

Fomento de la autonomía de grupos destinatarios sin recursos

Propuestas para el trabajo en proyectos de cooperación

Documento de Información
para organizaciones contrapartes de MISEREOR

MISEREOR fomenta proyectos de apoyo a grupos desfavorecidos y sin recursos de África, Asia y América Latina, apoyándolos en su camino hacia la autonomía.

En este contexto, consideramos importante esclarecer cómo nosotros y nuestras organizaciones contrapartes definimos «*autonomía de los grupos destinatarios sin recursos*» y cómo se refleja el fortalecimiento de dicha autonomía en los proyectos desarrollados.

Por medio de este Documento de Información pretendemos dialogar con su organización e intercambiar ideas en torno al tema en cuestión.

En particular consideramos importante esclarecer los siguientes aspectos:

1. El concepto de autonomía (tanto para MISEREOR como para su organización)
2. Las estrategias derivadas de dicha reflexión
3. Métodos apropiados para el trabajo en proyectos de cooperación
4. Requisitos para el personal del proyecto, tomando como base las consideraciones anteriores

En el presente documento hemos incluido una serie de estrategias y métodos eficaces, resultantes de la experiencia de nuestras organizaciones contrapartes. Al respecto hemos analizado proyectos implementados en los tres continentes y hablado con las organizaciones responsables. Ellas mismas han estimado qué métodos consideran más efectivos y potencialmente transferibles a otros escenarios.

Esperamos que los ejemplos expuestos inviten a la reflexión y sirvan de inspiración en contextos diferentes.

1. El concepto – ¿Qué se entiende por autonomía?

Autonomía significa independencia, autosuficiencia en el sentido de salir adelante por sí mismos, «*caminar sin ayuda externa*». Referido al trabajo en proyectos de cooperación al desarrollo autonomía significa por tanto que:

Los grupos destinatarios son capaces de continuar por su propia cuenta procesos impulsados por proyectos de desarrollo.

En otras palabras:

- ▶ A partir de un determinado momento los grupos dejan de necesitar apoyo externo intensivo.
- ▶ Una vez finalizado el proyecto, son capaces de **actuar por motivación propia y continuar autónomamente las iniciativas desarrolladas por ellos mismos.**
- ▶ Pueden **organizar su vida** individual y colectiva de acuerdo a sus ideas y **tomar decisiones propias.**
- ▶ **Articulan sus necesidades** y las incorporan en los correspondientes **procesos de desarrollo a nivel político-municipal y comunitario.**

El trabajo de cooperación al desarrollo impulsado por MISEREOR y sus organizaciones contrapartes persigue el objetivo de potenciar la independencia personal y económica, la autoorganización y la participación de los grupos destinatarios en el proceso de desarrollo local. Esto incluye, por ejemplo, el logro de la soberanía alimentaria, el fortalecimiento económico y la mejora de las condiciones de vida, así como acceso a las prestaciones del Estado y su control.

Las familias y las organizaciones de base deben incrementar su capacidad de acción y participar (políticamente) en el proceso de desarrollo local.

Es necesario que los grupos beneficiarios se independicen y aprendan a funcionar sin ayuda de la organización responsable, la cual sólo ejercerá su labor de asesoramiento por tiempo limitado. Es por esto que en la implementación de todo proyecto o programa debe preverse una fase de desvinculación o reducción gradual del apoyo.

Es difícil medir el grado de «autonomía» de un grupo.

Los siguientes indicadores pueden ser de utilidad:

- ▶ La continuación – por propia cuenta – de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto.
- ▶ La capacidad de beneficiarse de los programas del Estado o de dialogar con organismos estatales.
- ▶ El desarrollo de nuevos proyectos, independientemente de si son respaldados o no.

Para la determinación del grado de autonomía la Diócesis de Maroua–Mokolo (Camerún) trabaja con cuatro categorías:

- 3** Existe un cierto nivel de autonomía. Los grupos se autogestionan de forma óptima y están en condiciones de buscar recursos y contactar socios contrapartes por su cuenta.
- 2** Hay grupos que actúan conjuntamente. Personas particulares están organizadas en grupos.
- 1** Se llevan a cabo algunas actividades y reuniones aisladas.
- 0** Aún no se han iniciado actividades perceptibles.

2. Estrategias con perspectivas de éxito

«Si un programa realmente apunta a los deseos y expectativas de la comunidad, amplía el alcance de la planificación, ejecución y evaluación y no considera a las comunidades como meras receptoras del proyecto, esto puede estimular la autoestima de la gente y sus potencialidades, lo cual es importante para el autodesarrollo.»

(Barcik, informe, período entre julio de 2013 y junio de 2014)

Toda organización necesita una orientación estratégica clara y comprensible para relacionarse con el grupo destinatario. Los proyectos en que MISEREOR interviene se integran en dicha estrategia. Estrategias que promueven con éxito la autonomía de grupos sin recursos se basan en el supuesto de que las personas tienen la capacidad de incidir activamente en sus condiciones de vida y, en cierta medida, en su contexto.

Las cuatro estrategias siguientes han mostrado ser muy efectivas para fortalecer la autonomía de un grupo:

2.1 Explotar el potencial existente

Para impulsar cambios y mejoras cualitativas, lo más efectivo es construir a partir de lo que ya existe. Por tal razón las organizaciones responsables de proyectos reducen dependencias a largo plazo, identificando y desarrollando el potencial y los recursos locales.

Elas contribuyen con experiencia y conocimientos no disponibles a nivel local y promueven la autoorganización, la cooperación y el intercambio. En el centro deben estar las necesidades de las comunidades y familias.

En este contexto las organizaciones responsables deben plantearse las siguientes preguntas:

¿Conocemos el potencial y las necesidades del grupo destinatario?

¿Hemos considerado estos factores en su totalidad al elaborar el proyecto?

2.2 Garantizar la sostenibilidad

El carácter temporal de una intervención debe considerarse y tematizarse en la planificación. Es necesario que los proyectos creen estructuras tales, que más tarde puedan ser sostenidas por el grupo destinatario mismo.

Las organizaciones responsables deberían planificar y especificar el momento de su retirada ya al inicio de la intervención. Las condiciones para este retiro se establecen ya antes o durante el desarrollo del proyecto.

Al respecto deberían plantearse las siguientes preguntas:

¿Por cuánto tiempo y con qué intensidad acompañaremos al grupo?

¿Hemos informado claramente sobre esto al grupo destinatario?

¿Qué habremos logrado al finalizar el proyecto? ¿Estará capacitado el grupo para mantener lo logrado en toda su dimensión?

2.3 Aprender durante el proceso

Es importante orientarse al proceso, ser flexibles en el enfoque del proyecto y pensar a largo plazo. La organización tiene que entenderse a sí misma como una «organización en aprendizaje», adaptarse a la evolución de los grupos destinatarios, aprender de ellos y con ellos y transferir los conocimientos adquiridos a otras áreas de trabajo.

Asimismo es importante que todos los colaboradores y colaboradoras tengan una actitud de compromiso y disposición al cambio y al aprendizaje continuo. Una presentación completa del proyecto al inicio del mismo y capacitaciones periódicas durante el desarrollo del trabajo pueden servir de apoyo al respecto.

El intercambio directo de conocimientos entre organizaciones responsables de proyectos ha resultado ser una estrategia muy útil (p. ej., en el marco del desarrollo iniciado y conducido por los destinatarios – «people led development»).

2.4 Relacionarse con otros

La naturaleza de esta relación debe decidirse de forma consciente, eligiendo entre las siguientes posibilidades:

- a) trabajar en regiones en las que no operan otras organizaciones de cooperación al desarrollo;
- b) trabajar paralelamente a otras organizaciones, bajo riesgo de que el grupo destinatario tenga que lidiar con propuestas contradictorias, **o bien**
- c) cerrar acuerdos, coordinarse entre sí, cooperar o incluso desarrollar programas junto con otras organizaciones.

3. Ejemplos de métodos transferibles a otros contextos

Ningún concepto es válido universalmente.

No obstante, métodos aplicados con éxito en un proyecto pueden aportar ideas para la mejora de otros.

1. Organizaciones responsables exitosas emprenden el trabajo con los grupos destinatarios abiertamente, sin esperar de antemano determinados resultados. Ponen énfasis en el análisis del potencial y las necesidades del grupo, en diálogo y con participación de los involucrados mismos.
2. Aplican métodos participativos al diseñar el proyecto.
3. Estimulan un monitoreo por parte de los grupos destinatarios y autoevaluaciones periódicas dentro de los grupos de base.

El CDD trabaja con planes trienales. El programa se inicia tras una fase de planificación de varios meses. Los grupos destinatarios son los encargados de iniciar la planificación. Ellos analizan su situación actual y lo que han hecho durante los tres años precedentes y reflexionan sobre los objetivos que desean alcanzar en los tres años siguientes. En una primera fase, este proceso se lleva a cabo dentro del grupo base por medio de hojas de trabajo. En una segunda, se reflexiona conjuntamente sobre cómo organizar el trabajo común y se establecen prioridades. Sobre la base de estas tareas preliminares se diseña un plan de trabajo y se definen objetivos. En la fase de implementación, los grupos destinatarios se ocupan de la realización de las actividades y deciden cuáles son las áreas en las que necesitan la ayuda del CDD. La evaluación se realiza en forma de autoevaluación. (Diócesis de Maroua-Mokolo, Camerún)

A continuación exponemos más detalladamente tres enfoques metodológicos, que pueden servir de estímulo e inspiración para los proyectos de su organización.

3.1 Visitas de grupo, programas de intercambio entre comunidades o visitas de campesinos a campesinos

Según organizaciones con experiencias exitosas, los individuos y grupos aprenden mejor intercambiando conocimientos directamente entre ellos. Por esta razón desarrollan programas de intercambio entre comunidades y promueven encuentros entre grupos o visitas de campesinos a campesinos.

Dichos encuentros se llevan a cabo periódicamente y se organizan de forma tal que los grupos visiten a otros en función de determinados fines de aprendizaje.

Las visitas de grupo persiguen los siguientes objetivos:

1. Intercambiar experiencias

- ▶ Recabar información sobre posibles dificultades y obstáculos, así como conocer soluciones de primera mano.
- ▶ Si se presentan complicaciones, aprender de aquellos que han superado problemas similares.
- ▶ Transmitir experiencias que han dado resultados positivos.
- ▶ Facilitar la autoevaluación mediante la comparación con otros grupos.
- ▶ Establecer un diálogo técnico, p. ej., sobre cuestiones relativas al cultivo, adaptación a los efectos del cambio climático, derechos de explotación de los bosques o métodos de transmisión de conocimientos a la siguiente generación.

2. Acercarse a la praxis

- ▶ Intercambiar ideas sobre temas específicos o aprender métodos y técnicas (agrícolas).
- ▶ Adquirir y difundir conocimientos innovadores.
- ▶ Conocer cómo otros grupos se constituyen y organizan de forma autónoma.

3. Articularse en redes

- ▶ Crear redes de cooperación, p. ej., para la comercialización de productos.
- ▶ Reforzar las relaciones entre los grupos involucrados o incluso entre diferentes proyectos o comunidades.
- ▶ Articularse con otros grupos/movimientos para aunar esfuerzos y potenciar las iniciativas, así como para planificar y realizar actividades conjuntas.
- ▶ Conocer las competencias de otros grupos para, en caso de necesidad, recurrir a ellos en lugar de a agentes externos.
- ▶ Organizar eventos para intercambiar semillas y revitalizar la cultura indígena.

Las visitas pueden efectuarse en cualquier fase del proyecto, incluso una vez finalizado el mismo. Con frecuencia, transcurrido un cierto tiempo los grupos comienzan a organizar por sí mismos los encuentros.

3.2 Monitoreo por parte de los propios grupos destinatarios, autoevaluaciones

Según las organizaciones consultadas, la planificación participativa, el monitoreo y la evaluación jugaron un papel determinante en el desarrollo del trabajo. En los proyectos examinados pueden observarse múltiples ejemplos de participación del grupo destinatario en actividades de M&E o en tareas de supervisión independientes.

A nivel metodológico, se contemplan las siguientes variantes:

- ▶ Autoevaluaciones dentro de grupos de base o grupos familiares
- ▶ Automonitoreo de las diferentes unidades familiares mediante registros diarios
- ▶ Reuniones periódicas de planificación y evaluación (p. ej., cada dos meses), en parte con todos los involucrados.

- ▶ Monitoreo semestral, evaluaciones globales anuales;
- ▶ Monitoreo de las actividades del proyecto por parte de los grupos de base;
- ▶ Sistemas de PME establecidos o instrumentos globales; por ejemplo para el «monitoreo de cambios»;
- ▶ Evaluaciones externas de determinadas áreas de trabajo.

En muchos casos, determinados objetivos e indicadores se definieron a partir de experiencias del proyecto anterior o de encuestas realizadas en las familias.

Para favorecer la autonomía de los grupos destinatarios y la sostenibilidad del proyecto, es importante que las personas involucradas mismas establezcan los indicadores que hay que considerar. Varias organizaciones han elaborado plantillas de autoevaluación que también pueden utilizarse en el trabajo con unidades familiares.

En la evaluación se plantean las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Dónde estamos?
- ▶ ¿Qué hemos conseguido hasta ahora?
- ▶ ¿Qué podemos mejorar?
- ▶ ¿Qué nos ayuda a seguir mejorando?

Entre los importantes desafíos que deben afrontarse se encuentran la mejora de los métodos de (auto)monitoreo ya existentes, el desarrollo de nuevos y el intercambio de los mismos.

3.3 Programas comunitarios de ahorro y crédito

Por lo general pequeños agricultores, familias pobres y familias con jefatura de hogar femenina no suelen tener acceso a los préstamos bancarios tradicionales/convencionales. Para cubrir la necesidad de pequeños préstamos y microcréditos de estos grupos, algunos proyectos impulsan el desarrollo de instrumentos de autofinanciación sostenibles.

Fondos de solidaridad y programas de ahorro y de crédito comunitarios ofrecen apoyo financiero a familias y grupos con pocos recursos, fomentando así el desarrollo local.

En este contexto, es necesario considerar una serie de principios básicos, de gran importancia para fomentar la independencia económica:

- ▶ la orientación a la comunidad;
- ▶ la movilización de recursos locales;
- ▶ la sostenibilidad económica y social;
- ▶ el fomento del desarrollo individual y colectivo;
- ▶ una administración democrática y transparente.

Los programas de microfinanciación autogestionados por las comunidades combinan actividades de ahorro con la redistribución de los recursos económicos endógenos (dentro de un grupo de tamaño limitado).

Los recursos se destinan a financiar actividades de emprendimiento y desarrollo, así como a satisfacer otras necesidades sociales de la comunidad. Gracias al desarrollo de actividades de ahorro, a la hora de hacer pequeñas adquisiciones e inversiones, los núcleos familiares pueden recurrir a recursos propios. Los microcréditos permiten iniciar actividades tales como el cultivo o la comercialización de hortalizas.

Los programas de ahorro y crédito tienen por objetivo ayudar a los segmentos más pobres de población y fomentar la autonomía y la responsabilidad de los miembros de la comunidad. La experiencia muestra que los sistemas de microfinanciación contribuyen a que las comunidades sigan movilizándose una vez finalizados los proyectos. En este sentido favorecen la sostenibilidad de los mismos.

Por otro lado, en determinadas circunstancias, la práctica del ahorro permite acceder a fondos de instituciones públicas de microfinanciación.

4. Posibles funciones y requisitos para el personal del proyecto

«Nosotros apoyamos la auto-promoción ... acompañamos al campesino, pero él continúa siendo el protagonista de todas sus acciones ... desde la definición hasta la evaluación ... No intentamos ponernos adelante sino al lado de la población que acompañamos.»

(INADES-Formation, África, cita extraída de una entrevista)

Para acompañar adecuadamente a los grupos destinatarios en su camino a la autonomía y optimizar las labores de apoyo, mediación y articulación, el personal responsable de los proyectos debe cumplir una serie de requisitos:

- ▶ Comprender las necesidades y prioridades de la comunidad;
- ▶ Escuchar con actitud paciente y relacionarse con los grupos de forma amigable y respetuosa;
- ▶ Estar dispuesto a cambios de actitud, pasando del ofrecimiento de «soluciones listas» a la elaboración y ejecución de soluciones adaptadas junto con los involucrados;
- ▶ Combinar el compromiso personal con competencias técnicas y comunicativas;
- ▶ Vivir en las comunidades en las fases de acompañamiento intensivo;
- ▶ Estar dispuesto a aprender continuamente y trabajar en un equipo multidisciplinar.

Para cumplir satisfactoriamente estas funciones y demás tareas asociadas, se capacita al personal en procedimientos metodológicos basados en la participación. Estos entrenamientos completan sus conocimientos técnicos, abarcando contenidos tales como: moderación (facilitation), instrumentos de planificación participativa (p. ej., PRA), monitoreo, esclarecimiento de funciones, interpretación del propio rol, etc.

Asimismo, para mejorar la comprensión del papel de facilitador y de miembro del equipo, se fomenta la realización de autoevaluaciones.

5. Uso del Documento de Información – Diálogo sobre el tema de la autonomía

En el presente Documento de Información hemos intentado exponer la forma en que algunas organizaciones responsables de proyectos han apoyado con éxito a grupos colectivos desfavorecidos y sin recursos de África, Asia y América Latina en su camino hacia la autonomía.

En diálogo con Ud. deseáramos profundizar aún más en el tema y reflexionar sobre cómo trabajar en el futuro en proyectos de cooperación.

Para abordar el tema a continuación planteamos una serie de preguntas, que pueden servir de hilo conductor:

- ▶ ¿Cómo se entiende el concepto de autonomía en su organización? ¿Cómo se refleja el fortalecimiento de la autonomía de los grupos en los proyectos desarrollados?
- ▶ ¿Cuál es la idea que tienen los grupos destinatarios de su propio rol y del rol de las organizaciones que los asesoran?
- ▶ ¿Qué estrategias sigue su organización para promover la autonomía de forma proactiva?
- ▶ ¿Cuáles son los métodos más adecuados para el trabajo en proyectos de cooperación según la experiencia de su organización y la del grupo con el que trabaja?
- ▶ ¿Hay estrategias para relacionarse con programas del Estado o enfoques de actores no estatales?
- ▶ ¿Qué requisitos debe cumplir el personal del proyecto? ¿Cómo está formado el equipo (habilidades, disciplinas, convicciones, actitudes)? ¿Cómo se implementa el aprendizaje dentro de su organización?
- ▶ ¿Con qué otras organizaciones encargadas de proyectos intercambia su organización experiencias y conocimientos? ¿Cómo puede intensificarse dicho contacto?

Esperamos que los contenidos de este documento les brinden sugerencias de utilidad para su trabajo e incentiven nuestro diálogo en torno a los temas expuestos.

Publicaciones sobre temas relacionados:

«*Al andar se hace camino*» es una guía metodológica en español para procesos autogestionados en el ámbito agroecológico: www.lacosmopolitana.com/documentos/al_andar.pdf

«*Strengthening people-led development*» es una publicación en inglés que describe las experiencias de organizaciones colaboradoras de MISEREOR con PLDP en Asia: www.misereor.org/fileadmin/redaktion/MISEREOR_Strengthening_people-led_development.pdf

Editado por:

Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V., Mozartstr. 9, 52064 Aachen, Alemania

Responsable de la redacción: Dorothee Mack, Sección de Evaluación y Gestión de calidad, MISEREOR

Autora: Birgit Laue, consultora independiente

Diseño gráfico/Layout: Yvonne Behnke