

**RED GLOBAL DE INNOVADORES GUBERNAMENTALES  
FORO REGIONAL LATINOAMERICANO**

**Agosto 30 y 31, 2007**

**EGAP, Valle Oriente, Monterrey, N.L.**

**Patrocinado por**

**Ash Institute of Democratic Governance and Innovation  
Y EGAP/ITESM**

**Miércoles, Agosto 29**

6:00 p.m. Registro  
7:00 Cena para oradores y panelistas

**Jueves, Agosto 30**

8:00 – 9:00 a.m. Desayuno Continental: Registro (Continuación)

9:00 – 9:45 **Consideraciones Iniciales y Revisión de la Agenda**  
**Rafael Rangel Sostmann**, Presidente, ITESM  
**Bernardo González-Aréchiga**, Coordinador Nacional y Decano, Campus Monterrey, de la Escuela de Graduados en Administración Pública (EGAP), ITESM  
**Gowher Rizvi**, Director del Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Kennedy School of Government, Universidad de Harvard  
**Mary E. Hilderbrand**, Directora, Programa de Asociación entre la Kennedy School y EGAP, Universidad de Harvard

**Conferencia Magistral**

Conferencia y discusión

9:45 – 10:15 **Innovación y Gobernanza Democrática: Grandes Expectativas y Cuentos Cautelosos**  
**Merilee S. Grindle**, Kennedy School of Government y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Universidad de Harvard

11:15-11:45 Receso

**Panel 1 Repensando la Democracia en América Latina**

¿Qué formas toma la democracia en Latino América?

11:45 -13:30 **Presentaciones, Preguntas y Comentarios del auditorio**

**Delineando el Contexto**

**Manuel Antonio Garretón**, Universidad de Chile

**Innovadores**

**Michel Azcueta**, “Villa El Salvador”, Perú

**Jorge Vargas Cullell**, “La Auditoría Ciudadana”, Costa Rica

**Clara Jusidman**, Presidente, Incide Social A.C., Mexico México

13:30 – 14:30 **Discusión en Grupos Pequeños**

14:30 -15:45 Comida

### **Panel 2 Democracia y Espacios Públicos**

¿Cuáles son los nuevos espacios públicos en la democracia?

16:00 – 17:45 **Presentaciones, Preguntas y Comentarios del auditorio**

#### **Delineando el Contexto**

**Alberto Olvera Rivera**, Instituto de Investigaciones Socio-históricas, Universidad Veracruzana, México

#### **Innovadores**

**Luiz Antônio Proença**, “Presupuesto Participativo”, Brasil

**Greg Neudecker**, “Montana Partners for Fish and Wildlife (Socios para Pesca y Vida Silvestre)”, USA

**Diana Trujillo Cárdenas**, “Organizaciones de Desarrollo y Paz”, Colombia

17:45 – 18:45 **Discusión en Grupos Pequeños**

20:30 Cena Informal

## **Viernes, Agosto 31**

### **Conferencia Magistral**

Conferencia y Discusión

9:00– 10:30 **La Democracia como un Proyecto: La Carrera Extraña de Participación Política en los Estados Unidos**

**Alexander Keyssar**, Kennedy School of Government, Universidad de Harvard

10:30– 11:00 Receso

### **Panel 3 Ciudadanía y Rendición Social de Cuentas**

¿Cómo pueden los ciudadanos asegurar la rendición de cuentas de los partidos políticos y funcionarios públicos?

11:00-12:45 **Presentaciones, Preguntas y Comentarios del auditorio**

#### **Delineando el Contexto**

**Ernesto Isunza Vera**, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social Unidad Golfo (CIESAS-Golfo), México.

#### **Innovadores**

**Marcelo Ugo**, “Iniciativa Social Ciudadanía”, Argentina

**José Bautista Farías**, “El Colectivo de Organizaciones Poder Ciudadano Jalisco”, México”

*Cindy Carlson*, “Participación Democrática por medio del Involucramiento Cívico Juvenil”, USA

12:45- 13:45 **Discusión en Grupos Pequeños**

13:45-15:00 Comida

**Panel 4 Creando Valor Público y Participación Ciudadana  
a través de la Gestión Social**

¿Cómo puede la Gestión Social crear de la manera más efectiva el involucramiento ciudadano y fortalecer la democracia?

¿Cuáles son los mejores métodos para crear valor público a través de la Gestión Social?

15:15-17:00 **Presentaciones, Preguntas y Comentarios del auditorio**

**Delineando el Contexto**

*Karen Mokate*, Instituto Inter-Americano para el Desarrollo Social (INDES), Banco Inter-Americano de Desarrollo

**Innovadores**

*Rogelio Gómez Hermosillo*, “Oportunidades”, México

*Gastón Garatea Yori*, “Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza”, Perú

*Guadalupe Rodríguez Martínez*, “Centros de Desarrollo Infantil”, México

17:00 – 18:00 **Discusión en Grupos Pequeños**

18:00-18:30 Receso

**Reflexiones y Conclusiones**

18:30-19:00 **Reportes de los Grupos Pequeños**

19:00- 19:45 **Mesa Redonda: Conclusiones**

*Jesús Cantú Escalante*, EGAP, ITESM

*Freddy Maríñez Navarro*, EGAP, ITESM

*Bernardo González-Aréchiga*, EGAP, ITESM

*Gowher Rizvi*, Kennedy School of Government, Universidad de Harvard

19:45- 20:00 **Foro de Clausura**

*Alberto Bustani Adam*, Presidente del ITESM, Campus Monterrey

**La Red Global de Innovadores Gubernamentales  
Foro Regional Latinoamericano  
Prácticas Democráticas, Decisiones Públicas y Ciudadanía**

**Innovación y Gobernanza Democrática:  
Grandes Expectativas y Cuentos Cautelosos**

**Merilee S. Grindle**  
**Profesora “Edward S. Mason” de Desarrollo Internacional**  
**Directora, David Rockefeller Center for Latin American Studies**  
**Universidad de Harvard**  
[Merilee\\_Grindle@harvard.edu](mailto:Merilee_Grindle@harvard.edu)

**30 de Agosto, 2007**  
**Monterrey, México**

Estos son tiempos emocionantes para los innovadores, para aquellos que esperan impulsar mejores gobiernos, para proveer a los ciudadanos con oportunidades para participar de forma más efectiva en sus sistemas políticos y para alterar las relaciones de largo plazo entre el estado y la sociedad civil. El nivel de experimentación con nuevas formas de participación y deliberación democrática es alentador. Lo que es más, las lecciones extraídas de estas iniciativas son importantes. El nivel de “contagio” de la innovación entre un sitio y otro es también impresionante.

Aún así, el optimismo sobre la participación ciudadana y la mejora gubernamental debe moderarse de acuerdo con realidades poco aceptables. Me gustaría sugerir cuatro principios precautorios sobre innovaciones en la práctica democrática y las expectativas sobre desempeño político y gubernamental en contextos democráticos. Estos principios son difícilmente originales, pero me parece que vale la pena tenerlos en mente. Proporcionan un contrapeso importante a las expectativas de innovadores y ciudadanos. Sugiero estos principios precautorios no porque me guste traer la lluvia a un día de campo, sino porque me parece que cuando las expectativas sobre innovación y democracia están muy por encima de lo que es posible o probable, se genera desilusión e incluso cinismo.

Para ponerlos de forma simple, los cuatro principios precautorios son:

- Las innovaciones son más fáciles de diseñar e introducir que de mantener a través del tiempo y de institucionalizar.
- Con frecuencia, la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas se limita a poco más que a hacer peticiones por beneficios.
- La participación democrática no garantiza buen gobierno ni una inteligente toma de decisiones.
- Las instituciones democráticas están diseñadas para lidiar con conflictos, no para eliminarlos.

Reconocer estos cuatro principios no significa abandonar la lucha por participación ciudadana y buen gobierno. Éstos son objetivos vitalmente importantes y que bien valen nuestro tiempo y esfuerzo común. Sin embargo, éstos indican que pasar de una idea a la realidad sostenible es una prueba críticamente importante sobre la bondad de las innovaciones; que la participación efectiva depende de un amplio entendimiento de los derechos y obligaciones que entraña la ciudadanía; que la democracia debe valorarse como un fin, no como un medio para la consecución de distintos fines benéficos que no necesariamente logrará entregar; y que el conflicto y la contención son una parte inherente de las instituciones democráticas que necesitamos anticipar de forma más completa.

**Merilee S. Grindle** es la profesora “Edward S. Mason” de Desarrollo Internacional y Directora del *David Rockefeller Center for Latin American Studies* de la Universidad de Harvard. Es especialista en el análisis comparativo del diseño y aplicación de políticas públicas en países en desarrollo, con especial concentración en América Latina. La profesora Grindle ha escrito y editado numerosos libros sobre manejo de políticas públicas, incluyendo: *Searching for Rural Development: Bureaucrats, Politicians, and Peasants in Mexico*; *State and Countryside*; *Challenging the State: Audacious Reforms: Despite the Odds*; y *Going Local*. Su libro *Public Choices and Policy Change*, co-escrito con John Thomas recibió el premio al mejor libro sobre políticas públicas en 1991. Actualmente esta involucrada en investigaciones sobre la economía política de la reforma del sector público. La profesora Grindle tiene un doctorado en Ciencia Política otorgado por el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

## **"Configurando el Contexto: Repensando la Democracia en América Latina."**

**Manuel Antonio Garretón, mgarreton@mi.cl**

### **"¿Qué Formas Toma la Democracia en América Latina?"**

Al considerar la democracia en América Latina, la pregunta no es si las naciones Latino Americanas escogerán regímenes democráticos, sino con que éxito podrán reconstruir la relación entre estado y sociedad que ha sido rota como consecuencia de la globalización. Aunque hay poco peligro de que estos estados desechen la democracia como modelo de gobierno, existen numerosos proyectos diferentes construyendo nuevos vínculos entre el estado y la sociedad que merecen mayor análisis.

(1) Politiquista: Este modelo para construir las relaciones entre el estado y la sociedad pretende reconstruir la nación a través de medios políticos y tiene dos variantes actualmente activas en América Latina. Primero, en Venezuela, la sociedad ha sido construida alrededor de un liderazgo personalizado, que conlleva el riesgo de debilitar las instituciones. La segunda variante de este modelo político es el sistema de partido, que se puede encontrar en Chile y Uruguay. El riesgo aquí es la creciente distancia entre el estado y la sociedad civil.

(2) Societalista: La primer variante de este modelo, en que la sociedad provee la base para la construcción del estado, es la boliviana donde la nación se construye como una proyección del "nosotros" de una comunidad étnica. La principal dificultad en imaginar la nación de esta forma es la incorporación de sectores que no se identifican a si mismos con este "nosotros". Una segunda variante en el modelo societalista no ha sido establecida en ninguna nación de América Latina, pero permanece como un ideal: las relaciones entre el estado y la sociedad crecen orgánicamente a partir de la sociedad civil. Esta visión tiene mucha fuerza a nivel internacional para movilizar gente con nuevas visiones utópicas de la sociedad civil, pero resulta bastante débil a nivel nacional y tiene poca capacidad para construir instituciones permanentes en cada país.

(3) Tecnocrática: En esta concepción neo-liberal de la relación estado/sociedad, la sociedad debe construirse, con una visión tecnocrática, a partir del mercado. Para evitar los problemas que han surgido a partir de reformas neo-liberales, los tecnócratas liberales han desarrollado algunas políticas públicas enfocadas a éxitos concretos y dedicadas a beneficiarios y clientes específicos; este es el modelo del Banco Mundial. El ideal de este modelo es dejar la política completamente de lado, calificando cualquier cosa no controlada por el mercado como populista.

Lo que resulta curioso de esta variante de democracia es que muchos de los nuevos gobiernos izquierdistas en América Latina aún mantienen una dirección económica liberal su política económica. El caso chileno es un excelente ejemplo, en el que la Presidenta Michelle Bachelet ha dicho que quiere un estado socialista de protección pero su Ministro de Finanzas se mantiene dedicado a una política financiera liberal. La gran dificultad en este caso es la reconciliación entre una política social demócrata con

ministros de finanzas liberales que son, de hecho, los genuinos líderes de la política pública nacional.

### **¿Cuáles son las lecciones aprendidas [a partir del proceso de construcción de la relación estado/sociedad] que pueden tener valor para la audiencia?**

Primero, incluso en situaciones nacionales críticas en que movilizaciones políticas han resultado en el derrocamiento de presidentes, como en el caso de Ecuador, Bolivia y Argentina, resulta esencial notar que, en todos los casos, y por vez primera en la historia de América Latina, estas crisis no han significado una regresión autoritaria y los países involucrados han mantenido sus regímenes democráticos.

Para lograr mantener las ganancias democráticas es necesario hacer profundas reformas sociales e institucionales al nivel nacional. Lo que está pendiente en muchos países es una auténtica reforma del estado, no en términos de modernización o eficiencia (aunque también es importante), pero para transformar la relación existente entre estado y sociedad en términos políticos y administrativos. Las reformas liberales frecuentemente existen en contradicción a las ideologías social democráticas que los funcionarios electos están tratando de lograr.

Para enfrentar el problema de la globalización, estas democracias latinoamericanas serán incapaces de trabajar solas. Varias naciones alrededor del mundo se están agrupando para resistir la globalización por medio de la integración con otros países; esto puede verse en el imperialismo de los Estados Unidos y la cooperación multilateral de la Unión Europea. América Latina permanece retrasada en estas tareas de integración. Porque el rápido crecimiento económico de la región, especialmente en los últimos años, ha hecho pasar a segundo plano su integración política y social, la inequidad y la desigualdad crecen al mismo ritmo que la expansión económica. Un problema crucial ligado a la reforma del estado es que será imposible superar la marginalización social sin una reforma fiscal, que incluso los gobiernos progresistas han dudado en llevar a cabo. Los latinoamericanos quieren un estado social de tipo nórdico sin pagar impuestos. Esta imposibilidad debe ser reconciliada.

**Manuel Antonio Garretón** es profesor adscrito al Departamento de Sociología de la Universidad de Chile, a la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Nacional San Martín, Buenos Aires, y a la Universidad de la Academia de Humanismo Cristiano. Ha sido director y decano de varias instituciones académicas y ha enseñado en varias universidades dentro y fuera de Chile. Entre sus numerosas becas y premios, el Dr. Garretón ha recibido becas de la Fundación Ford (1976), del Consejo de Investigación Social (1979), la Fundación Guggenheim (1983), y la Fundación Macarthur (1992). Es autor de más de 40 libros y 250 artículos sobre sociología y ciencia política; Sus libros más recientes incluyen: Policy and Society Between Two Eras: Latin America at the Change of the Century (2000) y Democracy in Latin America: Politics Reconstructing Society (2000; co-autor). El Dr. Garretón estudió el doctorado en la Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales en París.

## **"Repensando la Democracia en América Latina: Los Nuevos Actores. La Experiencia de Villa el Salvador en el Perú"**

**Michel Azcueta, [azcuetam@terra.com.pe](mailto:azcuetam@terra.com.pe)**

### **¿Cuál era el problema?**

Con la explosión urbana de las grandes capitales latinoamericanas y, en este caso, de la ciudad de Lima, capital del Perú, se generan muchos problemas como la inestabilidad y demandas crecientes en servicios básicos, infraestructura, empleo, etc. A esto se agregan cambios demográficos que influyen en los procesos electorales, en el marco de un estado débil, con pocos recursos y de una democracia incipiente. Es así como surge una urgente necesidad de aumentar la cantidad de viviendas para poder incorporar a cientos de miles de familias pobres que habían emigrado de la sierra hacia la capital buscando un mejor futuro. Todavía más grande era la propuesta de como poder incorporar a estos pobladores a la democracia y al desarrollo sostenible.

### **¿Cuál fue la innovación?**

Villa El Salvador nace como barriada en 1971, siendo el movimiento poblacional urbano más grande de la historia del Perú, ya que, en solo un mes, llegaron 90,000 personas a los desérticos arenales del sur de la ciudad de Lima. El reto fue asumir la construcción de una ciudad en un lugar donde no había absolutamente nada. La metodología utilizada en esta experiencia tuvo base en la idea de una comunidad autogestionaria, con la creación de vínculos múltiples de redes sociales lo suficientemente fuertes como para vencer las condiciones extremadamente difíciles que este proyecto ha enfrentado.

La innovación principalmente consistió en hacer realidad un plan de desarrollo integral con participación directa de la comunidad a través de la organización, la movilización interna y externa y una relación horizontal con el Estado, teniendo como base la concertación entre los diferentes actores. Los primeros dirigentes tenían experiencias personales de organización desde la tradición de las comunidades campesinas del Perú. Parte del éxito de la Villa es el haber adoptado una idea de comunidad de vecinos con una identidad optimista que incluye conceptos como justicia, ayuda mutua y solidaridad.

### **¿Qué obstáculos se encontraron?**

Los grandes retos provinieron de el tema de como transformar el arenal de la nada, siendo una población mayoritariamente pobre e inmigrante en la ciudad. Los obstáculos mayores fueron políticos ante la marginación de los nuevos actores sociales en la realidad peruana. En una primera etapa, Villa El Salvador fue apoyada por el gobierno reformista del General Juan Velasco (1971-75), mientras que fue totalmente marginada por los gobiernos siguientes. El terrorismo de Sendero Luminoso se puso como objetivo destruir la experiencia de Villa El Salvador amenazando de muerte a sus principales dirigentes, atemorizando a la población, con consecuencias nefastas en una población donde la participación en asambleas comunales era la principal manifestación de democracia directa. Con las amenazas, y el toque de queda de los militares, ello era imposible de realizar. Por último, hubo que enfrentar los cambios en el modelo económico que se iba implantando en el Perú con el gobierno de Alberto Fujimori, muy diferente a lo propuesto por la Comunidad de Villa El Salvador.

## ¿Cuáles fueron los resultados actuales contra los resultados planificados?

Villa El Salvador ha evolucionado y ha llegado a ser una pujante zona urbana que desde el 1 de junio de 1983, ha sido formalmente establecida como un distrito en la provincia de Lima. En la actualidad, Villa El Salvador cuenta con cerca de 400,000 habitantes, con redes de agua, drenaje, servicio de luz, asfaltado de vías principales y zonas productivas, habiéndose revalorizado el terreno en beneficio directo de las familias. Muchos han sido los premios que la Villa El Salvador ha recibido debido a su modelo de organización y desarrollo social, métodos de participación comunitaria y hasta su experiencia en educación popular.

Los diferentes planes de desarrollo de la comunidad y municipio de Villa El Salvador se han ido cumpliendo en un setenta y cinco u ochenta por ciento tal como se puede demostrar a partir de documentos escritos y la constatación de lo realizado a lo largo de los años. Quizás la diferencia sustancial es que el primer plan de desarrollo lo dirigió la comunidad vecinal, el segundo de manera conjunta municipalidad distrital y comunidad, y en el tercero adquiere mayor peso la propia municipalidad junto con otras organizaciones sociales surgidas a lo largo de los años, como las mujeres organizadas, empresarios, comerciantes, grupos juveniles y culturales, etc.

**Michel Azcueta** es actualmente Presidente de la Escuela Mayor de Gestión Municipal. Fue elegido como primer alcalde de Villa El Salvador en 1983 y fue reelegido en 1985 y en 1995. Elegido Concejal Metropolitano de Lima en 1999. El es catedrático en la Escuela de Ciencia Política de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y en la Universidad Nacional Tecnológico del Cono Sur de Lima (UNTECS). Tiene experiencia extensa como consultor en desarrollo local y educación y tiene varias publicaciones sobre ambos temas. El también es miembro fundador de la Unión Mundial de Ciudades y Autoridades Locales (Paris-Barcelona) y miembro del Foro de Acuerdo Nacional del Perú. Entre otras distinciones, el recibió la Medalla de la Paz de la Organización de Naciones Unidas en 1987, el Premio Príncipe de Asturias entregado a Villa El Salvador durante su gestión como alcalde en 1987, el Premio Internacional de Derechos Humanos en 1993 y el Premio Mundial de la Solidaridad CARE, en 1999. El es profesor egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú y con una Maestría en Educación de la Universidad de Montreal, Canadá.

## **“Repensando la Democracia en América Latina: La Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia como Herramienta para Incrementar la Satisfacción Ciudadana”, Costa Rica**

**Jorge Vargas-Cullell, [jorgevargas@estadonacion.or.cr](mailto:jorgevargas@estadonacion.or.cr)**

### **¿Cual era el problema?**

La Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia busca atender dos asuntos: por un lado, ¿qué tan democrática es la democracia costarricense? Por otro lado, ¿Cómo convertir la evaluación de la democracia en una herramienta para aumentar la participación ciudadana y la discusión de asuntos públicos? La auditoría ciudadana se desarrollo en un contexto de desencanto público con el desempeño de la democracia costarricense.

### **¿Cual fue la innovación?**

La auditoría ciudadana es un instrumento con el que los mismos ciudadanos evalúan su propia democracia. Traza un mapa sobre como funciona la democracia en la vida diaria del ciudadano promedio. La auditoría también busca mejorar la calidad de la vida política. Involucrando ciudadanos en la evaluación de cómo funciona la democracia, invitándoles a expresar sus puntos de vista, tanto en términos de fallas como de logros de su democracia y de las aspiraciones que tienen sobre su democracia, ofrece a los ciudadanos una nueva perspectiva sobre su democracia.

Entre junio de 1998 y junio de 2000, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) aportaron recursos para implementar la primer Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia en Costa Rica. Dos instituciones locales, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y la Defensoría de los Habitantes de la República (Ombudsman) co-patrocinaron la iniciativa. La auditoria fue llevada a cabo por el Proyecto Estado de la Nación.

La primer tarea para llevar a cabo la Auditoría fue diseñar los estándares de calidad de la democracia por medio de un proceso de deliberación política entre un grupo de líderes provenientes de entornos diferentes, con grupos de enfoque y encuestas como herramientas auxiliares. El panel convino que áreas de la vida política serían sujetas a la evaluación y llegó a establecer estándares de evaluación. Estos estándares pueden entenderse mejor como “aspiraciones democráticas compartidas”, el máximo común denominador o el horizonte de mejores prácticas democráticas acordadas por el panel.

La segunda tarea de la Auditoría era reunir tanta evidencia empírica como fuera posible sobre prácticas políticas relevantes para los estándares. Le siguió un complejo proceso de investigación que involucro más de 50 investigadores. Dependiendo de los temas, fueron utilizados métodos cuantitativos o cualitativos. La tercer tarea era comparar la evidencia recolectada con los estándares para medir la diferencia con el mundo real. Una vez terminado el trabajo de campo, el panel de ciudadanos fue dividido en 10 grupos, a cada uno de los cuales se les asignó la misión de evaluar los resultados en un área específica. Los panelistas aplicaron un modelo de evaluación en que la

distancia hacia el nivel establecido por el estándar respectivo o, eventualmente, desde una “base” que indica la ausencia del factor o dimensión dada, establecía el nivel relativo de democracia para esa dimensión. Finalmente, un intenso proceso de difusión entre medios de comunicación, instituciones públicas, organizaciones de base, partidos políticos y el sistema educativo, permitió darle al Reporte de la Auditoría un alto perfil. Este reporte ha servido, por su parte, como modelo para otras experiencias como las auditorías que el gobierno argentino está llevando a cabo actualmente para probar la calidad de la democracia en gobiernos locales.

### **¿Qué obstáculos enfrentaron?**

La Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia fue la primera llevada a cabo en el mundo, por tanto muchas de las metodologías para impulsar la participación del público en el proyecto tuvieron que ser inventadas durante su implementación. Había, por supuesto, algunos precedentes importantes, particularmente la auditoría democrática en el Reino Unido (Beetham y sus colegas en los años noventa), pero esta iniciativa estaba enmarcada en términos muy locales.

La pequeña cantidad de estándares que fueron revisados, la combinación de varias estrategias de investigación cuantitativas y cualitativas, el diseño de los paneles de evaluación y sus metodologías fueron los obstáculos principales.

Finalmente, la Auditoría señaló varias dimensiones de la democracia no relacionadas con el régimen de las que se habla de forma muy escasa en las principales teorías comparativas de la democracia. La falta de un entendimiento más amplio del concepto de democracia y la falta de estudios empíricos sobre cuestiones de calidad de la democracia fueron también inconvenientes.

### **¿Cuáles fueron los resultados planeados en comparación con los obtenidos?**

Hubo varias salidas para la información recolectada en la auditoría ciudadana. Como estaba planeado, los Reportes sobre el Estado de la Nación anuales dieron seguimiento a los indicadores principales y a las referencias identificadas en el reporte. Estos indicadores principales identificados por la auditoría son actualizados en cada reporte anual para analizar si en general la situación estaba mejorando o empeorando.

Un segundo uso para los resultados de la Auditoría Ciudadana han sido al nivel de las políticas públicas, en el sentido de que la Auditoría provocó una discusión pública sobre varios de los asuntos que surgieron, por ejemplo, el trabajo del poder judicial y las dificultades de organizar sindicatos en el sector privado fueron asuntos serios que surgieron con la Auditoría Ciudadana. La Corte Suprema ha reaccionado mejorando la transparencia. Muchos de sus funcionarios están ahora colaborando para diseñar mecanismos de observación permanente sobre los trabajos judiciales. Aunque no teníamos planeado impulsar reformas institucionales, el reporte tiene un impacto evidente en los procesos administrativos.

En tercer lugar, investigadores académicos han empezado a publicitar el reporte. Se han escrito algunos libros sobre la Auditoría Ciudadana, tanto para público latinoamericano como para la Academia estadounidense. Entre estos se encuentra el volumen de 2004 de la Notre Dame University Press titulado Democracy, Human Development, and Citizenship (Guillermo O’Donnell, Osvaldo Iazzetta, y Jorge Vargas Cullell). La Auditoría también influyó en el reporte del PNUD de 2004 sobre la Democracia en América Latina.

**Jorge Vargas-Cullell** es Coordinador Adjunto del Programa sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible en Costa Rica. Como coordinador adjunto, el Sr. Vargas-Cullell ha supervisado la producción de ocho Reportes Anuales sobre el Estado de la Nación en Costa Rica. Tiene una amplia experiencia como consultor para USAID, PNUD y SADI (La Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional), en asuntos relacionados con democracia y política de vivienda, y contribuyó decisivamente en la preparación y la publicación de la primera Auditoría Ciudadana sobre la Calidad de la Democracia en 2001. Es también miembro del Consejo Consultivo Fiduciario de la Fundación Promotora de Vivienda en Costa Rica (FUPROVI), dedicada a mejorar la calidad de vida en barrios urbanos de bajos recursos. Ha publicado numerosos libros y artículos sobre democracia y desarrollo en América Latina; su más reciente trabajo, en colaboración con Guillermo O'Donnell y Osvaldo Iazzetta, se titula Democracy, Human Development, and Citizenship (Notre Dame University Press, en prensa). El Sr. Vargas-Cullell tiene una maestría en Resolución de Conflictos por la Universidad de Notre Dame.

## **“Repensando la Democracia en América Latina: El Proceso de Observación Electoral en la Transición a la Democracia en México”**

Clara Jusidman, [cjusidman@yahoo.com.mx](mailto:cjusidman@yahoo.com.mx)

### **¿Cual era el problema?**

Durante la transición a la democracia en México, las ONGs que luchaban por la democracia empezaron a darse cuenta que la celebración de elecciones no era suficiente para crear una genuina democracia en la nación. Históricamente, las desigualdades en derechos sociales habían hecho, a la población marginada, vulnerable a prácticas clientelistas. Una democracia substantiva no se logra simplemente asegurando elecciones. Las elecciones se pueden convertir en otro mecanismo para subordinar a grupos privados, en la práctica, del derecho al voto. En mi trabajo de más de una década con varias ONGs dedicadas a monitorear elecciones, hemos descubierto que tener observadores junto a las urnas el día de las elecciones no es suficiente para evitar sesgos en los resultados electorales.

### **¿Cual fue la innovación?**

El monitoreo del proceso electoral desde el principio se convirtió en un asunto importante en México, porque existen momentos críticos en que los resultados pueden ser alterados antes de que se realice la elección. Debemos monitorear no sólo el día de la elección, sino también la selección de consejos electorales a nivel distrital, estatal y federal. Los observadores deben supervisar el entrenamiento de la gente que estará a cargo de las casillas electorales, las campañas de los candidatos, el comportamiento de los medios de comunicación, la participación de sindicatos, iglesias, negocios y del gobierno en el proceso electoral.

Yo empecé monitoreando elecciones con Alianza Cívica, un grupo de siete ONGs que desarrollaron una red de observación electoral a lo largo del país. Alianza Cívica monitorea los medios de comunicación, el uso de recursos públicos en campañas políticas y el manejo de casillas electorales.

En 2006, un grupo nuevo, el Comité Ciudadano de Seguimiento del Proceso Electoral llevo a cabo un espectro más amplio de observación electoral, que siguió la elección federal desde el punto inicial cuando la autoridad electoral federal eligió representantes electorales ciudadanos para los niveles distrital y estatal para los consejos electorales, hasta su culminación con los resultados finales de la elección a nivel nacional.

Además, el PNUD y la Secretaría de Desarrollo Social acordaron la creación de un Alto Comité para la Protección de los Programas Sociales, que monitoreó ocho programas sociales federales y su capacidad para la participación electoral. Este Comité desarrollo varias estrategias para evitar que algún partido o candidato hiciera uso de estos programas sociales.

### **¿Qué obstáculos enfrentaron?**

Nuestra recomendación al Consejo General del Instituto Federal Electoral sobre la selección aleatoria de personal electoral no fue tomada en cuenta en la selección de ciudadanos que supervisarían urnas y casillas electorales. El rechazo a la tecnología moderna del Tribunal Electoral tuvo un papel muy importante en las elecciones federales de 2006 y las acusaciones de malas conductas electorales. El uso de programas sociales con objetivos políticos es persistente en todos los diferentes niveles de gobierno.

### **¿Cuáles fueron los resultados planeados en comparación con los obtenidos?**

Pensamos que podríamos establecer un diálogo sólido con el Instituto Federal Electoral y con el Tribunal Electoral para evitar algunas de las fallas históricas de las elecciones justas en México. Logramos varios resultados tangibles, como publicitar la importancia de los intereses ciudadanos en el proceso electoral a través de periódicos nacionales y difundiendo los contenidos de las reuniones del Tribunal Electoral en los medios de comunicación. Con el Alto Comité para la Protección de los Programas Sociales fuimos capaces de desarrollar estrategias para proteger los programas sociales y evitar el clientelismo.

**Clara Jusidman** es presidenta y fundadora de Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social (INCIDE Social A.C.), una ONG que trabaja en desarrollo social, derechos económicos, sociales y culturales, democracia y diálogo social. Escribe y da conferencias sobre desarrollo social, derechos políticos, económicos, sociales y culturales, asuntos familiares y de género, además de mercados laborales y sociedad civil. Es coordinadora del Comité Ciudadano para la Reforma Electoral.

Después de estudiar economía en la Universidad Nacional Autónoma de México, inició su carrera profesional como investigadora en el Banco de México, el Colegio de México (ColMex) y el Instituto Nacional de Estadística. Se integró al sector público como Directora General de empleo, Directora General del Instituto Nacional del Consumidor y, eventualmente, como subsecretaria de planeación pesquera y desarrollo. La Sra. Jusidman empezó trabajando en organizaciones de la sociedad civil mexicana en 1991, desde entonces a servido como presidente del Acuerdo Nacional para la Democracia (ACUDE) y fue miembro fundador de Alianza Cívica. En 1997 dirigió el Registro Federal de Electores. De Diciembre de 1997 al año 2000, fue Secretaria de Desarrollo Social en el primer gobierno elegido democráticamente del Distrito Federal mexicano. En 2004, la Asamblea Legislativa del Distrito Federal la designó como miembro de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF). Actualmente, la sra. Jusidman es miembro del Consejo Consultivo de UNICEF en México, del Seminario sobre la Cuestión Social de la UNAM, de la Fundación Barros Sierra y del Reporte sobre Desarrollo Humano para México del PNUD.

# **Democracia y Espacios Públicos**

## **“Configurando el contexto: Espacios Públicos y Democracia”**

**Alberto J. Olvera Rivera, aolvera@uv.mx**

### **¿Qué es la esfera pública?**

La esfera pública es un conjunto de espacios donde la gente se reúne para discutir asuntos de interés común, o un conjunto de medios por medio de los cuales las preocupaciones públicas son publicitadas y evaluadas indirectamente. La fortaleza de la democracia está directamente relacionada con la densidad y la variedad de la esfera pública, así como la disponibilidad de espacios específicos es lo que hace posible la participación del ciudadano en asuntos públicos.

Espacios públicos locales, en los que la interacción cara a cara es posible, son regularmente los escenarios más importantes para la deliberación democrática. Las condiciones ideales para la deliberación son más probables en espacios locales, por ejemplo, igualdad de oportunidades, ausencia de restricciones estructurales para la comunicación, preocupaciones comunes, suspensión y/o reconocimiento de diferencias y conflictos (Habermas, 1998; Young, 2000). Sin embargo, en la práctica, ningún espacio ofrece las condiciones ideales para la comunicación. Entre más cerca de las condiciones ideales se encuentre un caso específico, más democrático es. Debemos tener en mente que, en el contemporáneo mundo globalizado, los espacios públicos locales siguen siendo relevantes, pero regularmente carecen del poder político para cambiar la lógica completa del sistema político.

La generalización del acceso a la red permite la constitución de foros virtuales, que son auténticos espacios públicos. Estos espacios públicos virtuales son la condición principal para el desarrollo de la mayoría de los nuevos movimientos sociales, incluyendo movimientos ecologistas, feministas y de derechos humanos. La internacionalización de la mayoría de los movimientos sociales es posible gracias a este tipo específico de espacio público.

Los diferentes medios de comunicación siguen siendo una fuente vital de publicidad. En el mundo contemporáneo los medios de comunicación crean diferentes formas y niveles para publicitar asuntos, información y elementos que juntos crean lo que llamamos opinión pública. Bajo ciertas condiciones, el espacio creado por los medios de comunicación puede ser usado por asociaciones de ciudadanos e individuos para desarrollar campañas y movimientos que tienen el potencial de crear y generalizar nuevos valores y formas de ver el mundo. Por lo tanto, los medios crean o ayudan a crear espacios públicos virtuales que promueven el cambio cultural.

### **¿Como se relaciona la esfera pública con la democracia?**

La esfera pública es un conjunto de espacios interrelacionados de deliberación. El potencial democrático de los espacios públicos se actualiza cuando la deliberación conduce a una auténtica influencia o control sobre las instituciones de gobierno. En este sentido, la esfera pública es el terreno sociológico de la participación política.

La participación en la vida pública es tanto una práctica política del ciudadano como un proyecto de democratización. Participación, como práctica ciudadana, involucra demandas de control sobre las actividades del gobierno, movilizaciones por el respeto de derechos y la promoción de formas

innovadoras para la participación ciudadana en las políticas públicas. Participación como proyecto es un conjunto de principios, normas y orientaciones de acción que se basan en la idea central de otorgar poder a los ciudadanos tanto para el control de las acciones de gobierno como para intervenir en el diseño y la implementación de las políticas públicas.

Existen numerosas experiencias en América Latina en que los espacios públicos ayudan a desarrollar prácticas democráticas innovadoras. Los bien conocidos presupuestos participativos y los consejos en Brasil, los vigilantes ciudadanos en Colombia y las asambleas populares en Argentina y Perú son sólo algunos ejemplos para ser analizados en el proceso de evaluación del potencial democrático de los espacios públicos.

**Alberto J. Olvera Rivera** fue, hasta recientemente, Director del Instituto de Investigaciones Socio-históricas de la Universidad Veracruzana donde actualmente es investigador. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel II, y de la Academia Mexicana de Ciencias. El Dr. Olvera ha dado clases como profesor visitante en la Universidad de California San Diego, y en la Universidad de York en Canadá. El Dr. Olvera ha servido como miembro de la Coordinación Nacional de Alianza Cívica de 1995 a 2001, y del Consejo Técnico Consultivo de la Ley Federal para el apoyo a Organizaciones Civiles de 2004 a 2007. Es el autor de mas de ochenta artículos y libros sobre la sociedad civil, tanto teóricos como de análisis empírico de estudios de caso mexicanos. Recientemente ha publicado una serie de trabajos sobre participación ciudadana e innovación democrática en Latino América, incluyendo: Democratización, Rendición de Cuentas y Sociedad Civil: Participación Ciudadana y Control Civil (2006) con Ernesto Isunza, y La Disputa por la Construcción Democrática en América Latina (2006) con Evelina Dagnino y Aldo Panfichi. El Dr. Olvera tiene un Doctorado otorgado por la New School for Social Research de Nueva York.

## **“Espacios Públicos y Democracia: Presupuesto Participativo en Porto Alegre y en América Latina”**

**Sérgio Gregório Baierle, [baierle@ongcidade.org](mailto:baierle@ongcidade.org)**

El financiamiento y la inversión gubernamental en comunidades pobres de América Latina tradicionalmente toma la forma de clientelismo, en el que el gobierno propone presupuestos en términos jerárquicos y con frecuencia clientelistas. En un esfuerzo para promover la presión pública a favor de políticas sociales a favor de los pobres, varias naciones a lo largo de América Latina, incluyendo Brasil, Venezuela y Colombia, han instituido varios tipos de presupuestos participativos.

En teoría, los presupuestos participativos implican cooperación entre funcionarios públicos y los miembros de la comunidad para identificar prioridades de gasto para una parte del presupuesto municipal o incluso para todo el presupuesto. Implementando la vigilancia ciudadana en el proceso presupuestal, los innovadores esperaban generar un gasto público más equitativo y mejorar la satisfacción ciudadana con sus gobiernos locales.

En la práctica, la mecánica del presupuesto participativo varía de lugar a lugar: por ejemplo, el proceso en Perú incluye una serie de mesas redondas en donde sólo organizaciones, y no ciudadanos ordinarios, pueden ofrecer retroalimentación sobre el proceso. Por otra parte, en Porto Alegre, Brasil (el primer lugar en implementar presupuestos participativos, y el caso con el que estoy más familiarizado), la elaboración del presupuesto ocurre en una serie de reuniones públicas en que los ciudadanos pueden hacer aportaciones individuales o en grupos. Este tipo de participación son directamente democráticas y resisten una selección gubernamental de participantes favorables.

Sin la suficiente vigilancia ciudadana, el presupuesto participativo puede convertirse sólo en otro medio del gobierno para tranquilizar la molestia ciudadana mientras se mantiene un status quo de desigualdad social, pobreza y marginación. El balance de poder entre los ciudadanos y el gobierno se mantiene desigual, y estudios de los casos en Brasil, Venezuela y Colombia muestran que los gobiernos tienden a producir sus propios públicos participativos. Esto se puede hacer fácilmente, pues depende del Estado y de fundaciones privadas si deciden o no apoyar a mediadores entre los ciudadanos pobres y el gobierno. Estos intermediarios afirman representar a las comunidades locales, pero su apoyo y su legitimidad provienen de agencias ajenas, comprometiendo sus lealtades.

Las comunidades pobres de América Latina siguen siendo muy dependientes de programas sociales que dejan a los ciudadanos incapaces de organizarse efectivamente contra el gobierno del que dependen. El legado del clientelismo y los patrocinios sigue ejerciendo influencia sobre la política ciudadana de base hoy en día. Para poder superar este círculo de ciudadanía mediada, los presupuestos participativos (y en el mismo sentido, la democracia participativa) debe ir más allá de los servicios sociales para crear una verdadera transferencia de poder político y económico a favor de las comunidades pobres.

Puesto que el balance de capital social entre los funcionarios públicos y los miembros de la comunidad favorece a la autoridad gubernamental, es esencial para los participantes crear su propio mecanismo regulador para el proceso. No creo que leyes diseñadas desde arriba hacia abajo puedan crear verdaderos procesos participativos: ese es el obstáculo primario del presupuesto participativo en los casos bolivianos y venezolanos, donde las leyes nacionales han fallado en impulsar una genuina vigilancia ciudadana.

En principio, la gente tiene el derecho a saber de donde viene su dinero y como funciona el sistema impositivo; por tanto, el presupuesto completo debe estar disponible para la discusión pública, incluso si sólo parte de él es discutido en realidad, de tal forma que quien sea puede proponer objetos de gasto para que sean evaluados por la comunidad.

Aunado a la democracia directa, la regulación comunitaria y la discusión sin límites, los presupuestos participativos genuinos deben ser transparentes, de tal forma que se pueda hacer al gobierno responsable de sus actos. Sin estándares para presentar los datos, las autoridades gubernamentales se enfocaran en maquillar la información para hacerla coincidir con sus propios intereses y no con los de la gente. Por ejemplo, durante los últimos ocho años en Porto Alegre, los proyectos de vivienda han sido consistentemente la prioridad principal de la comunidad. El gobierno municipal afirma haber construido 3,273 unidades en los últimos dos años, aunque en la realidad la cifra esta más cerca a las 300. Es difícil conseguir estadísticas confiables, sin las cuales es imposible para los ciudadanos evaluar que tan cerca han estado los funcionarios públicos de cumplir con los objetivos. Este problema de inexactitud es un asunto clave en presupuestos participativos. La gente debe ser capaz de enfrentar problemas fiscales y de evaluar lo que se ha hecho para cumplir sus demandas.

**Sérgio Gregório Baierle** es politólogo y miembro del Consejo de Directores de Cidade (*Centro de Assessoria e Estudos Urbanos – Porto Alegre/Brasil*). Cidade es una ONG que trabaja para organizaciones civiles investigando y elaborando recomendaciones sobre acceso a la información para estimular nuevas formas de producir conocimiento sobre asuntos urbanos. Es la única ONG que ha trabajado en presupuestos participativos desde su origen en 1989. En 2002, Cidade fue reconocida por las Naciones Unidas por sus contribuciones al desarrollo urbano de Porto Alegre. Además de su trabajo representando a Cidade y contribuyendo a su investigación sobre presupuestos participativos y manejo comunitario, el Sr. Baierle es profesor de historia en el programa juvenil y de educación para adultos del gobierno de la ciudad de Porto Alegre. Hace consultas con varias organizaciones sobre asuntos de finanzas locales y participación de la sociedad civil y ha publicado ampliamente sobre participación y representación popular en gobiernos municipales. El sr. Baierle tiene una maestría en Ciencia Política por la Universidad Campinas (UNICAMP-SP).

## **"Democracia y Espacios Públicos: La Asociación como Herramienta para Mejorar la Participación en el Proceso Democrático" Blackfoot Valley, Montana**

**Greg Neudecker, [Greg\\_Neudecker@fws.gov](mailto:Greg_Neudecker@fws.gov)**

### **¿Cuál era el problema?**

El programa comunitario de conservación en la Vuenca Blackfoot apareció en respuesta a varios problemas urgentes, de los cuales el primero era la necesidad de conservar hábitats para dos especies de truchas, osos "grizzly", lobos y linces. A nivel local, en 1992, la Vuenca Blackfoot estaba enlistada como uno de los 10 ríos con mayor riesgo del país debido a un siglo de prácticas insostenibles que incluían la minería, pastoreo de ganado y la extracción de madera. Dichas prácticas generaron de arriba a abajo, procesos de planeación dirigida por los agentes para preservar la calidad del agua del río Blackfoot y sus recursos pesqueros. La mala relación entre las agencias, los ambientalistas y los usuarios tradicionales de los recursos, como madereros, rancheros y encargados de actividades recreativas, condujo a un punto muerto en los asuntos de conservación relacionados con el manejo de la tierra y los recursos y a una creciente tendencia hacia la regulación gubernamental o la mediación a través de decisiones jurídicas.

### **¿Cuál fue la innovación?**

Los reformistas que manejaron la Vuenca Blackfoot experimentaron con un modelo de conservación completamente diferente, en el que una coalición de propietarios progresistas, agencias y grupos conservacionistas implementaron un enfoque no-regulatorio, concentrándose en balancear los usos humanos como caza y recreación con la restauración necesaria de los recursos pesqueros. Montana Partners for Fish and Wildlife (El Programa de Montana de Socios para Pesca y Vida Silvestre) es uno de los programas gubernamentales clave en esta iniciativa, que provee liderazgo, recursos técnicos y apoyo para estos tempranos esfuerzos de restauración colaboracionistas de la comunidad.

El programa trabaja para restaurar y conservar los pantanos y el hábitat de pradera nativa circundante por medio de construir relaciones con los propietarios locales. Utilizando un enfoque de sociedad, creamos una política y dirección legislativa completamente nueva en el manejo ambiental para impulsar soluciones sostenibles para problemas ambientales locales, una metodología que llamamos conservación cooperativa. Este programa basado en la comunidad depende de la activa participación de más de 160 socios diferentes, incluyendo propietarios privados que representan a todas las comunidades del Blackfoot, agencias de los gobiernos estatales y federales, grupos conservacionistas privados, funcionarios de planeación local del condado, representantes de compañías madereras locales y nacionales, y fundaciones privadas.

### **¿Qué obstáculos enfrentaron?**

Con recursos humanos y financieros limitados, nuestro programa no tiene, actualmente, la capacidad para proporcionar un nivel consistente de ayudas financieras e incentivos para la participación en el programa y poder alcanzar la vuenca completa. Para poder ser exitosos en nuestra conservación

cooperativa, hemos concentrado nuestros esfuerzos estratégicamente en áreas con los recursos más valiosos y con las mayores amenazas a la integridad ecológica. El resultado de esta estrategia ha sido que cuatro de las siete comunidades en la Vuenca Blackfoot no han tenido el mismo nivel de asistencia técnica por parte de nuestro programa, quedando más vulnerables a la fragmentación de su paisaje, desarrollo y a la subdivisión. Tenemos la esperanza de que los excesivos esfuerzos de nuestros propietarios y su compromiso en esta sociedad público/privada proveerá nuevas soluciones para estas comunidades que no han sido servidas adecuadamente.

### **¿Cuáles fueron los resultados planeados en comparación con los obtenidos?**

El programa Montana Partners opera bajo el principio de que la protección del paisaje y el manejo de los recursos naturales van mano a mano con la construcción de relaciones duraderas entre los propietarios y las comunidades locales. De tal forma, evaluamos los resultados de acuerdo con el grado de participación de base alcanzada en la conservación de la Vuenca Blackfoot. Hemos trabajado para restaurar el hábitat, los flujos del río y sus recursos pesqueros en cooperación con casi 150 propietarios, en 500 proyectos que involucran 38 millas de río y más de 2,600 acres de pantanos. También hemos involucrado a casi 100 propietarios en esquemas que reducen los conflictos entre la actividad humana y la vida silvestre, logrando reducir un 50% los conflictos entre osos “grizzly” y seres humanos. Hemos instalado más de 14,000 pies lineales de cercas contra osos, en 7 criaderos de ganado y en cuarenta campos de apicultura. A través de asociaciones con 380 propietarios dentro del programa de Áreas de Manejo Cooperativo de Hiedra, hemos implementado un enfoque holístico para el control de hierbas invasivas en 474,727 acres de tierra. El programa ha sido también activo en programas educativos y en programas extra-escolares de conservación a lo largo de la vuenca, y ha creado un Comité de Orientación a Maestros de 15 miembros que se encarga de dirigir actividades para 8 escuelas públicas y más de 700 estudiantes.

**Greg Neudecker** es biólogo especializado en vida silvestre para el programa Montana Partners for Fish and Wildlife (Socios para Pesca y Vida Silvestre) del U.S. Fish and Wildlife Service, una iniciativa para la restauración y protección de hábitats en propiedades privadas. El Señor Neudecker coordina las actividades del programa en la vuenca Blackfoot, una de las ocho áreas en que se concentra el Programa Montana Partners. Durante los últimos nueve años, ha sido Vice-Presidente del Blackfoot Challenge, una organización no lucrativa de propietarios de la vuenca. También dirige dos de los siete comités del Blackfoot Challenge: el Comité de Estrategias de Conservación, que ha involucrado la adquisición y disposición de 88,000 acres de las tierras de la compañía maderera *Plum Creek Timber Company*, y el Comité de Vida Silvestre, que trabaja en la interacción entre los osos “grizzly” y los seres humanos y la reintroducción de cisnes trompeteros.

## **"Democracia y Espacios Públicos: Empoderamiento Comunitario y Espacios Públicos en una Sociedad en Conflicto"**

**Diana Trujillo-Cárdenas, [dtc@adm.uniandes.edu.co](mailto:dtc@adm.uniandes.edu.co)**

### **¿Cuál era el problema?**

En Colombia, la pobreza, la debilidad y ausencia del estado en algunos territorios, la vulnerabilidad de la población civil frente a los efectos del conflicto armado, y los bajos o nulos niveles de participación de las comunidades en los espacios democráticos establecidos por la Constitución, han contribuido a debilitar la sociedad civil. La conciencia de que solo una sociedad civil fortalecida podrá apoyar en la solución del conflicto, y en la promoción del desarrollo, ha llevado a distintas organizaciones a establecer y mantener programas sociales que la fortalezcan. Para entender cómo estas organizaciones han logrado su objetivo se realizó un estudio exploratorio que comparó los resultados en el empoderamiento de las comunidades que participaron en ocho proyectos, ejecutados por 8 Organizaciones de Desarrollo y Paz (ODPs), en diferentes zonas de Colombia.

### **¿Cuál fue la innovación?**

Las ODPs son alianzas entre actores de la sociedad civil, el sector privado y el estado, para generar capacidad en las comunidades y darles herramientas para blindarlas frente a los efectos del conflicto armado. Los proyectos tuvieron estrategias con distintos énfasis. Dichas estrategias estuvieron enfocadas en el fortalecimiento social, económico o político de las comunidades. Distintos énfasis lograron distintos resultados.

Los proyectos cuyas estrategias privilegiaron el fortalecimiento social obtuvieron cambios en los individuos y sus comunidades. Proyectos con estrategias basadas en alianzas integrativas con las comunidades, y procesos educativos con metodologías no tradicionales, ampliaron estos resultados hacia la dimensión política de los individuos y sus organizaciones. Cuando la estrategia consideró generación de ingresos, los resultados en la comunidad fueron más sostenibles, aunque por dejar de lado la dimensión psico-social, generó efectos no buscados como el aumento del alcoholismo y la violencia intrafamiliar. Solo las estrategias integrales que consideraron tanto lo productivo como lo psico-social y lo educativo, obtuvieron resultados ampliados a una transformación de nivel macro que afectó positivamente a toda la comunidad en múltiples dimensiones. Algunas ODPs, a pesar de las condiciones adversas, lograron empoderamiento en las comunidades para incidir en las instancias públicas que toman las decisiones que afectan sus vidas. Las estrategias usadas pudieron fortalecer la sociedad civil en procesos educativos de largo plazo con un fuerte componente político, o bien, crear institucionalidades paralelas legítimas para equilibrar el poder de negociación entre las comunidades y sus autoridades.

### **¿Qué obstáculos se encontraron?**

A pesar de la intención explícita de todos los proyectos de lograr que el empoderamiento de las comunidades alcanzara el nivel de participación política, solo algunas lo lograron. Posibles explicaciones para las que no tuvieron resultados en este nivel son: la noción de que la magnitud del conflicto neutraliza los impactos logrados en los individuos y sus organizaciones. Por otro lado, las comunidades dan un sentido negativo a la política pues no entienden correctamente el significado de la participación en política. Lograr que las comunidades tengan incidencia en lo político es un

proceso que requiere un horizonte de largo plazo. A pesar de que existen las instituciones para la participación plural, los funcionarios de las organizaciones públicas no son competentes, y las comunidades perciben las normas como engorrosas. También, hay instancias públicas capturadas por actores que privilegian intereses privados y no representan el interés público, como es el caso de algunos políticos corruptos y grupos armados ilegales. Como respuesta a este obstáculo, algunas ODPs han escogido evitar la incidencia en instancias y debates públicos como mecanismo de supervivencia y adaptación al entorno.

### **¿Cuáles fueron los resultados actuales contra los resultados planificados?**

Se encontraron cambios en los individuos, y en sus capacidades de acción colectiva, así como en sus habilidades para actuar en redes y alianzas. En un caso, se dieron resultados no buscados, como el aumento del alcoholismo. En la mayoría de los casos, no se dio el resultado planificado de empoderar a las comunidades para que incidieran en los espacios e instituciones públicas. A pesar de la intención explícita de todos los proyectos de lograr empoderamiento en las comunidades para la activa participación en las decisiones que afectan sus vidas, con contadas excepciones, no encontramos evidencia de este nivel de empoderamiento.

**Diana Trujillo-Cárdenas** es Profesora de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia. Ingeniera industrial de la Universidad Javeriana, especialista en Gerencia de Recursos Humanos y con una Maestría en Educación de la Universidad de los Andes. Sus áreas de investigación son emprendimientos sociales y educación ciudadana, en particular los temas de responsabilidad social, gestión de organizaciones sociales, y alianzas intersectoriales. Entre otras publicaciones, colaboró, con la red SEKN, en la elaboración de los libros "Social Partnering in Latin America" y "Effective Management of Social Enterprise" (Boston: David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2004/2006).

**La Red Global de Innovadores Gubernamentales  
Foro Regional Latinoamericano  
Prácticas Democráticas, Decisiones Públicas y Ciudadanía**

**“La Democracia como Proyecto: La Extraña Carrera de la Participación Política en los Estados Unidos”**

**Alexander Keyssar**  
**Profesor “Matthew W. Stirling Jr.” De Historia y Política Social**  
**John F. Kennedy School of Government**  
**Universidad de Harvard**  
[Alex\\_Keyssar@harvard.edu](mailto:Alex_Keyssar@harvard.edu)

**31 de Agosto, 2007**  
**Monterrey, México**

La democracia no puede reducirse a un conjunto particular de instituciones, ni debe verse como algo binario, que un país lo tiene o no lo tiene. Cualquier nación, sin importar su historia política, debe pensar en la democracia como un esfuerzo continuo para construir, mejorar y defender instituciones. El proyecto de la democracia es otorgar poder a los individuos para que todos tengan la misma voz y un acceso equitativo a las instituciones del poder público.

Implicita en esta descripción de la democracia, esta la noción de que en cualquier sociedad existen fuerzas antidemocráticas de distinta fortaleza que siempre están trabajando para minar los valores democráticos. Habrá esfuerzos deliberados y amplios cambios estructurales, que reducirán el acceso de los ciudadanos a las instituciones democráticas.

Para examinar la propuesta de que el desarrollo de la democracia no es unidireccional, discutiré la historia del derecho al voto en Estados Unidos, que es una historia de progresos y retrocesos. Estos retrocesos no son accidentales. La historia de la participación en los Estados Unidos es una en que muchos ciudadanos han sido excluidos de sumar sus voces al debate público. Más aún, en el caso de la participación en el siglo veinte, las tasas de participación electoral han seguido declinando, particularmente entre los menos ricos y los menos educados. La cuestión para los innovadores y los historiadores es: ¿por qué es así?

**Alexander Keyssar** es el Profesor “*Matthew W Stirling*” de Historia y Política Social en la *John F. Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard. Su libro *Out of Work: The First Century of Unemployment in Massachusetts* de 1986 recibió tres premios académicos. Su más reciente libro, *The Right to Vote: The Contested History of Democracy in the United States* (2000), fue nombrado mejor libro del año en historia de Estados Unidos tanto por la *American Historical Association* como por la *Historical Society*; fue también finalista por el premio Pulitzer y para *Los Angeles Times Book Award*. Es coautor de *Inventing America*, un texto que integra la historia de la tecnología y la ciencia dentro del núcleo de la historia de Estados Unidos, también ha sido co-editor de una serie sobre Historia Internacional Comparativa de la Clase Obrera. En 2004 y 2005, el profesor Keyssar dirigió la Comisión Nacional de Investigación sobre Voto y Elecciones del Consejo Nacional Para la Investigación en Ciencias Sociales. Actualmente sus intereses de investigación incluyen la reforma electoral, la historia de las democracias y la historia de la pobreza. El profesor Keyssar tiene un doctorado en Historia de la Civilización Americana por la Universidad de Harvard.

## **Ciudadanía y Rendición Social de Cuentas**

### **“Configurando el Contexto: Ciudadanía y Rendición de Cuentas Social”**

**Ernesto Isunza, eisunzav@ciesas.edu.mx**

#### **¿Cómo pueden los ciudadanos asegurar la rendición de cuentas de los partidos políticos y funcionarios públicos?**

Los procesos de democratización que se observan en sociedades complejas, particularmente aquellas en América Latina que se caracterizan por altos niveles de desigualdad social, frecuentemente dependen de interfaces dinámicas entre el estado, la sociedad civil y la comunidad en general. Cuando los ciudadanos ganan control sobre las actividades de sus servidores públicos, demandan rendición de cuentas de dos formas diferentes: movilizaciones sociales que presionan desde fuera al aparato estatal (rendición de cuentas social) o acción civil mediada por organizaciones civiles y sus representantes (rendición de cuentas transversal).

Desde mi punto de vista, el proyecto político democrático implica una cierta definición de rendición de cuentas y participación ciudadana, en la cual existe un control activo de la sociedad civil sobre los servidores públicos, hayan sido electos o no. Esta rendición de cuentas (social o transversal) debe distinguirse de la participación ciudadana, la cual demanda la posibilidad de otras formas de manejo del sector público (como es definido por la idea de “compartir el poder”. En otras palabras, la rendición de cuentas significa la autoridad del ciudadano sobre los agentes del gobierno, mientras participación implica el manejo ciudadano directo del gobierno.

#### **¿Qué lecciones puede aprender la audiencia a partir de las innovaciones en ciudadanía y responsabilidad social?**

Al explorar casos de estudio sobre democratización en México, he identificado diez lecciones para fortalecer la rendición de cuentas en la esfera de la participación política:

- (1) Las interfaces entre rendición de cuentas social y transversal (por ejemplo, entre la comunidad y la sociedad civil) pueden crear una cultura política innovadora en que el control público se ejerce por la sociedad civil.
- (2) La creación de interfaces para la rendición de cuentas representa una contribución a la expansión del espacio público, particularmente en sociedades como México, donde las tradiciones anti-liberales y anti-republicanas se han traducido en una debilidad estructural en la construcción de espacios públicos auténticos con un periodo de transición pública.
- (3) La autonomía de la sociedad civil y del estado al interior de la interfaz es un factor clave para el éxito de estas experiencias.
- (4) Recursos materiales, humanos y de información son necesarios. El análisis de experiencias exitosas señala la necesidad de cierta base institucional para alcanzarlas: información confiable y oportuna sobre la política pública bajo escrutinio; un grupo mínimo de individuos para dar continuidad a los esfuerzos de seguimiento a aquellos que son vigilados (requiriendo un

entendimiento mínimo del material implicado); y la infraestructura que permitiría a los mecanismos de control y rendición de cuentas materializarse.

(5) Un balance entre prácticas formales e informales de rendición de cuentas es benéfico. Las interfaces que he analizado indican que su eficacia depende en la existencia de instrumentos efectivos de control y responsabilidad, pero también requieren una flexibilidad consistente con la dinámica social.

(6) La construcción de un servicio civil profesional y auténtico (sistema público de mérito) es compatible con la construcción de interfaces de rendición de cuentas social y transversal.

(7) hay un gran impacto sobre las funciones de rendición de cuentas cuando la intervención de una interfaz ocurre en varias etapas de la política pública (prospectiva, enfocado en el proceso y rendición de cuentas retrospectiva).

(8) Uno de los mayores obstáculos a la rendición de cuentas, incluso para interfaces transversales, es el “poder de las reglas informales” que actúan en contra o que erosionan las normas potencialmente democratizadoras construidas durante periodos de transición. El dilema principal no es la redacción de nuevas normas sino la creación de nuevos comportamientos, diseños institucionales y estrategias cognitivas sociedad-estado.

(9) La relación entre experiencias de rendición de cuentas y la perspectiva de “derechos” ha probado ser muy ventajosa en la creación de interfaces exitosas sociedad-estado. Una de las piedras angulares de los consejos electorales fue el entendimiento colectivo sobre la lucha por elecciones libres y justas como un derecho (político), y no sólo como acciones instrumentales para derrocar regímenes. Esto condujo a la creación de instituciones legítimas y a la trascendencia de los movimientos sociales democráticos, aunque estos éxitos no fueron reconocidos por la sociedad política.

(10) El papel de la individualidad es central para el éxito de las experiencias que he revisado, tal vez por la debilidad de la sociedad civil mexicana. A partir de mis casos de estudio, se puede deducir que las experiencias de actores individuales (que explican alianzas y lazos particulares, cierto conocimiento y experiencias de negociación) son esenciales para entender el funcionamiento de los procesos de consolidación que están sufriendo las instituciones.

**Ernesto Isunza Vera** es politólogo y sociólogo afiliado al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social Unidad Golfo (CIESAS-Golfo) desde 1998. En enero de 2000 se convirtió en Investigados Clase A y en miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel 1). El Dr. Isunza ha publicado ampliamente en materias como la democratización de sociedades complejas, rendición de cuentas, derechos humanos, participación social y la construcción de ciudadanía. Ha servido como profesor visitante en el Instituto de Investigaciones Históricas y Sociales de la Universidad Veracruzana, y es participante del grupo de investigación “Sociedad Civil, Espacio Público e Innovación Democrática en América Latina: Rendición de Cuentas, Ejercicio de Derechos y Nuevas Instituciones Sociedad-Estado” en el Consejo Latinoamericano para las Ciencias Sociales. El Dr. Isunza tiene un doctorado en Ciencia Política y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid.

## "Ciudadanía y Rendición de Cuentas Social: Monitoreo Cívico a Programas Sociales en Argentina. El caso de la *Iniciativa Ciudadanía Social*"

Marcelo Ugo, [marcelougo@elotro.org.ar](mailto:marcelougo@elotro.org.ar)

### ¿Cuál era el problema?

Es ampliamente conocido el hecho de que nuestras sociedades poseen grandes porciones de población inmersas en situaciones de exclusión social. Los especialistas suelen acordar en que este problema público es crucial para el futuro de la democracia en la Región. También existe acuerdo de que el abordaje exitoso de esa situación demanda programas sociales sostenibles, que asistan sin distinción de ningún tipo a todo habitante viviendo en pobreza. Es importante que esa asistencia consista en incentivos para que cada ciudadano pobre desarrolle sus capacidades para salir adelante con base en el propio esfuerzo individual. Sin embargo, más allá de estos reconocimientos, los programas sociales que se instrumentan en la Argentina actualmente están alejados de esos propósitos pues se enmarcan en el tradicional uso de fondos públicos con fines de establecer y fortalecer redes de apoyo político partidario. Consecuencia de ello, y a pesar del considerable gasto público destinado a las áreas sociales, no existe un sistema de protección social efectivo en el país.

### ¿Cuál fue la innovación?

Iniciativa Ciudadanía Social es un proyecto de monitoreo ciudadano sobre los programas sociales, que está impulsado por organizaciones de la sociedad civil y centros académicos. Fue creada en agosto del 2004 por Fundación El Otro bajo la hipótesis de que si la ciudadanía no castiga adecuadamente el desvío de fondos sociales con destino a las máquinas partidarias, estas prácticas se incrementan y van alejándose de la consecución de un sistema de protección acorde al desafío de inclusión social que afronta la Región.

A efectos de que la ciudadanía aprecie la importancia de buenas políticas públicas frente a la pobreza, y conozca los fallos de las actuales políticas, la Iniciativa Ciudadanía Social busca medir y difundir públicamente el desempeño de las políticas de desarrollo social. Con ello se aspira a erigir un sistema de incentivos sobre el sistema político que premie la introducción de mejoras en las iniciativas públicas de desarrollo y, por lo tanto, promueva el consecuente avance de los indicadores sociales. Postulamos que el aspecto innovador de este emprendimiento no radica tanto en la originalidad de la idea que lo sostiene –ampliamente conocida en la bibliografía sobre rendición de cuentas social como en el hecho de haber puesto en práctica el concepto con un relativo éxito. De esta forma, la innovación aparece más por el lado de la implementación, a través de la consecución de socios estratégicos que dotaron de viabilidad técnica, financiera y política a la actividad.

### ¿Qué obstáculos encontraron?

Uno de los obstáculos que la Iniciativa Ciudadanía Social enfrenta es la baja importancia otorgada por la opinión pública a las políticas sociales: una parte importante de la ciudadanía cree que el crecimiento económico es condición necesaria y suficiente para erradicar la pobreza. Por lo tanto, no otorga a la política social más valor del que se le da a la asistencia social de naturaleza caritativa y consecuentemente, no demanda rendiciones de cuenta apropiadas. Luego, debemos afrontar el

obstáculo de que para poder incidir sobre las soluciones a este problema hace falta también instalar en la agenda el problema.

A su vez, los gobiernos acostumbran a utilizar los fondos sociales como insumo de políticas clientelistas. Ello otorga a los políticos amplios apoyos entre los sectores pobres. Su predisposición a rendir cuentas sobre el uso de esos fondos y el resultado de esas políticas sociales es, consecuentemente, muy bajo. Por lo tanto, conocer qué se hace en la materia desde la sociedad civil conlleva, la mayoría de las veces, recoger información por medio de relevamientos de investigación social sumamente onerosos, además de trabajar en un ejercicio de instalación del tema en la agenda, tanto de la opinión pública como de gobierno.

### **¿Cuáles fueron los resultados actuales contra los resultados planificados?**

La Iniciativa Ciudadanía Social ha ido poniendo a prueba distintas estrategias, que arrojaron resultados variados. No tuvieron mayor éxito nuestros pedidos de acceso a la información pública para obtener datos sobre la ejecución de los programas sociales. Tampoco se demostró sustentable la estrategia de recoger información sobre desvíos atendiendo reclamos de los damnificados por abusos, pues la gente que llama espera que se le ofrezca una solución, y evidentemente como instancia no gubernamental no estábamos en condiciones de hacerlo. Por otro lado, la Iniciativa tuvo buenos resultados con investigaciones de opinión pública que mostraban cómo influye en las intenciones de voto de la población pobre el hecho de ser un beneficiario de programas sociales manipulados clientelísticamente. También fue muy reveladora una experiencia de investigación sobre beneficiarios para verificar el grado de desinformación respecto a los derechos y obligaciones que los asistían en su carácter de beneficiarios de planes sociales oficiales.

**Marcelo Ugo** es un especialista en gestión y evaluación de iniciativas de desarrollo que actualmente desempeña los cargos de presidente de la Fundación El Otro y coordinador de la Iniciativa Ciudadanía Social. Además es docente en los cursos de Gestión para Resultados en el Desarrollo y de Monitoreo de Programas Sociales que imparte el Instituto para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo. Él ha sido consultor de organismos de cooperación internacional y tiene una larga trayectoria profesional en el sector público, en los niveles federales y locales de gobierno, tanto en posiciones de responsabilidad técnica como política. Ugo ha egresado como Profesor de Enseñanza Universitaria en Historia, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, en donde se ha especializado en Historia Social.

## **“Ciudadanía y Rendición de Cuentas: Participación política desde los ciudadanos: la experiencia de Poder Ciudadano Jalisco”**

José Bautista Farías, [jbautista@iteso.mx](mailto:jbautista@iteso.mx)

### **¿Cuál era el problema?**

Las campañas electorales a nivel del Estado y los Municipios de Jalisco (y en general en el país) están centradas en las propuestas de los candidatos y sus partidos políticos, la voz y propuestas de las y los ciudadanos están excluidas, no obstante el supuesto “acercamiento” de éstos con la población durante estos procesos, sobre todo a nivel municipal. Concluidas las elecciones, los candidatos triunfadores se olvidan de sus promesas de campaña, no incorporan la participación de los ciudadanos en sus programas y acciones de gobierno y con frecuencia se cometen abusos de autoridad y se hace un mal uso de los recursos públicos.

Por su parte, los ciudadanos se encuentran ajenos a lo que hacen y deciden los gobernantes, no se unen ni se organizan para influir en las políticas y programas de los gobiernos locales. Aunado a ello, los ciudadanos no disponen de herramientas para vigilar y evaluar la gestión de los gobiernos municipales, ni mecanismos para someternos a un proceso de rendición de cuentas.

El Colectivo de Organizaciones Poder Ciudadano Jalisco (PCJ) se orienta a promover la participación a través de la elaboración de Agendas Ciudadanas y busca influir en la toma de decisiones y en la agenda de los gobiernos. El trabajo se ha centrado en las regiones Sur y Sureste del Estado de Jalisco.

### **¿Cuál fue la innovación?**

En 16 municipios de las regiones sur y sureste de Jalisco se han organizado grupos, vinculados a PCJ, para elaborar y consensuar agendas ciudadanas municipales, a través del diálogo y la deliberación. Dichas agendas contienen propuestas de solución sobre los principales problemas detectados a nivel local. Los candidatos -en campaña y/o en el gobierno- se comprometen a incorporar las propuestas en el plan de desarrollo municipal y en sus agendas de gobierno (presupuesto) en actos públicos. Dichos compromisos (agendas ciudadanas) son firmados por los candidatos y se difunden entre la población.

Del año 2000 a la fecha, se ha participado en tres procesos electorales locales (2000, 2003 y 2006): a) promoviendo la participación de los ciudadanos tanto en la elaboración de las agendas ciudadanas como en los espacios que abre el gobierno -COPLADEMUN, Consejos Ciudadanos, sesiones de cabildo, etc.-; b) se imparten cursos y talleres de capacitación para apoyar la formación política y social de los ciudadanos; c) se evalúa a la mayoría gobiernos municipales de esta región en transparencia y se hacen públicos los resultados; d) se han formado equipos de seguimiento, en cada municipio, para verificar el cumplimiento de los compromisos.

### **¿Qué obstáculos encontraron?**

1.1. *Externos:* a) las autoridades, en la mayoría de los casos, no cumplen la totalidad de los compromisos; b) no favorecen -y en algunas ocasiones impiden- la participación ciudadana en los espacios y programas del gobierno; c) no informan a la población de sus acciones y decisiones

(gobiernos opacos); d) en la región persiste el cacicazgo político de los grupos de poder y del narcotráfico que han logrado penetrar a los partidos políticos de mayor presencia (PRI y PAN).

1.2. *Internos:* a) la mayoría de las personas que participan en PCJ forman parte de los grupos de la iglesia católica, están saturados de actividades y -en varios casos- priorizan su colaboración en las actividades de la iglesia; b) se carece de recursos (económicos, transporte, equipo, etc.) para apoyar y ampliar la participación a otras localidades, por ello el trabajo se ha centrado en las cabeceras municipales; c) el nivel económico y de escolaridad de la mayoría de los participantes es bajo; d) la estructura organizativa es aún débil, tanto a nivel local como regional y hay desniveles en la participación.

### **¿Cuáles han sido los resultados en comparación con los resultados planeados?**

- a. En algunos municipios las agendas ciudadanas se han traducido en acciones de gobierno (Amacueca, Atemajac de Brizuela, Sayula, Tapalpa, Tuxpan, Zapotitlán de Vadillo, etc.).
- b. En 7 municipios se participa en Consejos Ciudadanos Municipales y en 3 en el COPLADEMUN (Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal).
- c. En 10 municipios se da seguimiento a los cumplimientos de las agendas ciudadanas a través de Comités Ciudadanos de Vigilancia y se participa en las sesiones del cabildo.
- d. En 14 municipios de las regiones sur, sureste y Sierra de Amula se han realizado evaluaciones de transparencia del 2004 al 2006 (metodología de Ciudadanos por Municipios Transparentes - CIMTRA) y se continúa con esta actividad. Los resultados se hacen del conocimiento público a través de los medios de comunicación, de folletos y de Internet.
- e. En Tuxpan se evalúa el cumplimiento y desempeño del gobierno en asambleas públicas.
- f. Del 2001 al 2007 se han realizado 21 Encuentros Regionales, para intercambiar experiencias, socializar la información y tomar decisiones. Estas se sostienen a la fecha.
- g. En el proceso electoral del 2003 hubo candidatos a la presidencia municipal cercanos a PCJ en cuatro municipios: Amacueca, Tolimán, Tuxpan y Zapotitlán de Vadillo, en dos de ellos: Amacueca y Tolimán, ganaron. Además, en ese periodo, en siete municipios once personas vinculadas a PCJ fueron incluidas en las listas de regidores por diferentes partidos. Actualmente hay mayor diversidad y alternancia de partidos en la Región.
- h. Paralelo al trabajo de PCJ, en ocho municipios se están impulsando proyectos productivos a través de la conformación de cooperativas, en la mayoría de los casos a través del financiamiento público federal; y en dos regiones (sureste y Sierra de Amula) se están promoviendo proyectos de desarrollo micro-regionales en medio ambiente (Mazamitla, Valle de Juárez y Quitupan) y turismo rural alternativo (San Gabriel, Tolimán, Tuxcacuesco y Zapotitlán de Vadillo).
- i. Publicación y difusión de la experiencia, se elaboró un libro y varios artículos (para libros y prensa) sobre la experiencia de PCJ, además de participar en foros a nivel estatal y nacional.

**José Bautista Farías** trabaja en el Centro de Investigación y Formación Social del Instituto Occidental de Tecnología y Estudios Avanzados (ITESO), en donde él ha colaborado con varios proyectos relacionados a participación ciudadana, gerencia de desarrollo local, y gobernanza democrática. Él es el autor de varios artículos sobre sociedad civil, transparencia, y participación. Bautista Farías también es fundador y asesor de El Colectivo de Organizaciones Poder Ciudadano Jalisco y El Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes. Él es egresado con una Licenciatura en Trabajo Social de la Escuela nacional de Trabajo Social en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y tiene una Maestría en Gestión y Políticas Públicas de ITESO.

## **“Ciudadanía y Rendición de Cuentas Social: Impulsando la Participación Democrática por medio del Compromiso Cívico Juvenil” Hampton, Virginia**

**Cindy Carlson, ccarlson@hampton.gov**

### **¿Cual era el problema?**

Antes de la creación del proyecto de Compromiso Cívico Juvenil, el problema que enfrentaba el gobierno municipal de Hampton, Virginia era: A pesar que la población joven regularmente tiene un fuerte deseo de acción social, ésta puede no tener ni las estrategias ni la experiencia para empezar a contribuir a la solución de problemas comunitarios. Sin un marco especializado en involucrar a la juventud en la planeación comunitaria, los jóvenes pueden convertirse en criminales juveniles; también pueden sentirse no representados por sus representantes comunitarios. Los jóvenes están desproporcionadamente involucrados en, y afectados por, los problemas comunitarios; de igual forma, los funcionarios de la ciudad y líderes de la comunidad regularmente no saben como empezar a involucrar a la juventud en la solución de estos asuntos, pues su reclutamiento y empleo pueden requerir métodos no tradicionales de comunicación.

### **¿Cual fue la innovación?**

Para motivar a los jóvenes a servir a otros, a influir en las decisiones de su propia municipalidad y a ganar liderazgo y experiencia, la Ciudad de Hampton inició el modelo de Compromiso Cívico Juvenil a principio de los años noventa. Este modelo incluye tres niveles. Primero, servicio, que incluye oportunidades de voluntariado significativo y de corto tiempo para presentar estrategias de compromiso cívico a un amplio rango de jóvenes a través de la comunidad. El segundo aspecto del modelo es influencia; con capacitación, los jóvenes pueden participar en muchas actividades como consejeros que provean de información valiosa a escuelas, oficinas de gobierno de la ciudad, y a varios proveedores gubernamentales de servicios. Finalmente, el modelo de Compromiso Cívico Juvenil se basa en el liderazgo compartido. Los jóvenes pueden trabajar en posiciones de responsabilidad como miembros con voto en consejos y comités ciudadanos, donde contribuyan a diseñar políticas públicas. Dos representantes juveniles son también empleados en el departamento de planeación para desarrollar el componente juvenil del Plan Global de la Ciudad de Hampton. El sistema completo del proceso de cambio comunitario Compromiso Cívico Juvenil apareció en línea en 1996, y ha estado en operación por diez años.

### **¿Qué obstáculos enfrentaron?**

Los mayores obstáculos para programas dirigidos a la juventud, que hemos encontrado hasta cierto punto y que han sido más serio en otros casos, son las actitudes tanto de adultos como de jóvenes en la comunidad. Los adultos con mucha frecuencia no creen que los jóvenes tengan algo que contribuir, o que quieran tomar parte, en los servicios comunitarios. Por su parte, los jóvenes algunas veces son genuinamente apáticos, y con frecuencia asumen que los adultos no serán receptivos a sus opiniones y esfuerzos.

### **¿Cuáles fueron los resultados planeados en comparación con los obtenidos?**

Cuando empezamos este proceso de cambio comunitario, no teníamos una idea clara de cuales serían los resultados finales. Desde que se instituyó por completo el modelo de Compromiso Cívico Juvenil en 1996, hemos tenido muchas conversaciones significativas e interesantes con jóvenes que han superado nuestras expectativas. Quisiera citar algunos ejemplos: representantes juveniles han desarrollado, conseguido la aprobación e implementado un Componente Juvenil al Plan Global de Hampton (el primero de su tipo en el país). Han canalizado más de \$150,000 a través de su programa de apoyos a más de 75 programas de servicios y oportunidades que enfrentan asuntos identificados en el Componente Juvenil del Plan Global. Los jóvenes de Hampton han desarrollado recomendaciones y han recibido aprobación por parte del Consejo de la Ciudad para un centro juvenil que ocupará 26,000 pies cuadrados y costará \$3.9 millones. Además, han contratado una compañía de publicidad para producir un video que los ayude a conseguir fondos para apoyar y compensar los costos del centro juvenil. Estamos muy complacidos con estos resultados de nuestro modelo.

**Cindy Carlson** es Directora de la Coalición para la Juventud de Hampton, una de las organizaciones ganadoras del Premio a la Innovación en el Gobierno Americano 2005, otorgado por el Ash Institute for Democratic Governance perteneciente a la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. Como jefa de departamento, es responsable la planificación estratégica de largo alcance para la juventud y las familias, y de la implementación de la agenda de Hampton para el desarrollo de la juventud. Antes de servir en el gobierno municipal, la Sra. Carlson trabajó diecisiete años como gerente en una organización sin fines de lucro dedicada a la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias. Es autora de varios artículos sobre compromiso juvenil y programas de entrenamiento, y también ha escrito un manual sobre como establecer comisiones juveniles exitosas: Shaping the Future: Working Together, Changing Communities. Tiene una maestría en educación, especializada en Dirección y Orientación por la Universidad de Edinboro, en Edinboro, Pennsylvania.

## **Creando Valor Público y Participación Ciudadana a través de la Gestión Social**

**“Configurando el Contexto: Creando Valor Público y Participación Ciudadana a través de la Gerencia Social”**

**Karen M. Mokate, karenm@iadb.org**

**¿Cómo puede la gerencia social impulsar en forma efectiva el fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana?**

Mucho del ímpetu para mejorar las estrategias y las prácticas de la gerencia pública ha sido iniciado o acelerado por la demanda ciudadana por un mejor manejo de las intervenciones diseñadas para afectar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar la transición hacia un mejor futuro.

Al mismo tiempo, las prácticas gerenciales en iniciativas de desarrollo social se benefician de la participación ciudadana al menos por tres razones: primero, la participación ciudadana crea, en sí y por sí misma, valor público, pues fortalece a la comunidad, aporta oportunidades para la creación de capital social y permite a los ciudadanos ser más participativos en la determinación de su futuro. Segundo, los impactos esperados de los servicios sociales y los programas sociales son generalmente coproducidos, en el sentido de que esos impactos sólo se consiguen si la intervención pública desencadena una reacción específica o un cambio de comportamiento, de consumo o de actitud entre los individuos, familias o comunidades beneficiadas por el programa. La participación de esas poblaciones-objetivo en el diseño y la implementación de los programas, otorga una oportunidad para impulsar los cambios requeridos, aumentando así la probabilidad efectiva de lograr los objetivos esperados. Finalmente, la participación ciudadana puede incluir un grado de monitoreo y control social, promoviendo así mayor rendición de cuentas por parte de los encargados de tomar decisiones y del manejo del programa.

¿Cómo, entonces, pueden las prácticas de manejo promover efectivamente la participación ciudadana y fortalecer la democracia? Tres ideas vienen a la mente inmediatamente: mejorando la disponibilidad, la oportunidad y la interpretabilidad de información relevante para los ciudadanos y las organizaciones cívicas; suministrando oportunidades para las ideas y la retroalimentación provenientes de ciudadanos y organizaciones cívicas; e introduciendo un tipo de manejo flexible enfocado a resultados que permita la reacción efectiva y el cambio como respuesta a las necesidades y la retroalimentación proveniente de los ciudadanos.

**¿Cuáles son las lecciones aprendidas (del proceso de innovación en gerencia social) que serían de valor para la audiencia?**

Los procesos gerenciales y las prácticas importan. Con frecuencia en los estudios de políticas públicas nos concentramos casi exclusivamente en *qué* hacemos. Sin embargo, el manejo enfocado a resultados, comprometido con la rendición de cuentas y los procesos participativos, pueden mejorar la efectividad de los servicios sociales y otros programas públicos.

Muchas de las recomendaciones relacionadas con estilos y prácticas gerenciales surgen de la experiencia. Primero, la gerencia pública debe enfocarse a la creación de valor público; los equipos

de gerencia pública deben preguntarse constantemente si la forma como sus acciones decisiones están contribuyendo a crear resultados valiosos para individuos, familias y comunidades. Segundo, la gerencia pública debe ir más allá de los elementos técnicos de los programas y servicios que demandan su atención en el día a día. Los equipos gerenciales a todos niveles deben estar preocupados también por los retos políticos y organizativos que enfrenta su trabajo. Adicionalmente, la gerencia debe tener los incentivos, la capacidad y los recursos necesarios para ser responsable y sensible con los ciudadanos y los responsables de tomar decisiones.

Por lo tanto, la información y la capacidad para manejar la información son cruciales para una gerencia efectiva. Adaptabilidad y disposición para aceptar y manejar riesgos son características vitales de una gerencia para el desarrollo social buena y moderna.

**Karen M. Mokate** trabaja para el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), una unidad de entrenamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Sus responsabilidades incluyen el entrenamiento y el fortalecimiento institucional en las áreas de Gerencia para el Desarrollo Social, monitoreo y evaluación de programas y otras prácticas gerenciales. Antes de su trabajo con el INDES, la Dra. Mokate trabajo brevemente en el Departamento de Programas y Políticas Públicas del BID. De 1983 a 1993, formó parte de la facultad de la Escuela de Economía de la Universidad de los Andes en Bogotá. Ha presentado varios documentos sobre monitoreo y evaluación de procesos gerenciales, ha desarrollado y manejado programas de entrenamiento en línea sobre Gerencia por Resultados y Monitoreo de Programas Sociales y ha escrito dos libros sobre evaluación de proyectos. Tiene un doctorado en Economía por la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign.

## **“Creando Valor Público a través de la Participación Ciudadana en la Gerencia Social: El Programa Oportunidades ”**

**Rogelio Gómez Hermosillo, gomezh.rogelio@gmail.com**

### **¿Cuál era el problema?**

Los programas sociales han sido manipulados para servir al clientelismo político y a la coacción del voto, en México como en muchos otros países, violando los derechos políticos de los más pobres y amenazando el potencial social de los programas. Los innovadores que están trabajando en la transición democrática deben también enfrentar el reto de desarrollar programas sociales efectivos que eviten el clientelismo político, el mal uso electoral o cualquier sesgo político, mientras crean un nuevo conjunto de reglas que enfatizen la transparencia, la rendición de cuentas y el valor público.

### **¿Cuál fue la innovación?**

Oportunidades (anteriormente conocido como Progresá) es el programa de bienestar social más grande en México, apoya al 25% de la población y tiene un presupuesto anual de tres mil millones de dólares. Oportunidades es una innovación completa en gerencia social y en diseño de programas en México; también ha sido reconocido por varios expertos internacionales en políticas públicas como una “buena práctica” para atender la pobreza y el desarrollo humano.

Para asegurar una justa distribución de recursos hacia los pobres de México, Oportunidades desarrollo un nuevo conjunto de prácticas y estándares, incluyendo medidas diversas como: evaluaciones independientes de impacto; un mecanismo objetivo para seleccionar a las familias beneficiarias; un sistema transparente de entrega de beneficios (transferencias en efectivo) con mecanismos anti-falsificación; una fuerte auditoría social; un sistema de monitoreo y evaluación participativo; una política de acceso público a la información.

El objetivo del programa es ayudar a familias pobres a mejorar sus condiciones de vida vinculando transferencias de dinero con asistencia de los jóvenes a la escuela y revisiones médicas familiares. El programa esta basado en la corresponsabilidad, un acuerdo compartido y ejecutable entre los ciudadanos y el Estado en que los beneficiarios se comprometen a cumplir con objetivos educativos y de salud y el gobierno garantiza la entrega puntual de ayuda financiera y una mejora en el acceso a escuelas y clínicas de salud.

### **¿Qué obstáculos se encontraron?**

Los retos que enfrenta Oportunidades incluyen la mejora en la calidad de la educación y en la provisión de servicios de salud en el medio rural y en las zonas de pobreza urbana donde se concentra la cobertura del programa. Los innovadores del programa han introducido estrategias para luchar contra el clientelismo endémico que caracterizó muchos programas sociales mexicanos en el pasado. Entre 2001 y 2006, la Coordinación Nacional de Oportunidades (que es una agencia autónoma bajo el auspicio de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal) desarrollo una campaña de gran escala para informar a los beneficiarios de sus derechos y sus responsabilidades para con el programa, con un énfasis especial en la independencia que tiene el programa con respecto a partidos políticos y el derecho de cada ciudadano para votar como elija.

## ¿Cuáles fueron los resultados logrados en comparación con los planeados?

Oportunidades ha cumplido, bajo cualquier medida, con sus objetivos. Sus éxitos más importantes han sido en el área de inscripción y progreso de niños en la escuela. Evaluaciones independientes han mostrado altos niveles de asistencia y graduación en primaria, secundaria y bachillerato debidos a la intervención de Oportunidades. Estos resultados han sido particularmente marcados en áreas rurales, las más pobres en el país. Revisiones foráneas han mostrado también evidencia prometedora sobre mejoras en prácticas de atención a la salud y la reducción de la desnutrición crónica, basadas en la participación familiar y la intervención del programa.

Los resultados son también alentadores con respecto a la transparencia y la imparcialidad política del programa, aunque todos los estrategas políticos tienden a incluir todos los programas sociales en su retórica de campaña. Sin embargo, como regla general no hay evidencia de mal uso del programa. De hecho, ha habido varios estudios del PNUD, ONGs y académicos que han demostrado la efectividad de los mecanismos del programa para evitar sesgos y malos usos políticos. Además, votaciones libres y plurales han aparecido en regiones donde Oportunidades concentra su cobertura.

**Rogelio Gómez Hermosillo** fue Coordinador Nacional de Oportunidades de agosto de 2001 a diciembre de 2006. Antes de integrarse al gobierno, fue presidente del Instituto Nacional de Desarrollo Social a cargo de los principales programas para financiar proyectos sociales de ONGs. Ha sido también líder de organizaciones de la sociedad civil, incluyendo Alianza Cívica y la Fundación Vamos (ahora Rostros y Voces). El sr. Gómez Hermosillo tiene una amplia experiencia en el sector de ONGs: fue director del Centro de Estudios Ecuménicos (una ONG relacionada con comunidades de base cristianas (CEBs)) y ha coordinado numerosas organizaciones como la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Movimiento Ciudadano por la Democracia y Poder Ciudadano. Actualmente es consultor independiente para organizaciones internacionales. Ha sido nombrado Presidente y Director de Alianza Cívica para desarrollar una nueva estrategia y nuevos programas para abogar por mejores servicios y programas sociales promoviendo la rendición de cuentas y el acceso público a la información.

## **"Creando Valor Público y Participación Ciudadana a través de la Gerencia Social: Como Trabajar un Futuro sin Pobreza"**

**Gastón Garatea Yori, [garatea@terra.com.pe](mailto:garatea@terra.com.pe)**

### **¿Cuál era el problema?**

El problema de la pobreza en Perú ha sido un tema históricamente evadido, no simplemente por falta de fondos públicos, pero también debido a la propia estructura del Estado que tradicionalmente había desalentado la cooperación y comunicación participativa entre la sociedad civil y el Estado mismo, especialmente durante el régimen autoritario de Fujimori. Fue así como un grupo de reformadores del estado y activistas de la sociedad civil fueron convocados por el gobierno de transición del Presidente Valentín Paniagua posterior al régimen de Fujimori para crear un espacio de concentración entre el Estado y la sociedad civil sobre la planificación y ejecución de políticas públicas para poder superar los profundos problemas de pobreza en Perú.

### **¿Cuál fue la innovación?**

El 18 de enero del 2001, se formó la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza. La innovación principal de este proyecto fue el haber creado un espacio con procesos abiertos y diversificados que han logrado incentivar a diversos actores sociales. En términos más prácticos, este proyecto consiguió que se sentaran en la misma mesa representantes del Estado y la sociedad civil. Asimismo, la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza se ha concentrado en la descentralización y el incremento en la participación de la ciudadanía por medio de la institución de mesas de concertación a nivel nacional, departamental, provincial, y distrital. Además, fue muy importante que el Estado se comprometiera a institucionalizar y legitimar este proceso.

Una de los procesos más interesantes de este proyecto es ver como se definen las prioridades en estas mesas de concertación puesto que las prioridades del Estado no son siempre las prioridades de la sociedad civil. Ésta también es una manera de darles a los pobres un espacio para que ellos mismos reconozcan y decidan cuales son las necesidades que tienen y sean participantes activos en la construcción de su propio futuro en vez de ser asignados como pasivos receptores de ayuda.

### **¿Qué obstáculos se encontraron?**

Varios han sido los obstáculos que la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza ha tenido que enfrentar pues ha redefinido el papel que desempeña la sociedad civil en los asuntos públicos. No obstante, los obstáculos más difíciles se originan en las percepciones y prácticas tanto del Estado como la ciudadanía en general. Por un lado, los mismos funcionarios públicos han resistido este nuevo proceso pues no están acostumbrados a compartir responsabilidades en la toma de decisiones con la sociedad civil y porque esto también requiere que se lleve a la esfera pública información que anteriormente había estado en manos exclusivas de los funcionarios públicos.

Por otro lado, la sociedad civil ha pasado por etapas dolorosas en el pasado las cuales han incrementado las dudas y desconfianzas de los ciudadanos hacia el Estado y los funcionarios públicos. Se ha logrado un buen nivel de participación ciudadana, pero ha sido un proceso lento en parte porque en vez de haber comenzado las mesas de concertación por las instituciones de base a nivel nacional, se iniciaron a nivel regional. Las autoridades representativas de cada región están encargadas de convocar a la sociedad civil pero la mayoría de la gente a ese nivel tiene miedo pues ya están acostumbrados a que se les rechace o que ni se les tome en cuenta.

La Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza también enfrenta una falta de apoyo necesario del gobierno en cuanto a recursos financieros. Al inicio del proyecto, la creación de las mesas de concertación se incrementó de doscientas a mil cuatrocientas en menos de dos años pero los fondos del gobierno destinados al proyecto eran muy limitados y no permitieron la viabilidad de todas las mesas. Efectivamente, la falta de recursos económicos poco a poco se va transformando de un obstáculo a una oportunidad para convertir las mesas concertadoras en un gran voluntariado.

### **¿Cuáles fueron los resultados actuales contra los resultados planificados?**

De la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza han surgido otras gestiones innovadoras como el Presupuesto Participativo, una iniciativa creada para que los ciudadanos tengan conocimiento claro de los fondos públicos de cada región y que piensen en como poder invertirlos. Esto no solo contribuye al enriquecimiento de los planes de desarrollo nacional pero también a los mecanismos de transparencia del Estado. Adicionalmente, muchas de las personas que han participado en las mesas han llegado a convertirse en políticos. A pesar de que las mesas de concertación no tienen ningún objetivo político, esto se puede categorizar como un aporte nacional puesto que las mesas indirectamente han incrementado la participación de los ciudadanos en los procesos políticos y legislativos del país.

Este año, el recuento de las lecciones aprendidas y los desafíos previstos para la Mesa de Concertación y el Perú se publicó el un libro titulado Futuro sin Pobreza: Balance de la Lucha Contra la Pobreza y Propuestas. También ha surgido la oportunidad de colaborar y aprender mutuamente de otros gobiernos latinoamericanos como los de Brasil, México, Argentina y Chile. La Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza continúa funcionando y ha llegado a convertirse en una gran escuela de participación para el Perú y el resto de América Latina.

**Gastón Garatea Yori** es un sacerdote de la Orden de los Sagrados Corazones, con una amplia trayectoria como teólogo y educador. Ha sido superior provincial de su congregación y presidente de la conferencia de religiosos y vicepresidente de la conferencia Latinoamericana de Religiosos. También se desempeñó como profesor y director del Colegio Recoleta SSCC. Padre Garatea fue hasta hace poco el presidente de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, cargo que desempeñó por seis años. El también fue miembro de la Comisión de la Verdad y Reconciliación del Perú. En el 2003 se le otorgo el Premio Campodónico en el área de servicios profesionales destacados por su labor en la lucha contra la pobreza en el Perú. En Noviembre 2007, el servirá como miembro de la Comisión contra la Impunidad en el Congo.

## **"Creando Valor Público y Participación Ciudadana a través de la Gerencia Social: Transformación Social a través de la Educación Integral de las Comunidades Urbano-Marginadas. El Caso de los Centros de Desarrollo Infantil en Monterrey, Mexico"**

**Guadalupe Rodríguez Martínez, dg@cendi.org**

### **¿Cuál era el problema?**

Basado en un estudio sobre el impacto de la educación en sectores urbano-marginados de Monterrey, N.L., realizado por un grupo de educadores en 1985 y 1989, se descubrió que a pesar de que estas comunidades contaban con un servicio educativo de educación preescolar, primaria y secundaria, el logro académico y la eficiencia terminal eran un fracaso escolar. Ello se reflejaba en un bajo aprovechamiento académico, reprobación, deserción y ausentismo. Por otro lado la caracterización de este segmento poblacional registraba características de una población vulnerable, ejemplificada por desempleo o empleo informal, bajos salarios, baja escolaridad de los adultos, hacinamiento, condiciones inadecuadas de higiene, y sociopatías como drogadicción, pandillerismo, alcoholismo, y prostitución.

### **¿Cuál fue la innovación?**

Los Centros de Desarrollo Infantil del Frente Popular "Tierra y Libertad" (CENDI) fueron fundados en 1990 por un grupo de educadores visionarios con el objetivo de buscar una vía efectiva de transformación social, que revertiera el círculo social de reproducción de la pobreza prevalente en estos segmentos de la población. El plan estratégico fue generar un círculo educativo integral, a corto, mediano y largo plazo. La propuesta concreta fue la de aumentar la oferta educativa a partir de la educación inicial hasta la preparatoria técnica. Con la creación de Escuelas de Artes y Oficios, el proyecto también incluía una opción para jóvenes y adultos que no concluyeron su instrucción primaria y secundaria. Otra propuesta fue la de crear una Preparatoria Técnica, para dar continuidad a la preparación de los jóvenes con carreras técnicas, basadas en un estudio de mercado laboral y de las necesidades de los sectores productivos, para garantizar la ocupación de los egresados. La última estrategia, es la creación de una universidad que cierre este círculo virtuoso de formación y de desarrollo humano. Esta perspectiva educativa conlleva principios de equidad, calidad y justicia social.

### **¿Qué obstáculos se encontraron?**

El tránsito para consolidar el proyecto fue difícil, con muchos obstáculos y problemáticas. Sin embargo, la firmeza y convicción del equipo líder, convencido de poder transformar la realidad social prevaleciente y de impulsar una mejor calidad de vida de los pobladores, fue el motor de cambio. Entre estos obstáculos, el proyecto enfrentó problemas presupuestales, poco apoyo gubernamental, carencia de infraestructura, personal no capacitado, falta de servicios públicos, indiferencia de los jóvenes o adultos a estudiar, y desconfianza de las madres a utilizar los servicios de atención temprana. En primer término, se necesitaba convencer a la población objetivo de los beneficios de este proyecto, para integrarlos actualmente a la gestión de recursos. Gradualmente fuimos superando dificultades hasta lograr contar con la infraestructura (1990) y personal que inició la operación de los proyectos educativos.

### **¿Cuáles fueron los resultados actuales contra los resultados planificados?**

Con 17 años de servicio y 4,500 niños atendidos, los CENDI se caracterizan por la calidad en sus servicios y han sido ganadores de 24 Premios a la Calidad a nivel del Estado de Nuevo León, del país y a nivel internacional. Nuestra visión inicial, fue rebasada pues los resultados hasta hoy obtenidos son superiores a los esperados debido al que el impacto social del proyecto integral de educación que se puso en marcha en 1990 ha variado la situación a nivel social de estas comunidades. En el año 2002, en un estudio de tesis, comprobamos que el 60% de la comunidad consideraba mejor su ambiente comunal y un 92% reconocía que los Centros de Desarrollo Infantil, las Escuelas de Artes y Oficios y la Preparatoria han contribuido positivamente en sus familias. Asimismo, se ha incrementado el trabajo formal y salarios, ha mejorado la salud y nutrición de los niños, el nivel terminal de los jóvenes se ha aumentado a preparación técnica y profesional, y el clima de violencia entre jóvenes ha disminuido considerablemente.

Un reciente estudio socio-económico aplicado a 2,377 familias de los CENDI encontró que del estrato bajo-bajo en dos últimos años, se ha pasado al estrato bajo alto y medio bajo. Estos resultados son significativos pues ya se aprecia una mejoría sustancial en la calidad de vida de los pobladores de estas zonas marginales y podemos decir a manera de síntesis que una educación de calidad es el mejor instrumento para la superación y formación del capital humano y del desarrollo social y económico de una sociedad.

**Guadalupe Rodríguez Martínez** es fundadora del Movimiento Tierra y Libertad y Directora del Centro de Desarrollo Infantil (CENDI), Organización Pública Mediana del frente popular “Tierra y Libertad”. Ella tiene una larga trayectoria como educadora, activista y dirigente social y se desempeñó como Diputada local en Nuevo León, Monterrey en los periodos 1997-2000 y 2000-2003, siendo presidente de la Comisión de Equidad y Género y la Comisión de Desarrollo Sustentable. Ella actualmente dirige el Comité Organizador del 1er. Congreso Mundial 7º Encuentro Internacional de Educación Inicial y Preescolar “Ciencia, Conocimiento y Estimulación Temprana” que se suma a los eventos educativos y culturales que forman parte de las actividades del Forum Mundial de las Culturas Monterrey 2007. Rodríguez ha egresado con una Maestría en Educación Inicial y Preescolar del Centro de Referencia Latinoamericano y del Caribe (Celep), Cuba.