

**Jorge Cela s.j.\***

## **1. La Modernidad Inconclusa**

Hace unos años un amigo ingeniero me contaba la historia de una impresionante presa construida para garantizar el regadío a grandes extensiones de tierra incorporadas a la reforma agraria. Había sido una gran inversión realizada con un préstamo internacional, pero un modelo de inversión rentable de claro contenido social.

Sólo que, construida la presa, no se terminaron los canales de regadío; no se reforestó la cuenca, con lo que en 10 años la presa habría reducido su capacidad a la mitad por la sedimentación provocada por la erosión; y el reparto de la tierra nunca se llegó a realizar.

Es la dificultad de los proyectos complejos. Su eficiencia no se puede medir por uno sólo de los componentes, sino por el conjunto.

Hay autores que opinan que a la Modernidad le pasó lo que a la presa de marras. Era un proceso tan complejo que el fallo de algunos de sus componentes hizo fracasar el proyecto.

Para los que pensamos que la modernidad no es un proyecto cerrado y concluido, sino un proceso abierto, esto nos suena más a reto que a fracaso.

\* Antropólogo. Director del Centro de Estudios Sociales P.Juan Montalvo s.j.

Porque la modernidad no es sólo un proyecto económico que, gracias al avance tecnológico, dispara la productividad hasta permitir el mercado global. Ni es sólo el triunfo de la civilización sobre la barbarie, que ha desbocado nuevas y más potentes formas de exterminio.

Entre los muchos componentes de la modernización está el componente político, que redescubre sujetos individuales y sociales de derechos, y estructura la vida social alrededor del ordenamiento racional de la participación universal y equitativa de todos y todas. Ningún proceso de modernización está completo si no incluye el componente de la participación democrática.

Pero la participación no puede ser un mero componente formal, que se llena con los ritos cíclicos de votación. Tiene que ser flujo vital que impregne las relaciones de nuestra vida cotidiana. Por eso debe partir desde los niveles más cercanos e íntimos, más locales, hacia la construcción de las macroestructuras societales. Y de vuelta esas macroestructuras no pueden sustituir ni anular esas dimensiones que abren la participación a todos y todas en los espacios accesibles y controlables por los diferentes sujetos individuales y sociales. En ese sentido decimos que la democracia es el espacio de la libertad y los derechos humanos.

Para que esto sea posible tenemos que desarrollar una nueva concepción del poder más incluyente. Y esto se hace más posible en el espacio pequeño, simple y cercano; en el espacio local garantizado por la descentralización.

Pero es sobre este tema que queremos contar brevemente una experiencia dominicana.

## **2. Los parámetros del proyecto**

La historia que queremos contar es la de los Foros para la Participación Municipal, promovidos por el Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J. y el Ayuntamiento del Distrito Nacional en colaboración con otras instituciones desde 1996 hasta el presente.

Se está llevando a cabo una sistematización externa que la-

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

mentablemente aún no está terminada. El presente trabajo es por tanto el aporte de un testigo involucrado en el proceso, pero no el resultado de una sistematización completa.

## 2.1 El punto de partida

El Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J., desde su fundación en 1993 ha estado interesado en estudiar e impulsar los procesos de participación de los sectores populares como parte de la sociedad civil.

Expresión de esa inquietud fue la investigación sobre organizaciones populares realizada por el centro que arrojó sobre las fortalezas y debilidades de la institucionalidad de éstas. De ahí nació un proyecto de dos años de trabajo con decenas de organizaciones en su fortalecimiento institucional que nos permitió conocerlas bien.

Por otra parte los análisis de coyuntura periódicos que realiza el centro nos permitieron profundizar en las características de nuestra cultura política autoritaria, centralista y clientelar, fruto de un sistema político presidencialista marcado por la ineficiencia burocrática, la corrupción administrativa y el populismo de políticas sociales asistencialistas.

Finalmente descubríamos una sociedad civil emergente, con gran dinamismo y creatividad, pero con objetivos difusos que dispersaban su impacto, fragmentada y con tendencia a una competitividad excluyente.

## 2.2 Nuestro objetivo

Nos propusimos entonces el objetivo de colaborar al proceso de fortalecimiento de la democracia dominicana. Para nosotros este empeño tenía dos vertientes:

1- Promover la descentralización para facilitar la participación desde las instancias locales y al mismo tiempo impulsar la modernización que permitiera una mayor eficiencia. Esto suponía un fortalecimiento del poder municipal con mayor autonomía del gobierno central, pero al mismo tiempo una descentralización de éste

para garantizar la participación de las organizaciones comunitarias con toda su diversidad.

2- Fortalecer la sociedad civil como garante de la democracia, bajo el supuesto de que una democracia verdadera es el resultado de una sociedad civil fuerte. Se trataba de promover la concertación para unir, concentrar e integrar una sociedad civil fragmentada, dispersa y excluyente. En esta acción se trataba de concentrar el esfuerzo en el rol de las organizaciones comunitarias dentro del conjunto de la sociedad civil.

## 2.3 La metodología

Desde el inicio se hizo énfasis en la metodología. La memoria del Primer Foro da constancia de esta preocupación así como la constitución desde el inicio de un equipo metodológico para acompañar el proceso.

**2.3.1 Protagonismo:** El primer elemento concierne a los protagonistas. Aparece claro desde el inicio que los actores principales serán los dirigentes de las organizaciones comunitarias y las autoridades municipales. Otros actores tendrán funciones de testigos o apoyo. En esta función destaca el apoyo metodológico que pueden ofrecer las ONG asesoras.

**2.3.2 Participativa:** Si la finalidad es fortalecer la participación de la sociedad civil en la vida municipal, la metodología tiene que incorporar esta dimensión participativa. Desde el comienzo los y las líderes comunitarios asumen el proceso y ya desde el primer foro se trabaja en grupos para facilitar la participación y se organizan encuentros zonales para fomentar la integración de las organizaciones. A partir del tercer foro ya habrá una comisión de seguimiento elegida por los participantes y formada por 27 personas (tres de cada zona).

**2.3.3 Territorial:** Decimos que la participación se desarrolla sobre todo en el espacio local, territorio de la vida cotidiana urbana que marca la identidad de las organizaciones comunitarias. Por eso los límites de la participación son los del municipio, que desde el primer momento se divide en nueve zonas. El flujo mu-

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

nicipio-zona-organización barrial y viceversa se va a convertir en la práctica que caracterice a los Foros.

**2.3.4 Procesual:** los objetivos más que como resultados se definen como procesos (lo que no obstaculiza el diseño de indicadores objetivos que sirvan para medir su avance). Esta visión metodológica nos permite comenzar por lo más débil, más complejo y más difícil, como es el Distrito Nacional, porque nos permitirá calibrar la más amplia gama de factores que inciden en el proyecto y evaluar esta incidencia a lo largo de todo el proceso.

**2.3.5 Genérica:** Los estudios previos nos indicaban una alta membresía femenina en las organizaciones, pero una mucho más baja presencia en la dirección. Aparte de una política de educación en las dimensiones genéricas de los derechos y la organización, se propuso (y fue aceptado) que en cada zona de los tres dirigentes elegidos para la comisión de seguimiento uno debía ser mujer.

**2.3.6 Integral:** El principio metodológico de la integralidad implica que los elementos esenciales del proceso tienen que estar presentes en todo momento e instancia. Por ejemplo, que el carácter participativo o procesual o la consideración genérica no se pueden limitar a un momento o instancia, sino que tienen que ser integrados en todos. Este principio combate la fragmentación que desarticula los componentes básicos. Esto garantiza la coherencia del proceso.

**2.3.7 Orgánica:** Se parte de la concepción que son un conjunto de procesos los que integran el proyecto y que éstos de tal manera están orgánicamente articulados que se interinfluyen. Estos procesos desatan otros que no siempre se pueden prever o controlar. Y esto es visto como un elemento positivo y enriquecedor que no hay que subordinar a la pureza y control centralizado.

**2.3.8 Dialógica:** Que reconoce las diferencias y, por tanto, los posibles disensos y conflictos entre los actores involucrados (Autoridades municipales, otros sujetos de la sociedad civil, la diversidad de organizaciones comunitarias, etc.). No busca una unidad basada en la homogeneidad, sino en la diversidad, que asume el conflicto como positivo en la construcción del proceso.

**2.3.9 Replicable:** Se procura que la complejidad y costos del proceso no depasen en exceso las posibilidades de los principales actores implicados en él de forma que su replicabilidad se haga posible.

Así nació el proyecto de los Foros para la Participación Municipal desde el sector más débil, disperso y fragmentado: las organizaciones comunitarias; desde el ámbito menos reconocido: el municipal; y desde la zona más compleja: el Distrito Nacional; con el intento de disparar procesos que llevaran a:

- Una mayor y más democrática participación de las comunidades en la vida municipal.

- Una mayor descentralización y eficiencia de los servicios municipales.

- Un fortalecimiento institucional de la sociedad civil, en especial de las organizaciones comunitarias gracias a una clarificación de los diferentes roles, una mayor unidad orgánica respetuosa de la diversidad presente en la variedad de organizaciones, una mayor integración con las demás instancia de la sociedad civil y una articulación clara y dialógica con el Estado, en especial el Ayuntamiento.

Los resultados esperados a lo largo de este proceso serían, entre otros:

- La creación de un registro municipal de organizaciones comunitarias (que eventualmente debería, sobre la base de unos requisitos mínimos, dar paso a la concesión de personería jurídica).- La aprobación de una resolución municipal que establezca claramente los ámbitos y procedimientos para la participación de las organizaciones de base en la vida municipal.

- La constitución de una Asamblea de organizaciones comunitarias que sirva como representante y espacio de negociación, planificación y evaluación del proceso.

### **3. Una historia para contar**

1. Es una práctica del Centro que los proyectos comienzan

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

con una investigación que les sirve de base. Este caso no fue distinto. Tahira Vargas estudió 197 organizaciones comunitarias de la ciudad de Santo Domingo. El resultado fue una visión de la situación institucional de estas organizaciones que hizo evidente la necesidad de un esfuerzo por el fortalecimiento institucional. Entre 1994 y 1996 el Centro desarrolló un proceso de formación en el que participaron más de 100 organizaciones orientado a fortalecer la capacidad de gestión. Este contacto nos permitió constatar dificultades importantes a superar:

- Sólo las Juntas de Vecinos tenían reconocimiento de parte del Ayuntamiento, que no les concedía personería jurídica. Esta no existencia legal dificultaba la labor de las organizaciones: por ejemplo, para manejar fondos o poseer un local. En el Ayuntamiento las demás organizaciones no tenían reconocimiento. El privilegio de las Juntas de Vecinos se convertía en dependencia que las introducía en una relación clientelar: de tal manera dependían del Ayuntamiento para su sobrevivencia que fácilmente perdían su autonomía. Por eso muchas veces eran vistas como brazos barriales de determinado partido político.

- No había mecanismos de capacitación que les permitieran desarrollar sus capacidades gerenciales para la planificación y evaluación, para la estructuración democrática de sus prácticas institucionales, para la administración de fondos, para las relaciones hacia dentro y fuera de la organización y para la negociación con el Estado o con otras instancias de la sociedad civil.

- Las relaciones entre las organizaciones eran débiles y muchas veces marcadas por la competencia por recursos o por las luchas ideológicas. No existían organismos de segundo nivel que tuvieran la representación de las organizaciones lo que las excluía de la concertación social.

2. El segundo paso fue realizar un levantamiento de organizaciones comunitarias del Distrito Nacional. No era tarea fácil porque no existe un registro de estas organizaciones. No fue fácil acceder a la lista de Juntas de Vecinos del Ayuntamiento y además ésta no está actualizada. Se trabajó barrio por barrio, con un formulario que recogía los datos principales. Se encuestaron 1,500

organizaciones comunitarias de todo tipo: juntas de vecinos, clubes deportivos y culturales, asociaciones de amas de casa, etc. Con esta información se elaboró la base de datos que serviría para la convocatoria de los Foros para la Participación Municipal.

3. El Ayuntamiento del Distrito Nacional creó una oficina de relación con las ONG. Esta oficina invitó a las ONG a presentar propuestas de acuerdos con el Ayuntamiento. El Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J. aprovechó la oportunidad para proponer un acuerdo que llevaba a:

- La creación de un registro de organizaciones de base en el Ayuntamiento.

- La apertura de un Foro Municipal permanente encaminado a la aprobación por parte del Cabildo de un instrumento de articulación Ayuntamiento-organizaciones de base que pudiera eventualmente desembocar en una propuesta de Reforma Municipal nacida del consenso.

- El establecimiento de programas de educación ciudadana reconocidos por el Ayuntamiento.

Este acuerdo fue firmado el 13 de junio de 1996. Inmediatamente se comenzó a trabajar en el proyecto.

4. Se conformaron tres equipos de trabajo:

- Un equipo metodológico: que tendría la función de diseñar la estrategia metodológica de este Foro permanente. Además de las dos instituciones convocantes (el Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J. y el Ayuntamiento del Distrito Nacional) se invitó a participar a otras ONG interesadas en la temática. Se incorporaron al equipo metodológico el Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales (CUEPS), CE-MUJER, Ciudad Alternativa, y el Centro Poveda. Este equipo trabajó el diseño de lo que fueron los tres primeros Foros y, terminados estos, acompañó con sus reflexiones el proceso de la comisión de seguimiento que se inició después.

- Un equipo de apoyo: conformado por un conjunto de organizaciones de base que por su trayectoria o su producción de pro-

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

puestas sobre el tema eran claves en la reflexión y la convocatoria. En este equipo se integró al Comité para la Defensa de los Derechos Barriales (COPADEBA), la Unión, el Bloque de Juntas de Vecinos de San Felipe, Villa Mella, Comunidad Solidaria y la Federación de Mujeres de Guerra. Este equipo permitió tener el sentir de las organizaciones en todo el proceso, desde la convocatoria hasta la realización de los Foros. Una vez formada la Comisión de Seguimiento, ésta sustituyó al equipo de apoyo en estas funciones. Sin embargo los miembros del equipo de apoyo fueron convocados varias veces para aportar a la Comisión de Seguimiento, sobre todo en el taller realizado sobre la situación del movimiento popular.

- Un equipo de colaboradores: se invitó a un equipo de más de 30 personas, en su mayoría trabajadores sociales en ONG, para colaborar como facilitadores en los Foros. Este equipo se integró a la reflexión sobre objetivos y metodología de los Foros y trabajó en las inscripciones y facilitando el trabajo de los grupos. Fue muy importante también su aporte en la evaluación de los Foros.

5. El siguiente paso fue la convocatoria. Se escribió y envió una carta a las 1,500 organizaciones registradas en el levantamiento realizado. A todas las que tenían teléfono se les llamó para confirmar su asistencia. Se hizo una cuña de radio que se transmitió por varias emisoras invitando a participar en los Foros. Se tuvieron entrevistas por TV y apareció el anuncio de los Foros en la prensa escrita. Se distribuyeron por la ciudad más de 1,000 afiches de promoción de los foros. Este ingente esfuerzo dio resultados. Más de 500 organizaciones participaron en los Foros.

6. Primer Foro: Se celebró el 27 de julio de 1996 en el salón de actos del Ayuntamiento. Participaron 706 personas, 54% hombres y 46% mujeres. En el acto hablaron el Síndico, Dr. Rafael Suberví Bonilla, el Director del Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J. y el Coordinador de los Foros, Lic. Roque Feliz, que expuso el programa, objetivos y metodología de los Foros. A continuación cuatro dirigentes comunitarios expusieron sus experiencias que fueron comentadas por la Dra. Mu Kien Adriana

Sang, Directora Ejecutiva del Proyecto Iniciativa Democrática y el Dr. Marcos Villamán, en ese entonces Director del Departamento de Estudios de Sociedad y Religión (DESYR) y actualmente Director de la Comisión Presidencial de Apoyo al Desarrollo Barrial. Finalmente los participantes se dividieron en 18 grupos de trabajo en los que hicieron sus recomendaciones para ampliar su participación en la vida municipal.

Durante el Foro un equipo de colaboradores encuestó a 208 de los y las participantes en base a un cuestionario elaborado por el equipo metodológico.

Los objetivos de este foro se lograron plenamente: juntar un número significativo de dirigentes barriales, lanzar la idea de la participación municipal y de los Foros como medio para llegar a ella, hacer una consulta a las organizaciones sobre los mecanismos para implementar la participación.

7. Segundo Foro: se celebró el 28 de septiembre de ese mismo año en el Aula Magna de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. El objetivo de este Foro, de profundización, era elaborar una propuesta de contenidos para la resolución municipal que debería regular las relaciones entre el Ayuntamiento y las organizaciones de base. En razón de que el trabajo propuesto era más extenso se convocó para un foro de día entero. Esta exigencia disminuyó ligeramente el número de los participantes que llegó a 495 con una proporción muy equilibrada entre hombres y mujeres (50.7% y 49.3%).

Fue importante en este Foro la participación activa e incluso conflictiva de un grupo de regidores del Cabildo del Ayuntamiento.

El Foro comenzó con la presentación por parte de la Dra. Ramonina Brea, del CUEPS, de los resultados de la encuesta aplicada en el Foro anterior. Luego se tuvo un panel moderado por la Lic. Ana Selman, Directora Ejecutiva de Ciudad Alternativa, sobre Democracia Municipal y Participación, en el que participaron el Dr. César Pérez, Director del Grupo Equis, Equipo de investigación de la Universidad INTEC, el Arq. Cristóbal Valdez, Director de la oficina del Plan Regulador del Ayuntamiento, el Dr. Onofre Rojas, Director Ejecutivo de la Comisión de Reforma y Moderniza-

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

ción del Estado y Jorge Cela, S.J., Director Ejecutivo del Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J.

Terminado el panel los participantes se dividieron en grupos de trabajo en los que elaboraron sus propuestas a lo largo del día. Al final de la tarde se reunió el plenario para presentar las propuestas de los grupos.

8. Encuentros zonales: entre el segundo y el tercer foro se organizaron encuentros en las nueve zonas en las que se había dividido el territorio del Distrito Nacional. Estos encuentros pretendían trabajar las propuestas a nivel zonal para llevar el material elaborado para el tercer foro y así permitir un trabajo más expedito. Pero también buscaban activar las zonas, interesarlas en el proceso y aumentar el número de organizaciones participantes.

Para la organización de los encuentros zonales se contó con algunas de las organizaciones participantes en los primeros foros de cada zona. Ellas se encargaron de la convocatoria, la organización y la conducción de los encuentros. Era una forma de ir traspasando hacia las organizaciones el protagonismo de los Foros. En general los encuentros fueron exitosos, aunque hubo diferencias notables debidas a la capacidad de convocatoria y organización de los responsables en cada zona.

9. Tercer Foro: se realizó el 26 de octubre de nuevo en el salón de actos del Ayuntamiento. En él participaron 232 organizaciones representadas por 203 mujeres y 193 hombres, que traían a esta asamblea los resultados de los encuentros zonales. Sobre los resultados de estos encuentros se redactó un primer borrador de resolución municipal que se entregó en este foro.

Esta propuesta se discutió en nueve grupos zonales y la conclusión se trajo al plenario. Además, en los grupos se eligieron 3 representantes por zona que formarían una comisión de seguimiento de 27 representantes. Se propuso y fue aceptado por la asamblea que de los tres elegidos de cada zona uno tenía que ser una mujer.

## ESTUDIOS SOCIALES 115

De este tercer foro salimos con un documento de trabajo y una comisión elegida que asumiría el proceso.

La comisión eligió al Centro de Estudios Sociales P. Juan Montalvo, S.J., como su asesor y decidió mantener el equipo metodológico tal como estaba. También se incorporó para la asesoría a la Lic. Ana Selman de Ciudad Alternativa.

10. La Comisión de Seguimiento: tenía como mandato principal de la Asamblea lograr la aceptación de la resolución municipal.

El primer paso que dió esta comisión fue estructurarse internamente. Se eligió un/a representante de cada zona que formarían la dirección ejecutiva de 9. Estas nueve personas comenzaron un proceso de reuniones semanales. Entre ellas eligieron un Coordinador, una secretaria de actas, un encargado de convocatoria.

Lo primero sería elaborar el documento definitivo de resolución para presentar a la sala capitular. Después de varias reuniones se decidió contratar a la Dra. Tamara Sosa Vázquez, especialista en Derecho Municipal, para asesorar al grupo en esta tarea. En enero de 1997 se tuvo un taller de elaboración participativa en el que se delinearón los elementos de la resolución. El documento elaborado por la Dra. Sosa Vázquez fue discutido y aprobado con modificaciones.

Comenzó entonces la etapa de cabildeo hacia la aprobación. Se participó en dos cabildos abiertos, se sostuvieron múltiples reuniones con regidores, se reunió la comisión con la comisión designada por el cabildo para estudiar el documento, se conocieron las sugerencias de los regidores y con ellas se modificó el documento inicial. Se hizo una publicación del documento y se convocaron encuentros zonales para discutirlo. Así el documento final obtuvo la aprobación de las bases.

Mientras tanto la comisión se reunía semanalmente (los 9) y mensualmente la comisión ampliada de 27. Tuvieron talleres de formación y participaron en cursos de capacitación. Comenzaron a incorporarse a otros espacios de la sociedad civil y a actividades importantes.

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

El documento fue conocido en la sala capitular y enviado a la comisión jurídica. De ella volvió pero no se llegó a dar la aprobación definitiva. Finalmente vinieron las elecciones de mayo del 98, la toma de posesión y el huracán Georges que han impedido la aprobación definitiva.

Pero la comisión de seguimiento continuó trabajando, organizó nuevos encuentros zonales para activar las zonas decaídas por el cansancio y comenzó a preparar la celebración del Cuarto Foro.

11. Cuarto Foro: Se celebró el 2 de agosto de 1998 en el Salón del Ayuntamiento, sólo unos días antes de que las nuevas autoridades municipales tomaran posesión. El Síndico saliente prometió su asistencia, pero no asistió. Sin embargo asistieron más de 20 nuevos regidores. De nuevo una participación masiva de las organizaciones.

Las zonas se reunieron en nueve grupos para discutir el camino a seguir y, si deseaban seguir, elegir una nueva comisión de seguimiento. Aceptada la propuesta de continuar se votó aprobar que la nueva directiva tuviera 9 representantes por cada una de las nueve zonas hasta un total de 81, de los cuales 3 de cada zona conformarían la dirección ejecutiva. Se eligieron los nuevos representantes y se les dio el mandato de: lograr la aprobación de la resolución municipal por el Cabildo, y elaborar una propuesta de estructura y estatutos para la Asamblea de Organizaciones Comunitarias que prevé la resolución.

Se esperaba firmar en este foro un protocolo hacia la aprobación de la resolución, pero la ausencia del Síndico lo impidió.

Después del cuarto foro la nueva directiva ha iniciado de nuevo sus reuniones y ya han tenido un primer taller para fijar los objetivos y reglamento de funcionamiento de la comisión.

El paso del huracán Georges por el país obligó a las organizaciones a volcarse en la atención a los refugiados y la reconstrucción. Aunque esto concentró los esfuerzos en esa dirección, sin embargo sirvió para fortalecer la relación entre las organizaciones y su relevancia.

Pasados los efectos más inmediatos del huracán se comienza de nuevo a trabajar la estructura con el taller mencionado y con la participación de la nueva directiva en actividades de formación que la van capacitando para sus funciones.

#### **4. Lecciones aprendidas**

Durante este proceso de dos años son muchas las lecciones aprendidas pero queremos destacar sólo algunas.

4.1 A los partidos políticos aún se les hace difícil comprender la sociedad civil y su rol en la gestión pública. Tienden a percibirla como oposición y competencia y, por tanto, como amenaza. Esto produce fuertes resistencias de algunos a los procesos de participación. Más aún, muchas veces el mismo concepto de descentralización no es percibido con claridad y es limitado a la discusión por cuotas de poder o financiamiento. En este sentido proyectos de descentralización y participación deben incluir un diálogo con los partidos.

4.2 Los procesos de participación son una oportunidad de crecimiento para las organizaciones comunitarias. Esto quiere decir que deben ser percibidos y diseñados también como procesos educativos. Quizá en el involucramiento acompañado en tales procesos tienen las organizaciones comunitarias su mejor oportunidad de aprendizaje.

4.3 Si lo anterior es cierto, quiere decir que estos procesos no se pueden acelerar más allá de la capacidad de asumirlos de los actores y actrices involucrado/as. Presionar para lograr resultados puede quemar etapas del proceso educativo que debiliten su impacto. Pero, al mismo tiempo, si son procesos educativos no pueden ser dejados al capricho del azar. Suponen una intencionalidad, dialogante y participativa, pero que se fija metas y planifica para lograrlas.

4.4 Una constatación es que nuestra historia política se ha hecho cultura. Los resortes autoritarios, clientelistas, paternalistas, que perciben la acción política como un negocio individual están demasiado enraizados en prácticas y visión como para pre-

## EN BUSCA DE LA PARTICIPACION MUNICIPAL

tender superarlos en dos días. Estas tendencias se manifiestan incluso en las mismas organizaciones comunitarias. Todo eso es posible cambiarlo, pero requiere de una estrategia con ese fin.

4.5 El proceso vivido con los Foros para la Participación Municipal ha flaqueado sobre todo por la dificultad de negociar el proyecto con los partidos y sus regidores. Es por tanto un aprendizaje pendiente para las organizaciones la técnica del cabildeo.

4.6 Es importante aprender a definir claramente nuestros roles. Por ejemplo: algunos regidores intentaban presentarse como dirigentes comunitarios y reclamaban incluso derecho al voto en la elección de representantes; una misma persona jugó al mismo tiempo en el proceso el rol de asesor metodológico de una ONG y representante de una organización comunitaria; la Comisión Presidencial para el Apoyo al Desarrollo Barrial a veces se autopercebe como un mecanismo descentralizador a pesar de depender directamente de la Presidencia. Estas confusiones dificultan el avance.

4.7 En esta labor de educación popular es muy importante, aunque no siempre fácil, la coherencia. Si estamos buscando mayor participación, debemos hacerlo desde mecanismos verdaderamente participativos. Si buscamos descentralizar no podemos buscar justificaciones para mantener un marcado "centralismo democrático".

4.8 Si estamos defendiendo la concertación como mecanismo de construcción democrática debemos partir de acciones concertadas con otras instituciones, de renuncias a los protagonismos y manipulaciones. ¿Hasta que punto las instituciones de la sociedad civil somos democráticas, participativas, descentralizadas, basadas en la concertación?

Una señora que había accedido a la directiva de una importante organización barrial me decía un día: - "Siempre nos hicieron creer que debíamos elegir a otros para gobernarnos porque nosotros no sabíamos. Sin embargo, ¿quién gobierna nuestra casas, empresas, organizaciones?. Si podemos gobernar esta organización, ¿por qué no el barrio?" En la tecnificada sociedad contemporánea tendemos a confundir capacidad técnica con capaci-

## ESTUDIOS SOCIALES 115

dad para gobernar. Ni los técnicos dan siempre buenos gobernantes, ni los buenos gobernantes dan necesariamente buenos técnicos. Por eso la modernidad completa no es sólo avance tecnológico, sino también participación democrática.

