

DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN

Iván Ormachea Choque

DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN

Sistematización de una experiencia
de descentralización y democracia
participativa en la Región Pasco



DIÁLOGO Y CONCERTACIÓN

Primera edición, 2006

© PRODIÁLOGO-CECI

contacto@prodialogo.org

www.prodialogo.org

Diseño integral: Edwin Núñez Ibáñez

Fotos carátula: cortesía Eduardo Hinojosa

Derechos reservados, prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Impreso en el Perú – *Printed in Peru*

Índice

Agradecimientos	7
Abreviaciones y Acrónimos	9
Glosario de términos	11
Presentación	13
1. Introducción	17
2. Contexto al inicio del proyecto	21
3. Filosofía institucional	23
4. Marco teórico-conceptual	27
4.1 Democracia participativa	27
4.2 Gobernabilidad	29
4.3 Descentralización y regionalización	29
4.4 Prevención y resolución de conflictos	30
5. Enfoque metodológico para el desarrollo de la intervención	33
6. Propuesta de intervención	37
7. Proceso de implementación	39
7.1 ¿Por qué Pasco?	39
7.2 El esfuerzo colaborativo de cinco instituciones	41
7.2.1 Las instancias participativas de coordinación y ejecución	44
7.3 La fase inicial de diagnósticos	49
7.3.1 Diagnóstico de espacios de concertación	49
7.3.2 Diagnóstico de capacidades	54
7.3.3 Diagnóstico comunicacional	56
7.4 Estrategias de intervención en los espacios elegidos	58
7.4.1 Asistencia técnica	58
7.4.2 Fortalecimiento de capacidades	61

7.4.3	Comunicación	63
7.4.3.1	Boletines	65
7.4.3.2	Sitio web	66
7.4.3.3	Programas radiales	67
7.4.3.4	Foro regional	70
7.5	Espacios de intervención	71
7.5.1	Consejo de Coordinación Regional (CCR)	71
7.5.1.1	Asistencia técnica al CCR	72
7.5.1.2	Talleres de capacitación con el CCR	77
7.5.2	Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP)	79
7.5.2.1	Nuevas capacidades locales desde la MCLCP	80
7.5.2.2	Conocer, replicar y aplicar	82
7.5.3	Mesa de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sostenible de Pasco (MDMD)	86
7.5.3.1	Acercamiento con los actores regionales	87
7.5.3.2	Creando las condiciones para el diálogo	89
7.5.3.3	Talleres con autoridades y representantes de la sociedad civil de Pasco	90
7.5.3.4	El Grupo Impulsor del Diálogo (GID)	92
7.5.3.5	La Mesa de la Vicaría Minera de Pasco	95
7.5.3.6	Encuentro con las empresas mineras de Pasco	96
8.	Resultados	99
8.1	Procesos	99
8.2	Espacios	100
8.3	Actores	101
8.4	Impactos	101
9.	Conclusiones	103
10.	Anexos	109
	Anexo 1: Indicadores del Proyecto	111
	Anexo 2: Plan de Comunicación	119
11.	Bibliografía	123

Agradecimientos

Nuestra mayor gratitud a todas las personas que contribuyeron a hacer realidad el proyecto **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco de la Descentralización: Una Propuesta para la Región Pasco**, durante aproximadamente los dos años que tomó su elaboración, gestión e implementación. Nuestro reconocimiento especial para el Presidente de la Región Pasco, el ingeniero Víctor Raúl Espinoza Soto, quien siempre mostró su mejor predisposición hacia el proyecto. A Therese Bouchard, Especialista en Gobernabilidad del CECI Canadá, por sus aportes al proyecto y al proceso de sistematización de nuestra experiencia. A Alejandra Paniagua, Carlos Jáuregui, Claudia Quispe, Enzo Tomatis, Omar Taupier y Yanira Dasso, integrantes del Grupo Red de Desarrollo (REDDES) de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes nos ayudaron en la parte de la estrategia comunicativa general. A Eduardo Hinojosa, de Magia Producciones, por la colaboración y entusiasmo al participar en el proyecto. También nuestro agradecimiento a las instituciones que participaron directa e indirectamente, y a nuestras contrapartes: el Gobierno Regional de Pasco y al Centro de Cultura Popular Labor Labor –especialmente a Gladys Huamán y César López–, la fuente de Cooperación, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), sin los cuales este proyecto no hubiera sido posible.

Finalmente, se agradece a todo el equipo de ProDiálogo-CECI –César Bedoya, Javier Caravedo, Gustavo Moreno y Christopher Yeomans– por el compromiso manifestado a lo largo del proyecto y especialmente a Jorge Morel, quien participó incansable y eficientemente como asistente de investigación, editando y aportando algunos párrafos en los borradores del texto. Igualmente a Pedro Vásquez quien complementó el trabajo de edición.

Abreviaciones y Acrónimos

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional - ACDI

Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional - CECI

Centro de Cultura Popular Labor - Centro Labor

Cerro de Pasco - Cerro

Centro Peruano de Solución y Resolución de Conflictos - CEPSCON

Consejo de Coordinación Local - CCL

Consejo de Coordinación Regional - CCR

Espacios de Concertación - Espacios

Fondo de Reforma para el Sector Público y las Políticas Públicas - FRSPPP

Gobierno Regional de Pasco - GRP

Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación - IPRECON

Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza de Pasco - MCLCP

Mesa de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sostenible de Pasco - MDMD

Organización no-gubernamental - ONG

ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos - ProDiálogo

Glosario de términos

En la presente publicación definiremos algunos términos de base con el fin de precisar sus contenidos y alcances en cuanto a cómo se han conceptualizado los términos en función del enfoque y los objetivos de nuestro proyecto.

Concertar: es el trabajo comunicativo dentro de un grupo específico que tiene el objetivo de preparar un acuerdo entre varias personas con diversos intereses y puntos de vista sobre un tema o problemática en particular.

Consenso: acuerdo logrado con la total unanimidad de los tomadores de decisiones o bien como el acuerdo que se obtenga con apenas la mayoría de los mismos. Nuestra preferencia se orienta a privilegiar procesos que logran la unanimidad de los acuerdos.

Conflicto: situación en la cual dos o más actores perciben tener objetivos mutuamente incompatibles, y en la búsqueda por lograr esos objetivos realizan acciones para que la otra parte abandone o modifique los suyos.

Espacio de concertación: es el mecanismo con cierta vocación de permanencia por el cual los actores que participan de él buscan ponerse de acuerdo a través del consenso.

Fortalecimiento: es la acción de apoyar el proceso de funcionamiento de ciertos espacios de concertación a través de proponer procedimientos de administración y conducción del proceso y/o de capacitar a los integrantes a fin de optimizar el nivel de participación y el nivel de acuerdo para lograr los objetivos de estos espacios.

Institucionalización: proceso mediante el cual los espacios y/o actores legal o fácticamente conformados desarrollan y consolidan una organización que les permite realizar una actividad continua a partir de la cual obtienen una representatividad y credibilidad válidas frente a sus representados y los distintos grupos de interés.

Mesas de Concertación: espacios en los que pueden participar múltiples actores (empresas privadas, ONGs, organizaciones de base y autoridades) en los que se implementan procesos de construcción de consensos (concertación).

Mesas de Diálogo: espacios en los que se llevan a cabo procesos de diálogo cuya finalidad esencial es acercar a los actores con el propósito de fortalecer la comunicación, el entendimiento mutuo y la confianza entre ellos.

Necesidades: se refiere a un requerimiento técnico para lograr un resultado dentro de las actividades del proyecto. Estas necesidades pueden clasificarse en dos niveles: las necesidades organizacionales y las necesidades interpersonales de los participantes de un espacio de concertación. El primero se refiere a las debilidades o elementos que requieren un apoyo técnico para que la metodología de trabajo de dicho espacio de concertación funcione mejor. El segundo tipo, las necesidades individuales, se refiere a fortalecer los conocimientos, actitudes y habilidades sociales de los integrantes de los espacios de concertación para que su participación sea más efectiva.

Negociación: mecanismo por el cual las partes, de manera directa, intercambian información una con la otra con el objeto de arribar a un acuerdo mutuamente satisfactorio a sus intereses y necesidades individuales y comunes, sin la participación de terceros

Participación ciudadana: proceso de involucramiento de los actores sociales en forma individual y colectiva, con la finalidad de incidir y aportar en la toma de decisiones y gestión de políticas públicas en todos los niveles territoriales e institucionales para lograr el desarrollo humano sostenible, en corresponsabilidad con el Estado.

Prevención de Conflictos: toda estrategia orientada a crear las condiciones para que el conflicto no surja o al surgir, sea canalizado constructivamente.

Resolución de Conflictos: campo interdisciplinario de estudio del conflicto social orientado a analizar y promover procesos o resultados constructivos entre actores en conflicto y del entorno. A lo largo del presente documento, lo utilizamos en su dimensión más amplia incluyendo a términos como manejo, gestión, administración y transformación de conflictos.

Presentación

Durante la anterior gestión presidencial (2001-2006), se llevó a cabo uno de los pasos políticos más importantes en la historia del Perú al darse inicio al proceso de descentralización nacional, como una nueva fase de la democratización del país, lo cual quedó evidenciado en las elecciones regionales de noviembre del 2002 y la consecuente instauración de los gobiernos regionales. Estas nuevas instancias, *ad portas* de una segunda elección de nuevos representantes, se encuentran actualmente en un proceso de adquisición de mayores recursos, mayor autonomía y, a su vez, impulsando mayores niveles de participación de la población en la toma de decisiones políticas en el ámbito local y regional. En gran medida, la promoción de esta participación local se realiza en los espacios de concertación institucionalizado, tales como el presupuesto participativo articulado dentro de los CCL –distritales y provinciales– y los CCR, así como las MCLCP, las cuales buscan priorizar las necesidades de desarrollo para las regiones.

Una zona como Pasco, con grandes contradicciones en su realidad socio-económica, al presentar, por un lado, una importante historia de producción minera y una grandiosa biodiversidad y, por otro, una situación de pobreza extrema y grandes disparidades para el acceso a la educación, salud y empleo; se convierte en un perfecto espacio y modelo emblemático para el inicio de un proyecto de desarrollo de alcance socio-político, dentro del marco de la descentralización y regionalización del país.

Como se ha podido evidenciar en la experiencia en Pasco, una forma de reducir estas brechas y contradicciones se desarrolla mediante los espacios de concertación, los cuales han registrado un importante avance en la participación efectiva de los representantes de la sociedad civil y las autoridades. Este diálogo ha producido una sinergia y colaboración entre estos actores, tradicionalmente enfrentados por di-

versas problemáticas. Se está impulsado una nueva dinámica de relaciones entre la ciudadanía y las autoridades electas a fin de mejorar la disociación entre las necesidades y los deseos de la población al nivel local, y la acción de los agentes políticos tradicionales. En ese sentido, los diferentes representantes de la sociedad civil, que van desde las ONGs a nivel regional hasta las amas de casa en las comunidades y pequeños pueblos, forman parte de la nueva articulación del buen gobierno para la participación ciudadana.

A pesar de los avances en los últimos años y las intenciones del reciente gobierno electo, en cuyo discurso de asunción del mando resaltó la voluntad de acelerar la marcha del proceso de descentralización, Pasco todavía tiene un largo camino por recorrer para transformarse efectivamente en una Región partícipe y plena de su propio desarrollo local. Uno de los grandes problemas con los que se enfrenta en este avance es el escaso nivel de organización de la sociedad civil en la región. En un informe sobre el transcurso del proceso de descentralización, publicado por la Defensoría del Pueblo en el año 2005, se puso en evidencia que Pasco cuenta con sólo nueve organizaciones sociales inscritas en registros públicos. Ello representa el menor número a escala nacional de organizaciones calificadas para representar a la sociedad civil en espacios de concertación y participación.

Esta deficiencia resulta lamentable por cuanto los ciudadanos pierden la oportunidad de influir y poner a consideración directa sus propuestas. Fortalecer está escasez de institucionalización social y las capacidades de las autoridades, así como de la población, se presenta como una necesidad a ser atendida como tarea primordial si se quiere fomentar de manera efectiva una democracia descentralizada y participativa como se vislumbra para el Perú.

En ese contexto, ProDiálogo-CECI ha propuesto una metodología de trabajo innovadora basada en un enfoque integral transformador, a fin de trabajar con las autoridades regionales y locales para fortalecer sus capacidades de vinculación y concertación con sus bases. Este nuevo enfoque, desde el campo de la resolución de conflictos, resalta la necesidad de trabajar con los actores generadores del desarrollo dentro de la sociedad civil, así como con los distintos niveles de gobierno más cercanos a la base; con ello se busca brindar capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes a fin de mejorar su capacidad de relacionamiento. El fortalecimiento de sus mecanismos de comunicación, representatividad efectiva y liderazgo mejoran el buen funcionamiento de los espacios de encuentro entre los integrantes. Prueba de ello, es que se ha experimentado el mismo enfoque en los micro-espacios de gestión interinstitucional del mismo proyecto. Finalmente, este enfoque apunta a tener una incidencia en los macro-procesos de corto a largo plazo que han influenciado en las relaciones tradicionalmente antagónicas entre los actores sociales y públicos. Consecuentemente, este enfoque integral-transformador trabaja con los actores en los espacios de encuentro a fin de promover procesos de relaciones productivas para la solidaridad, así como la concertación social para un desarrollo sostenible.

A nuestro entender, este es un pequeño, pero importante paso para profundizar la descentralización de capacidades y decisiones en busca de una democracia cada vez más participativa y transparente.

Merece destacar el nivel de coordinación interinstitucional logrado en la implementación de este proyecto a través del cuál el Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional y sus socios para el desarrollo, han registrado resultados significativos. Asimismo, se debe resaltar y brindar un reconocimiento especial a ProDiálogo como el socio-estratégico del CECI en la región Andina; y también al Centro de Cultura Popular Labor de Pasco –nuestra contraparte local. Ambos han jugado un rol fundamental para la realización de este proyecto. La alianza interinstitucional forjada desde la relación entre ONGs (una internacional, una nacional y una local) ha servido para fortalecer mutuamente sus capacidades y transferir las mismas internamente para el beneficio de cada institución. La contraparte estatal, el Gobierno Regional de Pasco, es la primera en destacar (según las declaraciones de sus integrantes recogidas en la sistematización) no sólo el producto, sino también la manera en que se ha desarrollado el trabajo; así, aquel ha fortalecido su capacidad concertadora en su jurisdicción.

Finalmente, la participación activa y oportuna de la fuente de cooperación de ACIDI, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, fue un elemento sustancial capaz de promover una relación interinstitucional necesaria para implementar este proyecto piloto. Justamente, este apoyo brindó la oportunidad al equipo de ProDiálogo-CECI, particularmente a Iván Ormachea Choque, de sistematizar y analizar la experiencia adquirida. La siguiente sistematización demuestra los aprendizajes de nuestro esfuerzo compartido y transformador para un desarrollo futuro más concertado y participativo, tanto en la Región de Pasco como en el resto del país.

Christopher L. Yeomans
Representante del CECI en el Perú
y Asociado de ProDiálogo

Lima, agosto del 2006

1. Introducción

Recuerdo la primera vez que el equipo de ProDiálogo-CECI llegó a Cerro de Pasco, capital de la región Pasco. Inmediatamente quedamos sorprendidos ante la íntima coexistencia entre la actividad minera y la ciudad. Nos impactó ver una ciudad que se abre en una breve explanada y se extiende a los cerros que la circundan teniendo como núcleo fundamental el tajo abierto de una empresa minera. Este inmenso hueco de más de 100 hectáreas, toca las profundidades del inconsciente colectivo de los diversos actores de Pasco y se convierte en un símbolo permanente de lo que no debe ser la actividad minera ante los ojos de un grueso de autoridades y de actores sociales locales. Representa, por un lado, un viejo vecino que podría relacionarse más constructivamente aportando al desarrollo sostenible de la región; así como al actor económico más importante de la zona que acarrea consigo un conjunto de pasivos –no sólo ambientales– que recaen sobre Pasco. Es claro, tanto para las autoridades como para la sociedad civil, que se aspira a establecer una relación colaborativa que contribuya al desarrollo de la región.

La zona oriental de Pasco es diametralmente opuesta, la provincia de Oxapampa se extiende como un verde manto de montañas y bosques en una zona alto amazónica que se caracteriza por la calidez de su clima como por el espíritu desenvuelto de sus pobladores. Haciendo una obvia simplificación de los contrastes, se trata de dos culturas distintas que coexisten dentro de un espacio geográfico, claro ejemplo de lo que sucede en muchas otras regiones de nuestro país.

A través del proyecto **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y participativa en el Marco de la Descentralización: Una Propuesta para el Gobierno y Región de Pasco** pudimos conocer más estas zonas, pero fundamentalmente compartir muchas experiencias y aprendizajes con su gente: autoridades (regiona-

les, provinciales y locales) y líderes de la sociedad civil entusiastamente involucrados en procesos de participación ciudadana. Nuestro proyecto pretendió fortalecer la democracia y la gobernabilidad en la región teniendo como eje de importancia la participación ciudadana dentro del contexto del proceso de regionalización y descentralización que viene implementándose con mucha expectativa en todo el país. El trabajo se realizó a partir de diversos enfoques, siendo uno de los más importantes el de prevención y resolución de conflictos, dentro de dos espacios existentes: el Consejo de Coordinación Regional y la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, y uno tercero por crear, que congregue a autoridades, sociedad civil y empresas mineras para discutir temas relacionados a minería y desarrollo sostenible en la región.

Como toda sistematización, esta publicación es la reconstrucción compartida de la historia analizada de nuestra intervención a partir de un proyecto piloto que exigió múltiples retos. A pesar de nuestros deseos tuvimos que elegir qué objetivos de sistematización nos resultaban de interés y optamos por dos. Estos fueron construidos participativamente con nuestras contrapartes en un taller especialmente organizado por CECI en el cual se sentaron las bases para iniciar esta labor. La primera problemática que llamó nuestra atención y la de nuestras contrapartes estaba referida a la debilidad o no-existencia de espacios de diálogo para la construcción de consensos y la gestión participativa de conflictos, y cómo nuestra intervención había impactado en ellos. Con lo cual se planteó el primer objetivo a sistematizar: entender cómo nuestra intervención promovió el fortalecimiento o la creación de espacios de diálogo para la construcción de consensos y la gestión participativa de conflictos.

Por otro lado, otro tema de interés para los involucrados en el proyecto se refería a la característica sumamente participativa que había tenido tanto en la toma de decisiones como en su ejecución. Por lo tanto, nos planteamos como segundo objetivo: entender qué elementos facilitaron la implementación participativa del proyecto.

Este documento, pues, apunta a satisfacer estos dos objetivos, aunque no pudimos evitar la tentación de tocar otros temas que consideramos merecían mayor reflexión al igual que enfatizar algunas de las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto. Esta sistematización, en gran medida, es también el resultado de un proceso participativo en el cual se involucraron tanto a nuestras contrapartes, a la entidad financiera y a los beneficiarios de nuestras actividades. En un principio, se concentró toda la información producida durante más de año y medio que tomó la elaboración como la ejecución del proyecto. Se realizaron numerosas reuniones en Cerro de Pasco y Lima, entrevistas, encuestas y en todo momento nos robamos algunos minutos de nuestras actividades para que los participantes reflexionen sobre nuestro desempeño y lo trabajado.

Con la finalidad de alcanzar la máxima comprensión posible respecto a este proceso guiado por aquellos dos objetivos, planteamos la siguiente estructura para el presente texto. Primero, exponemos el contexto tanto del país como de la región, fundamentalmente a partir de la descentralización y la promoción de la democracia

en el país, que ambos deben afrontar luego con el retorno de la democracia al país. Luego de establecer un marco teórico-conceptual a partir del cual fundamentamos nuestros enfoques, señalamos la importancia de Pasco como región a partir de sus características propias, y las características de los actores sociales en esta región. Posteriormente, presentamos la importancia, relevancia y validez del enfoque institucional PEA (Procesos, Espacios, Actores) aplicado en el proyecto a partir de las necesidades observadas en los diagnósticos que justificaron nuestra intervención.

Posteriormente, se analiza el proceso de implementación de las estrategias elegidas y aplicadas para contribuir al fortalecimiento de los tres aspectos en los que intervenimos. Finalmente, señalamos los resultados alcanzados en Pasco a través del desarrollo de la intervención y las conclusiones del proceso de sistematización, así como anexos de interés y la bibliografía citada.

Al realizar este esfuerzo nuestro deseo no sólo es contar con un registro reflexivo de lo efectuado, sino por sobretodo proveer un insumo que nutra futuras experiencias en los campos de la concertación multipartes para el desarrollo regional y local, la prevención y resolución de conflictos, la participación ciudadana, la gobernabilidad y la regionalización.

2. Contexto al inicio del proyecto

La Región de Pasco se encuentra ubicada en la zona alto andina y alto amazónica del centro del Perú, y cuenta con una extensión de 25,320 km². La Región tiene 3 provincias: Daniel Carrión, Oxapampa y Pasco, y un total de 28 distritos. Su capital administrativa es Cerro de Pasco, conocida como la ciudad minera más alta del mundo, la cual tiene una población de 72,100 habitantes, de un total regional de 266,764¹. El nivel de pobreza es del 66.10%, lo que la hace figurar entre las regiones más pobres del país con una tasa nacional promedio del 55%. El Producto Bruto Interno constituye el 1.04% del total nacional, siendo la minería polimetálica su principal actividad económica.

No obstante ser Pasco una región relativamente pequeña, la implementación del proceso de descentralización y regionalización a partir de la dación de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales de noviembre del 2002, ha creado numerosas oportunidades para impulsar un conjunto de políticas que fomenten el buen gobierno y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Este contexto contrasta en gran medida con la década anterior, la cual estuvo caracterizada por un clima político y social donde imperaba el autoritarismo, la poca transparencia, la vulnerabilidad social y la instrumentalización de la participación ciudadana.

La alteración del estado de derecho con el autogolpe de abril de 1992 dio paso a una alianza político-militar liderada por el gobierno de ese entonces bajo la excusa de la lucha contra la subversión. Sin embargo, paralelamente permitió crear las condiciones para que el régimen se aferrara al poder hasta por diez años. Para lograr esto se debilitaron las instituciones democráticas, se desarticulaban o cooptaron las organizaciones sociales (organizaciones de base, sindicatos, representaciones gre-

¹ Datos del último censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática del 2005.

miales) con lo cual un conjunto de demandas ciudadanas se mantuvieron reprimidas. Los conflictos sociales tampoco fueron atendidos adecuadamente, respondiéndose represivamente ante situaciones en la que los grupos ciudadanos se organizaban para exigir el respeto de sus derechos y la satisfacción de sus demandas.

Afortunadamente, en setiembre del 2000 se retorna nuevamente a la senda democrática y se sientan las bases para fortalecer las instituciones estatales, crear condiciones para el ejercicio de los derechos y una efectiva participación ciudadana. Destacan en este último ámbito, la creación de las Mesas de Concertación de Lucha contra la Pobreza en enero del 2001 con alcance nacional, departamental, provincial y distrital; el Acuerdo Nacional gestado en el 2002 que convoca a partidos políticos, representantes de la sociedad civil y del Estado en pro de la definición de políticas públicas nacionales de mediano y largo plazo y la puesta en marcha del proceso de regionalización y descentralización.

El inicio de las funciones del GRP, luego de las elecciones del 2003 para elegir al presidente y consejeros regionales, comprometió a estas nuevas autoridades a concentrarse en una agenda más regional. Durante los dos primeros años de gestión del GRP, recobran importancia los constantes conflictos socioambientales entre poblaciones afectadas por las actividades mineras (tanto en la capital Cerro de Pasco, caso de la zona de Paragsha, Champamarca y Quiulacocho, como en las comunidades campesinas adyacentes a la capital de la región como las ubicadas en Tlacayán, Yarusyacán y alrededor del lago Chinchaycocha); surge una pugna interna por el control administrativo de la Universidad Nacional Daniel A. Carrión (plagada de actos de violencia, denuncias y demandas judiciales); se mantienen las tensiones entre comunidades nativas y colonos al igual que los problemas derivados de la tala ilegal de bosques en la provincia de Oxapampa; y se presenta una primera situación de emergencia que exige dar respuesta inmediata ante eventos climáticos inesperados como la sequía y vientos huracanados que afectaron el campo en las provincias de Daniel Carrión y Pasco.

Entre los acontecimientos de mayor importancia destacó en el plano del desarrollo regional el inicio con gran expectativa de los procesos de consulta ciudadana en cumplimiento de la Ley 28056 sobre Presupuestos Participativos, los que fueron precedidas por las acciones de conformación de los CCL en las municipalidades distritales y provinciales, así como del CCR. Asimismo, Pro Inversión entregó en concesión el Proyecto Yuncan II de electrificación a la empresa belga Tractebel por la suma de 53 millones de dólares lo que creó muchas expectativas en el Distrito de Paucartambo. Por otro lado, se logró la promulgación de la ley de Regalías Mineras en junio del 2004 en el distrito de Huariaca con la presencia del Presidente de la República. Finalmente el Gobierno Regional de Pasco, junto a los de Huánuco, Junín, Ancash y Lima Provincias plantean la formación de la Región Nor Centro Oriente acogándose a la Ley de Incentivos para la Creación de las Regiones².

² Parte importante de los hechos citados fue tomada del *Reporte n° 06* (enero-diciembre del 2004), *Sistema de vigilancia ciudadana de la descentralización Región Pasco*: http://participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/417998ae5ff694558b490dd9881a624c/reporte_pasco_6.pdf

3. Filosofía institucional

ProDiálogo es el resultado de un proceso de construcción de confianza entre dos instituciones afines, el CEPSCON (Centro Peruano de Prevención y Solución de Conflictos) y el IPRECON (Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación) que venían realizando actividades en el campo de la prevención y resolución de conflictos adheridos a un conjunto de valores compartidos. Del resultado de entender que la cooperación y la confianza llevan a fortalecer esfuerzos mutuos, decidimos practicar lo predicado a lo largo de más de 14 años de actividades y conformar una organización: ProDiálogo.

Los valores éticos profesionales que guían y sustentan nuestro trabajo institucional se vinculan al diálogo, la no violencia, la tolerancia, el respeto, la equidad, la libertad, la justicia, la integridad y la solidaridad. Se trata de un conjunto de valores indispensables para la construcción de una sociedad en la que primen una cultura de paz, una vida democrática, el respeto de los derechos humanos, el buen gobierno, la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y la competitividad.

En ese sentido, los valores son considerados tanto medios como fines. En tanto medios, los recursos que utiliza ProDiálogo para lograr los objetivos de sus proyectos están inspirados en estos valores. En tanto fines, nuestros objetivos apuntan claramente a la implementación de estos valores en los escenarios en los que intervenimos.

Por otro lado, nuestra intervención considera los siguientes principios ético-profesionales que guían y sustentan el trabajo a realizar:

A) Neutralidad e imparcialidad

Durante nuestra intervención no nos identificamos con la posición de ninguna de las partes, aunque sí con las necesidades de todas. Asimismo, nuestro trato es siempre equitativo. Esta perspectiva nos permite incidir positivamente en el con-

flicto, generando confianza en las partes involucradas, un ambiente que propicia el diálogo, la discusión alturada y la búsqueda de convergencia de intereses entre las partes. Así conseguimos soluciones constructivas, creativas y duraderas a los problemas presentados.

B) Transparencia y confidencialidad

Nos presentamos ante las partes abiertamente, informándoles el origen y las características de nuestra intervención, y les solicitamos que nos manifiesten sus motivaciones, intereses y necesidades, administrando la información de manera transparente, siempre que no se afecte el principio de confidencialidad señalado. Con ello logramos sembrar en los actores los incentivos para que brinden información fidedigna así como darles señales de confianza de la seriedad de nuestro trabajo.

C) Integridad

Nuestra única motivación es el deseo de promover procesos constructivos para la prevención, manejo y resolución de conflictos, dentro de un marco ético. En esta línea de pensamiento, no aceptamos ningún tipo de instrumentalización que pretenda utilizarnos como medio de obtención de ventajas entre las partes ni de promoción de agendas ilegítimas. Por ello, la selección de nuestros espacios de trabajo pasa por una evaluación previa de quiénes son nuestros convocantes y cuáles pueden ser sus motivaciones.

D) Cooperación

Buscamos contribuir al acercamiento entre las partes, asesorándolas para que logren articular sus ideas y comunicarlas adecuadamente para facilitar un diálogo sincero, cooperativo y productivo en la búsqueda de soluciones. Con ello, generamos nuevos actores capacitados en la resolución pacífica de conflictos.

Dentro de este esfuerzo común enmarcado en un conjunto de valores y principios comunes, ProDiálogo cuenta con los siguientes objetivos institucionales:

- a) Apoyar la creación y el fortalecimiento de espacios de diálogo y concertación para el abordaje constructivo, y conjunto, de problemas y conflictos
- b) Brindar servicios para mejorar el manejo y la solución de conflictos en diversos sectores de la sociedad.
- c) Impulsar procesos de prevención y resolución de conflictos sociales.
- d) Fomentar investigaciones y difusión sobre el tema.
- e) Promover un cambio de actitud de la población con respecto al conflicto.
- f) Difundir el uso de metodologías participativas de prevención y resolución de conflictos, para así evitar los altos costos de un manejo ineficiente del fenómeno conflictivo.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado, la ejecución del proyecto **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco**

de la Descentralización se convierte en una excelente oportunidad para cumplir con nuestros objetivos institucionales a través de nuestra intervención dentro de un marco de valores y principios propios. El citado proyecto apunta a fortalecer los procesos y mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación en espacios de concertación específicos; fortalecer las capacidades de prevención, negociación y construcción de consensos de actores gubernamentales y sociales que integran estos espacios; y diseñar instrumentos de información y comunicación apropiados para fortalecer los mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación. En esta oportunidad nuestro esfuerzo se vio fortalecido con la participación del Centro de Cultura Popular Labor de Cerro de Pasco y de CECI Canadá.

4. Marco teórico-conceptual

Si bien para la concepción del proyecto utilizamos como filtros conceptuales cinco enfoques que al articularse nos permitieron establecer con mayor claridad la estrategia de intervención del proyecto, estos también nos ayudaron a enriquecernos aún más con los aprendizajes obtenidos durante la fase de implementación del mismo. Los enfoques utilizados fueron los siguientes:

4.1 Democracia participativa

Tradicionalmente entendida como un sistema de gobierno en el cual el poder es conferido al pueblo y ejercitado a través de representantes electos en elecciones libres e imparciales³, esta definición nos lleva a pensar que el sistema democrático funciona tan sólo con nuestra participación política a través de los partidos, y el acto de elegir y ser elegido en elecciones periódicas de autoridades políticas. Sin embargo, esta perspectiva reduccionista significa en los hechos la merma de las mejores oportunidades que brinda el sistema democrático.

Efectivamente, al considerarse la democracia por principio un régimen pluralista –donde se puede disentir de la política del actual gobierno local, regional o nacional– se le reconoce por tanto el dar espacios para crear libre y organizadamente alternativas frente a la situación actual. Así, frente a la pasividad o ineficiencia de las autoridades sobre un problema concreto de la población, ésta puede actuar organizándose, participando, supervisando, protestando, proponiendo alternativas, tomando decisiones en conjunto con ellas y eventualmente conformando partidos

³ Powley, Elizabeth y Sanami Anderlini. *Democracia y Gobernabilidad*. Women waging peace, p. 2.

políticos que puedan reemplazar al gobierno local, regional o nacional de turno en las siguientes elecciones. En una democracia las personas tienen derechos como ciudadanos, incluyendo el de la participación en el sistema político.

La conexión entre participación ciudadana y democracia es esencial, ya no se habla de democracia representativa (aquella expresada fundamentalmente a través de los procesos electorales) sino de democracia participativa, entendida como una oportunidad para que las autoridades estatales en conjunción con la sociedad civil en pleno tengan espacios de participación política para la formulación de políticas por la vía del diálogo. En este sentido, a través de los mecanismos de participación ciudadana se esperan muchos beneficios para el sistema democrático como:

- Mejorar la calidad de las decisiones públicas y de los servicios.
- Superar las carencias y debilidades del sistema de partidos políticos que cargan con la sospecha de no representar adecuadamente a la pluralidad de la sociedad y de actuar en beneficio propio.
- Evitar la “politización” de las decisiones públicas.
- Colaborar a reducir el tamaño del Estado, incrementar su eficacia, reducir sus costos y vigilar la adecuada utilización de los fondos públicos ante la sospecha de que quienes están en el poder, en sus diferentes niveles (nacional, regional, local) podrían utilizarlos para beneficio propio (corrupción) o para perpetuarse en el poder⁴.

La participación ciudadana es también el camino que tienen los excluidos de hacer reivindicar sus derechos en una fórmula intrasistémica: dentro del sistema democrático. De acuerdo al informe del PNUD sobre democracia en América Latina:

“Estos (la población), cuando no logran organizarse y luchar, para volver a incluirse políticamente y a tener alguna perspectiva de cambio en la situación generadora de desigualdad, pobreza y exclusión social, constituyen el enorme contingente de invisibles de nuestras sociedades. Pierden las sociedades civiles y pierde la democracia. Pero si por alguna razón los grupos de invisibles se organizan, gana la sociedad civil y gana la democracia, pues su presencia como actores concretos es la condición indispensable de su inclusión sostenida en la ciudadanía.”⁵

En este sentido, la democracia –pese a los beneficios que intrínsecamente pueda otorgar a los ciudadanos–, cobra nuevas interpretaciones por parte de los sectores tradicionalmente excluidos y más empobrecidos. Frente a un Estado carente de recursos, la buena administración y sobre todo la priorización de recursos (en

⁴ María Isabel Remy. *Los múltiples campos de la participación ciudadana en el Perú: un reconocimiento del terreno y algunas reflexiones*, p. 14.

⁵ Grzybowski, Cándido. Citado en: PNUD. *La Democracia en América Latina. Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*, p.126.

diálogo permanentes con la población) se convierten en válvulas de escape de potenciales conflictos sociales que no canalizados adecuadamente desestabilizarían constantemente el sistema.

Coincidimos con Remy, al creer que la participación ciudadana produce nuevos vínculos entre la sociedad y el Estado, insuficientemente producidos por la representación política, y que estos vínculos se convierten en correas de transmisión directas entre las demandas e iniciativas de la sociedad y las políticas públicas. Todo ello generaría más estabilidad, una mejor prevención y manejo constructivo de los conflictos, así como mayor garantía de gobernabilidad democrática.

En su aspecto más político entonces la democracia alienta la participación ciudadana en la toma de decisiones, a esto le llamamos democracia participativa.

4.2 Gobernabilidad

Por gobernabilidad nos referimos al proceso de toma de decisiones y las maneras en que se implementan (o no) dichas decisiones⁶. Dicha toma de decisiones, sin embargo, no pasa por un mero trámite de la autoridad competente. Por el contrario, la gobernabilidad requiere de un consenso amplio en torno a la legitimidad del proceso de tomas de decisiones. La legitimidad implica la capacidad del sistema para engendrar y mantener la creencia de que las instituciones políticas existentes son las más apropiadas para la sociedad⁷. En ese sentido, el consenso en torno a la legitimidad exige de un sistema inclusivo, de canales permanentes de flujo de información entre autoridades y ciudadanía. Así, el por qué del invertir en tal obra pública o el por qué no hacerlo no será la decisión caprichosa de un organismo público poco representativo o corrupto sino el producto del diálogo y el consenso a resultados del intercambio de información entre sociedad civil y autoridades. De ahí la importancia de la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.

4.3 Descentralización y regionalización

La descentralización y la regionalización son las dos caras de una misma moneda. Por un lado, la descentralización implica el proceso de transferencia de un conjunto de capacidades de gestión y decisión política para el manejo de recursos a favor de los gobiernos regionales que conforman el país, estableciéndose de esta manera una redistribución del poder que anteriormente se encontraba concentrado en el gobierno central. La regionalización, se centra más bien en la consolidación del proceso de transferencia a través del establecimiento de gobiernos regionales con autonomía para la toma de decisiones respecto de aquellas competencias y funciones transferidas.

El proceso de descentralización y regionalización se caracteriza por ser integral en tanto abarca a todo el territorio nacional e involucra a la actividad estatal y a la actividad privada en sus diversas modalidades: Es participativa al crear espacios de encuentro en el cual participan autoridades del gobierno regional, provincial y local

⁶ Powley y Anderlini, Op. cit., p. 1.

⁷ Siguiendo a: Lipset, Seymour Martín. *El Hombre Político. Las bases sociales dela política*, P. 57.

y la sociedad civil organizada, se convierte en una excelente oportunidad para que participen todos los interesados en contribuir al desarrollo regional y nacional. Es también un proceso gradual en el cual la transferencia de competencias y recursos del gobierno central se viene dando paulatinamente. Este proceso se viene dando de modo ordenado y en alguna medida a través de procesos de concertación. Y como política de Estado es irreversible y obligatoria, necesariamente se dará en los siguientes años⁸.

Es una importante oportunidad para fortalecer la democracia participativa por cuanto puede significar la ampliación de la práctica democrática, al dar una participación efectiva a los actores sociales en la marcha, administración o gestión de las regiones. De esta manera la creación de espacios de concertación como los CCR, los CCLs y otros especializados en temas de salud, educación y medio ambiente etc; van a ayudar a dinamizar la vida política y económica de las regiones e involucrar a los distintos actores regionales y locales.

La descentralización y la regionalización también contribuyen a fortalecer los planes de desarrollo en tanto al ser un proceso por el cual los distintos actores regionales y locales participan en conjunto con sus autoridades se llega a establecer más eficientemente cuáles son las políticas generales que contribuirán al desarrollo regional.

4.4 Prevención y resolución de conflictos

En el campo de las ciencias sociales el conflicto ha sido considerado un fenómeno disfuncional hasta relativamente poco tiempo. Con los estudios sociológicos de mediados del siglo pasado, la mirada en torno al conflicto social empieza a cambiar encontrando que el conflicto cumple también funciones beneficiosas para los individuos y la sociedad en general. Nos referimos a la posibilidad de generar cambio social (positivo), crear condiciones para el desarrollo, proveer aprendizajes, cohesionar internamente a grupos afectados y exigir nuestras capacidades y actitudes para administrar los conflictos entre otros resultados.

En términos generales, se reconoce que los resultados que arroja un conflicto dependerá de la forma cómo sea administrado. En otras palabras, son los actores vinculados por el conflicto social los que fundamentalmente definirán el rumbo de los acontecimientos, haciendo que este proceso se convierta en uno constructivo, destructivo o de otra naturaleza.

Es así que el campo de la resolución de conflictos se interesa en los conflictos como realidades que requieren ser adecuadamente administradas y eventualmente resueltas logrando la satisfacción de los intereses y necesidades de los actores involucrados. Para asumir esta postura el campo de la prevención y resolución de conflictos exige como supuesto contar con una mirada optimista en cuanto al conflicto social; es decir, un cambio actitudinal para afrontar colaborativamente el conflicto como un fenómeno omnipresente e inherente a la condición humana, que ofrece oportunidades de crecimiento a través de un manejo constructivo.

⁸ Ideas extraídas de Azpur, Javier (2005). *Descentralización y Regionalización en el Perú*. www.predes.org.pe/ayudatematica_pdf/descentralizacion_regionalizacion.pdf

La prevención y manejo constructivo de los conflictos requiere adicionalmente un mayor conocimiento de las dimensiones del conflicto social, para poder entender sus procesos de desarrollo, y una incidencia en el fortalecimiento de capacidades para una mejor administración del fenómeno.

Las capacidades varían de acuerdo a la naturaleza de las diversas metodologías diseñadas para cumplir la misión de fomentar espacios de encuentro de actores, en los que ellos directa o indirectamente puedan tener las mismas oportunidades para discutir o debatir los asuntos alrededor del conflicto que los vincula. Nos referimos, por ejemplo, a metodologías como la negociación, la mediación, la conciliación, la facilitación o el diálogo entre otros, los que se caracterizan por crear espacios participativos, colaborativos y de encuentro en la que los actores involucrados intercambian mensajes y actitudes para reconocerse, validarse y aceptarse mutuamente. Estas metodologías se basan en los siguientes supuestos:

- El manejo constructivo de conflictos a partir de estas metodologías requiere ante todo predisposición colaborativa de los actores involucrados.
- A través del diálogo constructivo entre las partes pueden manejarse los conflictos con mayor eficiencia.
- Son a su vez procesos que exigen preparación, recursos, perseverancia, tolerancia y tiempo.
- Las soluciones más eficaces y duraderas son aquellas que satisfacen los principales intereses y necesidades de los actores involucrados cuidando de no afectar a terceros, y los que a su vez incluyen la satisfacción de intereses y necesidades comunes.
- Las vías confrontacionales –a diferencia de los mecanismos colaborativos– para el manejo de conflictos no garantizan resultados satisfactorios y duraderos para todos, ni aseguran la solución del conflicto en sí.
- El fortalecimiento de los actores sociales y de sus capacidades para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos es un factor clave para afrontar situaciones de conflicto.

Estos supuestos a su vez pueden ser replanteados a modo de condiciones de verificación para evaluar la viabilidad de la utilización de estas metodologías en un caso concreto.

5. Enfoque metodológico para el desarrollo de la intervención

Nuestro enfoque de intervención institucional: el enfoque integral transformador

Los espacios de diálogo y concertación son instancias de primordial importancia para la transformación de la sociedad y constituyen vías alternativas a la confrontación, la que se manifiesta recurrentemente de manera violenta en nuestro país. Somos conscientes de que impulsar y fortalecer espacios de diálogo y concertación desde una visión constructiva contribuye a la consolidación de la democracia, la gobernabilidad, la participación ciudadana y la efectiva descentralización del aparato estatal, lo que redundará en beneficio para los ciudadanos tradicionalmente no involucrados en la toma de decisiones políticas.

Al estar ProDiálogo-CECI comprometidos con la creación, promoción, impulso y fortalecimiento de espacios de diálogo y concertación para el abordaje de problemas y conflictos sociales, buscamos lograr una transformación en la dinámica de interacción entre los actores sociales involucrados, lo cual implica trabajar de manera integral en tres distintas dimensiones: procesos, espacios, y actores. Estos tres elementos configuran el enfoque institucional de intervención integral transformador:

- **Procesos:** Abordamos los procesos sociales, considerando al conflicto como un micro-proceso de interacción conflictiva inserto en un contexto mayor, o macro-proceso, reconociendo que ambos niveles evolucionan y se implican mutuamente. Bajo esta premisa, abordamos el micro-proceso de manera constructiva para contribuir a cambiar la dinámica del escenario social, y trabajamos

con los actores para transformar los patrones de interacción a nivel del macro-proceso de modo que, cuando en el futuro surjan conflictos como consecuencia natural de la relación, sean abordados de manera dialogada y constructiva.

- **Espacios:** Intervenimos para construir espacios de diálogo y concertación y fortalecer los existentes de modo que no sólo aborden problemas y conflictos coyunturales, sino que se conviertan en espacios institucionalizados cuyo espíritu de legitimidad y vocación de permanencia permita lograr la transformación de los patrones o dinámicas de interacción en el escenario social donde se insertan volviéndolos más armónicos y constructivos. Buscamos lograr espacios adecuadamente organizados, capaces de generar una dinámica funcional de interacción entre sus miembros e implementar mecanismos (como el diálogo facilitado, la negociación directa y la mediación entre otros) para abordar procesos conflictivos particulares, sin perder de vista el macro-proceso de interacción entre los diversos actores.
- **Actores:** Ayudamos a que los actores estén en capacidad de participar de manera constructiva y productiva en los espacios de diálogo y concertación bajo el supuesto de que cuentan con la voluntad –entendida como disposición, decisión y compromiso de actuar– y un conjunto de competencias. Es por ello que nuestro enfoque plantea la necesidad de fortalecer capacidades en cuanto a aspectos conceptuales, tanto en lo sustantivo (conceptos sobre negociación y manejo de conflictos), como en lo procedimental (información sobre la dinámica de los distintos mecanismos para el abordaje de problemas y conflictos); actitudes, relacionadas a los estilos de negociación y gestión de conflictos así como otros de corte ético, y finalmente, habilidades sociales; es decir, destrezas interpersonales para desenvolverse en grupos humanos.

El enfoque integral-transformador contribuye de manera significativa a lograr relaciones sociales constructivas promoviendo posibilidades para trabajar asuntos vinculados al desarrollo sostenible. Cuando se logra un espacio fortalecido con legitimidad y vocación de permanencia (capaz de implementar diversos mecanismos de abordaje de conflictos) y actores con las capacidades, el compromiso y la voluntad necesaria para participar constructivamente se obtienen resultados óptimos.

Habiendo tomado en consideración el enfoque integral-transformador, se diseñó el proyecto **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco de la Descentralización** teniendo como ejes los siguientes tres objetivos:

- a) **Impulsar y fortalecer espacios de diálogo y concertación identificados como prioritarios por el Gobierno Regional de Pasco y los diversos actores de la sociedad civil.**

La primera dimensión de intervención de este proyecto apuntó a fortalecer espacios de concertación existentes y/o crear nuevos espacios dentro de la Región Pasco. Para el logro de este propósito se previó la elaboración de un diagnóstico

sobre la situación en la que se hallaban los espacios de concertación y de diálogo en la región y la entrevista a autoridades y representantes de la sociedad civil pasqueña para entender el estado de la cuestión de la concertación en la región. Elegidos los espacios de concertación o de diálogo donde se incidiría, el proyecto contemplaría actividades de fortalecimiento de su organización técnica y de los mecanismos de toma de decisiones, solución de problemas y manejo de conflictos. Los resultados de un espacio de diálogo y concertación tiene mucho que ver con cómo los protagonistas abordan problemas comunes y conflictos a través de diversos mecanismos tales como el diálogo facilitado, la concertación, la negociación o la mediación entre otros. Si los mecanismos empleados no son adecuados a la situación y los actores mismos no logran promover un clima de deliberación colaborativa, difícilmente lograrán fomentar la construcción de consensos. A partir de nuestro enfoque se fortalecería entonces la implementación adecuada de estos mecanismos, así como la organización técnica de los espacios mediante la asistencia técnica en el diseño de los procedimientos de funcionamiento, la convocatoria, las reglas de juego y la facilitación, con el fin de que se logren los objetivos de los espacios.

b) Fortalecer las capacidades de concertar y manejar conflictos del Gobierno Regional y de los actores que dialogan con el Estado en los espacios identificados.

La segunda dimensión de intervención tuvo que ver con los actores mismos y el aspecto humano de la transformación sistémica que ambicionamos impulsar. La voluntad de los actores, entendida como disposición a participar, decisión de participar y compromiso de sostener esa decisión, es condición necesaria pero no suficiente para los procesos constructivos de concertación y diálogo. Los actores y protagonistas de este cambio también requieren fortalecer sus capacidades en temas relacionados al análisis de conflictos, la negociación, la concertación y el diálogo, sólo por nombrar algunos temas. Este trabajo va a exigir empezar a crear un lenguaje común para mejorar la comunicación entre los integrantes de los espacios elegidos. No sólo se concentraría el trabajo en herramientas conceptuales, sino en el desarrollo de habilidades sociales y actitudes de los participantes de los espacios para que sus intercambios sean más efectivos y constructivos.

c) Fortalecer la comunicación en relación con los procesos de concertación y participación ciudadana promovidos desde los espacios identificados.

Por otro lado, también resultaba importante informar a la población y a la sociedad civil organizada sobre los avances en cuanto a estos espacios, no sólo para difundir los logros obtenidos y retos enfrentados, sino para invitarlas a participar de estos procesos. En otras palabras resultaba importante introducir un componente comunicacional que ayude a difundir detalladamente la problemática en torno a la concertación y los avances que venían realizando los espacios de concertación en la región. Se pretendía a su vez dar cuenta de la

gestión realizada en los espacios de concertación donde interveníamos, además de promover en la ciudadanía un mayor interés en cuanto a cómo participar en estos procesos, cuáles son sus fines y sus beneficios.

De esta manera queremos afectar los dos niveles del proceso, el nivel macro o contextual en el cual se encuentra tanto el Estado como la sociedad civil en general; así como en el nivel micro donde se encuentran interactuando los integrantes de los espacios de concertación donde intervenimos. De esta manera, tomamos en consideración ambos niveles los cuales ayudarán a fortalecer el proceso de descentralización y concertación en la región.

Finalmente, dentro del proyecto **Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y participativa en el marco de la descentralización** nuestra intervención contempló trabajar con instituciones, espacios y actores que estén permanentemente involucrados en los procesos de desarrollo, diálogo y concertación. Trabajando con estos actores e instituciones comprometidos con el desarrollo, partimos de la idea de capacitar a integrantes de estos espacios que por sus dotes de líderes puedan ser agentes de réplica de sus conocimientos y experiencias en sus respectivas instituciones o lugares de procedencia. Por ello resultó importante incluir en las actividades del proyecto a líderes de sectores tradicionalmente desfavorecidos (mujeres, indígenas y jóvenes), para que se involucren activamente en los espacios de diálogo y concertación y asuman un rol protagónico. Dentro de este grupo de actores importantes se contempló incluir a la Oficina de la Defensoría del Pueblo de Pasco, la cual viene actuando en la zona promoviendo y cautelando el respeto de los derechos humanos y buscando a través de sus intervenciones lograr soluciones de consenso entre los distintos actores sociales e instituciones estatales.

6. Propuesta de intervención

El proyecto Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco de la Descentralización. Una Propuesta para el Gobierno y Región de Pasco tuvo por objetivo contribuir a que autoridades, funcionarios y líderes locales mejoren sus capacidades de negociación y construcción de consensos y las apliquen a los procesos de la gestión participativa y planificación concertada, a través de mecanismos institucionalizados de diálogo y participación ciudadana que benefician particularmente a las organizaciones de base tradicionalmente excluidas (mujeres, jóvenes y líderes de comunidades) de estos procesos.

Asimismo, como vimos en el punto anterior el proyecto tuvo por objetivos específicos fortalecer mecanismos institucionalizados de participación, fortalecer capacidades de construcción de consensos y mejorar la comunicación dentro y fuera de los espacios de concertación.

Paralelamente, la atención se concentró en el fortalecimiento de capacidades con relación a:

- El fortalecimiento y desarrollo de mecanismos participativos y de vigilancia.
- La formulación y aplicación de procesos de gestión de conflictos para una mayor planificación participativa del desarrollo regional.
- El desarrollo de estrategias e instrumentos de comunicación y difusión.

El proyecto ha tenido como claros beneficiarios a dos categorías de actores: los directos, tales como el Gobierno Regional de Pasco, los funcionarios de dos niveles de gobierno (regional y local), los líderes y dirigentes de la sociedad civil (sindicatos, comunidades campesinas, ONG's y organizaciones de base); y los indirectos: población y empresas privadas de la región; y sectores gubernamentales nacionales.

Los temas fueron abordados desde nuestro campo de especialidad; esto es, el manejo constructivo de conflictos y el diseño y puesta en marcha de procesos de concertación y diálogo para el fortalecimiento de los procesos de participación ciudadana. Para ello identificamos los principales espacios de interacción entre las autoridades regionales y otros interlocutores, como las autoridades locales y las organizaciones de la sociedad civil. A partir de dichos espacios se plantearon las acciones de fortalecimiento de capacidades y destrezas, no solamente de instancias estatales sino también de organizaciones y líderes de base tradicionalmente excluidos, los cuales serían empoderados a fin de que puedan participar en la negociación y construcción de consensos con equidad colocando en la agenda pública sus necesidades y preocupaciones (tales como seguridad, salud y educación). Lo fundamental fue buscar que los espacios de participación e interacción entre las instancias del gobierno regional y los diversos actores de la sociedad civil se conviertan en instancias efectivas de diálogo y construcción de consensos.

El Proyecto estuvo conceptualizado como un proyecto piloto en la Región de Pasco, por ello los beneficiarios del mismo recibirían materiales y herramientas validados por ellos mismos para emplearlos en su formación. Además contó con el compromiso del GRP y del Centro Labor para hacer el seguimiento del proyecto en el futuro a fin de que no se pierda la experiencia ni las herramientas desarrolladas en ella.

Asimismo, se pretendió formar un grupo de facilitadores de procesos de resolución de conflictos y de concertación, el cual estaría compuesto por integrantes de distintas instituciones y organizaciones de la región: el GRP, la Defensoría del Pueblo, la MCLCP, el Centro Labor, y líderes locales de otras ONG y organizaciones de base. Se esperaba que este grupo de facilitadores replique la experiencia tanto durante la ejecución del proyecto como una vez que éste haya terminado. La producción de materiales didácticos y de diagnóstico, la sistematización de la experiencia (que sería publicada) y la realización de un foro regional serían productos que contribuirían a la consolidación de la experiencia y a incentivar la implementación de proyectos similares en otras regiones.

7. Proceso de implementación

7.1 ¿Por qué Pasco?

Los factores que confluieron para determinar que Pasco sería la Región más adecuada para nuestra intervención fueron la articulación interinstitucional entre las organizaciones no gubernamentales y el gobierno regional; el interés interinstitucional en el tema de descentralización, concertación y participación ciudadana; la predisposición del Gobierno Regional de Pasco y el interés en los temas de minería y desarrollo sostenible.

- **Articulación interinstitucional**

La articulación interinstitucional entre organizaciones no gubernamentales (ProDiálogo, CECI y el Centro Labor) se dio dentro de un marco de cooperación y confianza. Por un lado, CECI Canadá y ProDiálogo (a través de IPRECON) mantienen una relación de cooperación de más de ocho años y desde el año 2002 cuentan con un convenio marco de cooperación interinstitucional para asumir proyectos e iniciativas especializadas en la prevención y resolución de conflictos. Esta alianza se fortalece como resultado de haber intercambiado experiencias de trabajo en el campo de la prevención y resolución de conflictos con el Centro Labor a partir de las primeras conversaciones que venía sosteniendo con CECI. Estos contactos permanentes nos incentivaron a explorar nuevas posibilidades de cooperación en Pasco, lo cual tuvo como primer fruto que ProDiálogo-CECI realizara talleres de capacitación en negociación y resolución de conflictos a líderes comunitarios de Pasco, que en ese momento contaban con la asistencia técnica del Centro Labor para entrar en procesos de negociación.

A su vez, los contactos institucionales y personales con el Centro Labor y sus directivos fueron fundamentales para entablar vínculos con las autoridades o fun-

cionarios del GRP. La relación entre estas dos últimas instituciones es el resultado de años de trabajo por parte de Labor en la formación de un importante capital social en Cerro de Pasco, lo que le ha valido formar cuadros que han llegado a ocupar cargos de importancia no sólo en el gobierno regional, sino en gobiernos locales y en el Congreso de la República.

- **Interés interinstitucional en el tema de descentralización, concertación y participación ciudadana y predisposición del gobierno regional**

En el actual contexto de inicio del proceso de descentralización y regionalización resultaba institucionalmente importante para las ONG's parte de este proyecto participar de una experiencia innovadora de concertación y participación ciudadana para el país y contribuir al trabajo que se venía realizando desde el enfoque institucional de ProDiálogo-CECI. La Ley de descentralización creaba espacios de concertación donde gobiernos locales, regionales y sociedad civil tomarían decisiones en temas generales y especializados (salud, educación, etc.), con lo cual se requería focalizar los esfuerzos en el fortalecimiento de estos espacios, las capacidades de los actores integrantes y de los procesos en marcha. En algunos casos estos espacios estaban en etapa de formación y los veíamos como una atractiva oportunidad para nuestra intervención. En otros ya venían funcionando y se notaban los primeros buenos resultados como en el caso de los CCL al trabajar los presupuestos participativos. Características de este tipo nos incentivaban más a trabajar con la Región Pasco, ya que sus actores demostraban interés en implementar políticas participativas en la gestión de espacios, lo cual fue confirmado por otras instituciones especializadas en el proceso de descentralización.

El interés de las instituciones no gubernamentales coincidía con el del GRP. Desde los primeros contactos con el presidente regional de Pasco y los funcionarios regionales era notorio el genuino deseo de participar en este proyecto para fortalecer los procesos de descentralización, el fortalecimiento de los espacios de concertación y diálogo, la participación ciudadana y el mejor manejo de los conflictos sociales. Para impulsar nuestra propuesta se suscribió entonces un convenio cuatripartito entre ProDiálogo, CECI, el Centro Labor y el GRP.

- **Interés en los temas de minería y desarrollo sostenible**

En tanto las entidades ejecutoras del proyecto venían realizando diversos esfuerzos en acciones relacionadas a minería, medio ambiente, resolución de conflictos y desarrollo sostenible, resultaba una necesidad realizar una contribución en los procesos que se venían dando en espacios de diálogo en la provincia de Pasco, y en especial en la capital Cerro de Pasco.

Cerro de Pasco, es una zona tradicional de explotación minera de larga data que a diferencia de otros yacimientos recientes, no contó con un marco legal específico ambiental ni sanitario relacionados a estas actividades. Los impactos ambientales en el área de Cerro y zonas colindantes fueron asumidos como parte de los costos de coexistir con las operaciones mineras. Por otro lado, importantes zonas de Cerro de Pasco –al tratarse de una ciudad que surge a consecuencia de

la minería- recibían la mayoría de servicios básicos de modo gratuito de estas empresas (servicios de salud, agua, electricidad, educación, vivienda, comunicaciones, etc). Es así que se desarrolla una cultura de mutua dependencia entre las empresas mineras y una parte importante de la población de la ciudad debido, en gran medida, a que el modelo económico local tuvo -y tiene hasta hoy- como eje central a la minería.

Sin embargo, cíclicamente y con mayor frecuencia empiezan a manifestarse conflictos socioambientales en las zonas de actividad minera. De la inacción inicial producto de la relación de mutua dependencia y la falta de concientización sobre los derechos en torno a la salud y al medio ambiente, se pasa a una etapa en la cual las poblaciones en conjunción con organizaciones locales y gobiernos locales conocen sus derechos y se organizan en algún grado para afrontar los conflictos. Es decir, de una fase de invisibilización de los conflictos se transita a una fase de confrontación y reclamo de derechos con modestos resultados y en algunos casos utilizando espacios de diálogo. Aún así, el peso de la dependencia social y económica que ejerce la minería en la zona y la población ha permitido que no exista una cultura muy dialogante a nivel de autoridades, representantes de sociedad civil y empresas mineras para buscar soluciones participativas a conflictos y problemas que se presentan cíclicamente como consecuencia de la actividades mineras, dentro de una visión de desarrollo sostenible para la región. En otras palabras, Cerro tiene altos niveles de conflictividad socioambiental y constituye un espacio paradigmático ya que la cultura del diálogo participativo es un reto pendiente al cual queremos contribuir a partir de la ejecución del presente proyecto.

Como vemos la decisión de impulsar este proyecto conjunto en Pasco es el resultado de haber unido esfuerzos de modo concertado sobre temas de interés común para fortalecer mutuamente a todas las instituciones involucradas y beneficiarias.

7.2 El esfuerzo colaborativo de cinco instituciones

La ejecución del proyecto fue a su vez el resultado de un esfuerzo colaborador permanente entre las siguientes cinco instituciones:

- **ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos**

ProDiálogo es un consorcio formado en el año 2003, a partir de la alianza interinstitucional entre IPRECON y CEPSCON. IPRECON es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1992, que tiene como principales objetivos el análisis de los conflictos sociales en general; la promoción del estudio, la enseñanza y el desarrollo del campo de la resolución de conflictos desde una perspectiva interdisciplinaria; y la intervención en procesos de prevención y transformación de conflictos. CEPSCON, creado en 1996, es una asociación civil sin fines de lucro de carácter formativo, educativo y de servicios, cuya misión institucional es la de promover una cultura de diálogo y paz en el Perú, a través de la generación y difusión de capacidades y destrezas en el campo de la resolución de conflictos. Actualmente, el consorcio ProDiálogo ha adquirido personería jurídica con lo cual se formaliza

una permanente relación de colaboración entre los integrantes de ambas instituciones.

ProDiálogo viene trabajando en el campo de la prevención y resolución de conflictos y está avocado en este momento a contribuir con la puesta en marcha y fortalecimiento de procesos de diálogo, concertación, toma de decisiones, solución de problemas, prevención, manejo constructivo y resolución de conflictos tanto en el ámbito público como privado.

ProDiálogo fue el ejecutor y coordinador del proyecto a la par que responsable del mismo ante la ACIDI.

- **El Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI)**

CECI es una organización no gubernamental canadiense, sin fines de lucro, de cooperación internacional cuya misión principal es el desarrollo solidario y sostenido de la persona humana. CECI está trabajando a nivel internacional desde hace más de 45 años y se encuentra actualmente en más de 35 países en vías de desarrollo. Anualmente participa en la puesta en marcha de más de 150 proyectos, de los cuales cerca de cincuenta corresponden a iniciativas bilaterales y multilaterales de envergadura.

CECI ha decidido concentrarse en el acompañamiento de la democratización y descentralización con un enfoque orientado al fortalecimiento de los procesos de diálogo, participación y el adecuado manejo de los conflictos. La experiencia de CECI se basa en la participación en procesos de diálogo y negociación multipartes en el sector minero y el sector laboral de Bolivia, en la participación ciudadana y resolución de conflictos a nivel municipal en Guatemala y de actividades afines en otros países de América latina.

CECI cumplió el importante rol de co-ejecutor del proyecto. A su vez, colaboró con expertos internacionales –destacándose entre ellos a la especialista en sistematización, la Sra. Therese Bouchard– que aportaron su bagaje de conocimientos para la consecución de los objetivos previstos.

- **La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)**

La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) es la agencia federal de Canadá encargada de planificar e implementar la mayoría del programa de cooperación canadiense para el desarrollo con la finalidad de reducir la pobreza y contribuir a crear un mundo más seguro, equitativo y próspero.

ACDI contribuye con proyectos en más de 150 países que representa el 80% de la población mundial. Trabaja en alianza con países en desarrollo, organizaciones canadienses, instituciones, sector empresarial, así como agencias e instituciones internacionales.

En el Perú, ACIDI ha establecido el Fondo para la Reforma del Sector Público y Políticas Públicas (FRSPPP) como un mecanismo que busca responder a iniciativas estratégicas orientadas a contribuir a la Reforma del Estado y al diseño e implementación de políticas públicas en el Perú. En este contexto, se aprobó hacer una contribución a ProDiálogo-CECI para implementar el proyecto **Fortalecimiento de**

la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco de la Descentralización. Una Propuesta para el Gobierno y Región de Pasco.

Como resultado de utilizar un enfoque participativo para la toma de decisiones y ejecución del proyecto, se había previsto en su diseño la creación de instancias participativas para la coordinación y ejecución del proyecto. Una primera instancia denominada Comité de Coordinación ayudó a coordinar y consensuar criterios generales para la ejecución del proyecto entre todas las contrapartes que participaron en el proyecto; y otra, la Comisión Ejecutiva, estuvo orientada a la ejecución directa de las actividades del proyecto. Se elaboró un documento que precisaban las funciones de estas dos instancias y los roles del personal adscrito al proyecto.

- **El Gobierno Regional de Pasco (GRP)**

Nuestra contraparte estatal en el proyecto, el Gobierno Regional de Pasco, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, que emana de la voluntad popular. Inició sus funciones el 2003 como resultado del proceso de regionalización y descentralización. Sus funciones son promover el desarrollo económico y social, gerenciar la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, y prestar servicios sociales de calidad garantizando la participación ciudadana en la gestión regional y ejerciendo el respeto pleno de los derechos de las personas y la igualdad de oportunidades

En cumplimiento de la Ley Marco de Descentralización y la Ley de Gobiernos Regionales, se vienen implementando instancias de coordinación y participación con la población como el Consejo de Coordinación Regional, el Consejo de Coordinación de Salud, el Consejo de Coordinación de Educación y el Consejo de Coordinación de la Pequeña y Micro Empresa. Adicionalmente se ha impulsado los procesos del presupuesto participativo, transparencia de la información y se ha conformado la Comisión Especial para Comunidades Nativas y la Comisión Especial para la Mujer, ambas para atender a sectores tradicionalmente excluidos.

- **El Centro de Cultura Popular Labor**

El Centro de Cultura Popular Labor fundado en 1981, es una asociación civil sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco. Es la organización no gubernamental de mayor reputación en el campo del desarrollo en Pasco y es un referente institucional importante para iniciativas vinculadas a la región. La misión institucional del Centro Labor es generar aprendizajes y promover liderazgos aportando a la ampliación de los derechos ambientales y sociales de las comunidades, al fortalecimiento de la gobernabilidad y en consecuencia a la construcción del desarrollo sostenible en espacios locales, regionales y en el ámbito nacional. Los enfoques que orientan su trabajo son la gestión ambiental concertada, la gestión de cuencas y de riegos, la producción limpia, el diálogo intercultural y la equidad de género.

Este último año se ha propuesto desarrollar el programa "Educación ciudadana, construcción de democracia y promoción de la competitividad en la Macro Región Centro". Dicho programa busca el desarrollo de capacidades y competen-

cias de los propios ciudadanos, el fortalecimiento de sus organizaciones y de sus capacidades individuales y colectivas de gestión y liderazgo, mediante tres grandes líneas: a) fortalecimiento y desarrollo de las interrelaciones institucionales y redes sociales, b) el fortalecimiento de las capacidades y competencias de gestión, y c) la implementación de una estrategia de competitividad económica y social; para lo cual cuenta con un fondo inicial. Bajo este marco se está brindando capacitación y asistencia técnica sobre presupuesto participativo a gobiernos locales a las 13 municipalidades de la Provincia de Pasco.

En el proyecto, a partir de su experiencia y legitimidad en la región, el Centro Labor cumplió la función de contraparte local, y encargado de la sección operativa y logística del proyecto.

7.2.1 Las instancias participativas de coordinación y ejecución

El proyecto preveía, en primer lugar, la constitución de un Comité de Coordinación que tenía como finalidad establecer los lineamientos estratégicos del proyecto y asegurar el monitoreo y el cumplimiento de los resultados esperados en el marco lógico. Este Comité estuvo integrado por todas las instituciones vinculadas al proyecto: ProDiálogo-CECI, GRP, el Centro Labor y ACDI.

Sus reuniones se realizaron periódicamente tanto en Lima como en Cerro de Pasco, aunque tuvieron mayor frecuencia al inicio del proyecto sobre todo para definir aspectos de política para la puesta en marcha del mismo, opinar sobre los resultados de los diagnósticos realizados en Pasco y proponer estrategias de intervención para la mejor implementación del proyecto.

Manteniendo esta dinámica, por ejemplo, en la tercera reunión del Comité se determinó definitivamente que los dos espacios de concertación donde se interveniría serían el CCR y la MCLCP de Pasco. Adicionalmente se optó por uno tercero por crearse, en el que se convocaría a autoridades locales y regionales, sociedad civil y empresas mineras para tratar el tema de minería y desarrollo sostenible en Pasco. De las reuniones del comité se concluía que la estrategia de intervención exigiría tiempo y nuevos esfuerzos de coordinación entre las contrapartes con los actores involucrados en los espacios existentes; y que el espacio a crearse –sobre minería y desarrollo sostenible– constituía un reto de mayor envergadura.

La Comisión Ejecutiva, en cambio, estuvo constituida por un representante de cada una de las instituciones que ejecutaron el proyecto –ProDiálogo-CECI y Labor– y desde un inicio decidió incluir al GRP al ser la entidad para y con la cual veníamos desarrollando actividades. De esta manera, se mantenían vínculos más cercanos con el GRP –que era el actor que en gran medida se beneficiaría de los resultados del proyecto– y se podía optimizar los niveles de coordinación entre las organizaciones ejecutoras y el mismo.

Esta comisión se encargó de la ejecución de las actividades del proyecto y la elaboración de varios instrumentos de gestión, diagnóstico, capacitación e informes de los avances del proyecto.

Al estar constituido por un equipo de pocas personas, se realizaron reuniones en los distintos momentos en los cuales nos encontrábamos debido a las activida-

des del proyecto, sea en Lima, Cerro de Pasco, Huariaca, Paucartambo, Yanahuanca y Oxapampa.

Aunque no fue previsto en el diseño del proyecto, la propia dinámica de trabajo determinó que se forme una tercera instancia participativa de coordinación a la que nos referiremos como el Comité Local de Cerro de Pasco. Se trataba de un espacio participativo de carácter local en el que representantes del GRP y del Centro Labor discutían las tareas a realizarse durante la semana y se tomaban decisiones de consenso, lo cual sirvió en gran medida para definir los contenidos del programa radial que se empezó a emitir por Radio Alturas desde julio del 2005. El ritmo de las reuniones decayó a partir del último trimestre del 2005. Pareciera que las reuniones semanales de los días lunes no resultaron siendo tan adecuadas como inicialmente se había pensado. Como señala César López del Centro Labor:

“Tal vez un error haya sido el horario de lunes a las 9am ya que a veces hay cosas que quieres empezar temprano en la semana. Quizá mejor debió ser martes en la tarde o al final de la tarde. También para que lleguen de viajes o comisiones, en la mañana resultaba difícil porque primero deben de coordinar con otras áreas.”

Por otro lado, se empezaron a presentar ausencias de los funcionarios del gobierno regional. En un caso, se debió a que una funcionaria estaba abocada a su candidatura para el Congreso de la República. Justamente, durante el segundo trimestre del 2005, se enfrentaba una coyuntura electoral sumamente activa en Pasco. Así, la realización de un referéndum para aprobar la Macro Región Nor-Centro Oriente –de la cual sería parte la Región Pasco– y, posteriormente, las elecciones presidenciales y parlamentarias de abril de 2006 establecieron una mayor complejidad para la participación del GRP.

A su vez, también sustrajo a varios funcionarios de participar en las reuniones la asignación de nuevos encargos institucionales como por ejemplo, la proposición de políticas para el proceso de audiencias públicas en la región. Finalmente, las reuniones del comité tuvieron que desarrollarse de una manera más informal, en los momentos que se estimaba posible y entre un único representante del Centro Labor y del GRP.

LECCIÓN APRENDIDA

En proyectos donde por la cantidad de contrapartes involucradas existen varias instancias de coordinación o de ejecución participativa, resulta un gran reto mantener estas últimas activas durante todo el desarrollo de la intervención. Para que se mantengan vigentes, se requiere evaluar permanentemente diversos factores que pudieran afectarlas, tales como los momentos y frecuencia de las reuniones, el contexto en el que estos actores se encuentran inmersos, y la disponibilidad de tiempo de los involucrados.

Aún así, estas tres instancias –comité de coordinación, comisión ejecutiva y comité local– demostraron ser el eje neurálgico del proyecto puesto que de manera participativa las instituciones vinculadas al mismo se reunían para discutir distintos temas de interés, se tomaban decisiones y se implementaba un conjunto de acciones. Esto fue posible por la concurrencia de los siguientes elementos:

- Haber creado un patrón de relación cooperativo y transparente entre el Centro Labor, ProDiálogo-CECI y el GRP desde el inicio de las primeras conversaciones para formular el proyecto; esto último se formalizó con la firma de un convenio de cooperación interinstitucional.
- Haber considerado, en el momento de diseñar y ejecutar el proyecto, las sugerencias hechas por ACDI para incluir en nuestra propuesta a otros actores en las actividades del proyecto, como por ejemplo a la Defensoría del Pueblo.
- La inclusión de instancias participativas interinstitucionales en el diseño del proyecto. Para la definición de políticas, la discusión de propuestas y la ejecución de actividades que requería el proyecto se previó en el mismo la necesidad de contar con espacios que ayuden a realizar un trabajo coordinado y articulado entre las instituciones que participarían en él. Este esquema se replicó localmente en Cerro de Pasco con la instalación del Comité Local que siguió esta línea de trabajo con el GRP
- Haber tomado en cuenta las capacidades de cada uno de los integrantes de estas instancias, lo cual -a su vez- estimuló a que ellos formulen propuestas y satisfagan intereses de cada uno de nosotros. Fueron estos intereses, comunes y complementarios, los que desde un inicio nos vincularon en el afán de impulsar un proyecto de desarrollo para la región. Sobre este punto, Gladys Huamán, asociada de Labor, comenta:

“Todos los actores pudieron opinar, no sólo las instituciones directamente encargadas de ejecutar el proyecto. Se tomaron en cuenta las capacidades que cada uno de los representantes allí presentes tenían, se articularon los distintos intereses existentes y las estrategias pudieron ser discutidas con mayor profundidad y revisadas permanentemente.”

- El compromiso a trabajar en conjunto compartiendo información, instrumentos, metodologías de trabajo y experiencias de todos los integrantes de estas instancias. En las distintas reuniones, se pudo generar sinergias que coadyuvaron a que cada institución aporte desde su conocimiento y perspectiva sus ideas y propuestas en pro de mejores decisiones y acciones a implementar para el proyecto. En cuanto a este tema Orietta Rodríguez de ACDI indicó, al preguntarle sobre qué contribuyó a que nuestra gestión del proyecto sea participativa:

“El compromiso de la agencia ejecutora [ProDiálogo] con el tema. Este se manifestaba también en que participaban en otros proyectos vinculados como los que se vienen ejecutando por la Asociación Labor en Ilo, la investigación

sobre conflictos mineros y metalúrgicos para la Defensoría del Pueblo, y el que recientemente se estará ejecutando en Pasco con la asistencia de USAID.”

- La inclusión de todas las instituciones vinculadas al proyecto conjuntamente con la entidad financiera posibilitó, en principio, que se reconozcan a todos como actores que con sus capacidades y experiencias fortalecerían la ejecución del proyecto. En palabras de César López, Director del Centro Labor:

“Se escuchaban las opiniones de todos y llegábamos a acuerdos consensuados con todos los presentes sobre los temas que afectaban al proyecto. La presencia de la entidad financiera también ayudó a crear un contacto más cercano entre todos los integrantes del Comité [de Coordinación] para que exprese su punto de vista y escuche el nuestro, nos vea, antes que tan sólo leer documentos.”

- Haber compartido el protagonismo que implica ejecutar un proyecto con la entidad beneficiaria directa, el GRP, al cual convertimos en un aliado. La intención de las entidades ejecutoras fue desde un inicio involucrar al Gobierno Regional para que haga suyo el proyecto y consolide el compromiso asumido con nuestra iniciativa. Por esta razón, se comprende a esta entidad en la Comisión Ejecutiva lo cual permitió lograr los niveles de compromiso deseados.
- Haber consolidado vínculos de confianza en el plano más personal entre los que integramos estas instancias, lo que a su vez fortalecía el proceso de toma de decisiones y ejecución de actividades del proyecto. Se pudieron romper las barreras de la formalidad a través del contacto permanente y la relación entre los representantes que se reunían en estos espacios. Se complementó la relación profesional con una relación más en el plano humano y amical. Como Clodoaldo López, quien representó permanentemente al Gobierno Regional de Pasco a lo largo de todo el proyecto, manifestó:

“(…) las reuniones han sido amenas y se escuchaban todas las opiniones, también recuerdo el taller de Therese Bouchard [experta del CECI Canadá] que nos enseñó [al Comité de Coordinación] lo que era sistematización. Me parece que estas reuniones también sirvieron para conocernos más, tener más confianza y luego proponer cosas como cuando por ejemplo, discutimos el tema de la mesa de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible en Pasco.”

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando existen un conjunto de instituciones que unen sus esfuerzos para la puesta en marcha de un proyecto, resulta muy provechoso contar con instancias participativas para la toma de decisiones y la ejecución del proyecto; con la finalidad de considerar los aportes, capacidades y experiencias de cada uno de sus integrantes, y fortalecer lazos de confianza entre los involucrados.

- Contar –desde ProDiálogo-CECI como entidades ejecutoras– con una filosofía institucional y enfoque que valoriza la creación de procesos participativos basados en la cooperación, el desarrollo de lazos de confianza y la solución de problemas basada en el consenso. Esta orientación institucional hizo que el proceso de creación y gestión de espacios participativos sea una excelente oportunidad de experimentar nuestra filosofía de trabajo y los principios que guían nuestra intervención con nuestras contrapartes.
- Haber fomentado en estas instancias muchas de las características propias de los procesos de diálogo y concertación –como la cooperación, el consenso y el reconocimiento– tuvo un efecto demostrativo del tipo de trabajo que realizamos y deseábamos realizar en Pasco. No sólo a través de las reuniones que llevamos a cabo se buscaba tomar decisiones basadas en el consenso entre todos sus integrantes, sino que esta característica demostró sus beneficios e invitó a pensar que también sería muy conveniente aplicarla en el plano personal y de la gestión gubernamental. Clodoaldo López indicó:

“(...) ahí esta la importancia de este Comité de Coordinación, que ayudó con sus opiniones para mejorar cosas dentro del propio gobierno regional y en nuestra propia vida. Creo que mucho de lo que trabajamos en las capacitaciones nos sirve para nuestro trabajo y relación con otras personas. Creo que esta forma de trabajo coordinado y participativo debe seguir e involucrar a más autoridades para que cambien su forma de trabajar impositivamente sus ideas, porque lo que todos buscamos es que nuestras opiniones sean escuchadas y eso es lo que yo rescato de nuestras reuniones en Lima y acá.”

LECCIÓN APRENDIDA

En proyectos de desarrollo con un enfoque de prevención y resolución de conflictos, resulta siendo muy importante crear espacios donde se puedan practicar las metodologías que contienen estos enfoques, puesto que se convierten en laboratorios demostrativos y vivientes entre las mismas instituciones participantes, de los beneficios que intentan aportar a través de la intervención.

En general, el carácter participativo de la gestión del proyecto no sólo se manifestó en el trabajo realizado por el Comité de Coordinación, el Comité Ejecutivo o el Comité Local de Cerro de Pasco, sino que nuestra forma de interrelacionarnos en cada uno de los espacios donde intervenimos y con las instituciones con las que coordinamos buscaba consensuar criterios de trabajo, agendas, fechas y compromisos. Incluso en la parte relacionada a la ejecución de otras actividades y especialmente en el desarrollo de los talleres de capacitación –como veremos en las siguientes secciones de este trabajo– nuestra entrada fue participativa. Gloria Ramos, Consejera del Gobierno Regional de Pasco, representante ante el Comité de Coordinación y el Comité local de Cerro de Pasco, así como

participante en las actividades del proyecto, condensa con mucha precisión esta característica:

“(…) para mí ha sido muy democrático (…) he escuchado también de manera democrática las posiciones de cada agente participante y se han tomado en cuenta las propuestas de todos. Hubo una capacidad de los responsables de tomar en cuenta lo que sentía cada actor (…) eso me pareció muy interesante (…) las intervenciones por muy pequeñas que hayan sido fueron tomadas en cuenta en los distintos aspectos del proyecto, sea para comunicación, para la mesa de diálogo sobre minería y desarrollo, y para el CCR (…) Se han recogido, y de alguna manera se ha dado respuesta incorporándolas en las propuestas, en los talleres o en la sistematizaciones o en los documentos que hemos tenido en nuestras manos.”

7.3 La Fase Inicial de Diagnósticos

Entre las primeras actividades de campo del proyecto destacaron la realización de diagnósticos participativos sobre los espacios de concertación, las capacidades de los actores involucrados en los espacios donde intervendríamos y los aspectos comunicacionales del GRP y la población de Pasco. A partir de ellos no solo pudimos obtener una muy buena fotografía de lo que venía sucediendo en las áreas de interés, sino que establecimos los primeros vínculos con los distintos actores. Asimismo, estas actividades fueron oportunidades concretas para implementar un proceso participativo con las contrapartes tanto como con los beneficiarios del proyecto.

7.3.1 Sobre el diagnóstico de espacios de concertación

ProDiálogo-CECI inició en febrero del 2005 las actividades concernientes a la elaboración de un diagnóstico sobre el estado en que se encontraban los espacios de concertación en Pasco, el nivel de participación de la sociedad civil en éstos, así como las posibilidades de creación de nuevos espacios en la región.

En ese sentido, nos planteamos como objetivo general entender mejor el contexto dentro del cual se daban los procesos de concertación de alcance regional en los que participan autoridades y/o instituciones de la sociedad civil. Más precisamente, deseábamos conocer de cerca el contexto y los actores de la descentralización y la concertación institucionalizada en la región; identificar todos los espacios de concertación de alcance regional y, dentro de ese conjunto, cómo operan los espacios donde participa el GRP; y, finalmente, identificar los posibles espacios de intervención para el proyecto.

Para la realización del diagnóstico, el equipo de ProDiálogo-CECI elaboró una primera encuesta semi estructurada para recabar información general de los encuestados y una segunda herramienta de encuesta abierta para obtener información más específica sobre aquellos espacios donde se pensaba sería útil nuestra intervención. Estas herramientas fueron diseñadas teniendo en mente la finalidad del diagnóstico y demostraron ser muy útiles no sólo para obtener información sobre el estado de los espacios de concertación en Pasco, sus fortalezas y sus debi-

lidades, sino también para medir el grado de necesidad de nuestra intervención en posibles espacios.

Otro elemento que coadyuvó al logro del diagnóstico –y esto sería una constante a lo largo de la ejecución de las actividades– fue el nivel de coordinación y participación que se logró con nuestra contraparte local, el Centro Labor, así como entre éste y las autoridades regionales, locales y representantes de la sociedad civil que venían participando o mostraban interés en la evolución de los espacios de concertación. Para esta primera actividad, el Centro Labor rápidamente nos ayudó a lograr acceso a estas personas, presentarnos como contraparte en la ejecución del proyecto y a facilitar el contacto personal con los actores. La realización del diagnóstico era nuestra primera acción de campo y, en ese sentido, nuestra tarea se pudo concretar participativamente gracias a la voluntad manifestada por el presidente de la región en promover los procesos de concertación; el nivel de legitimidad que posee el Centro Labor en la zona; el importante grado de confianza y colaboración que se obtuvo de las personas a encuestar, y el hecho de haber suscrito un convenio de cooperación interinstitucional previamente.

LECCIÓN APRENDIDA

En proyectos en los cuales la agencia ejecutora no ha tenido presencia en el área de intervención geográfica, resulta vital para lograr el acceso a los distintos actores de esa zona contar con una contraparte local que goce de la legitimidad y los recursos suficientes, al igual que de la voluntad política de la autoridad máxima; con la finalidad de facilitar la entrada al área de intervención; y ayude a lograr el contacto a nivel personal con los actores locales.

El trabajo, se dividió en dos fases. Una primera de mapeo general de la situación de la concertación en la región, la cual se basó en entrevistas con personas clave (autoridades y líderes de sociedad civil) en el desarrollo de los procesos institucionalizados relacionados a la concertación. Asimismo, en esta etapa, ProDiálogo-CECI realizó un acopio de información escrita que diera luces sobre la concertación en la región en los últimos años.

La segunda fase consistió más bien en una serie de entrevistas y encuestas realizadas por nuestra contraparte en Cerro de Pasco para recopilar con mayor nivel de detalle información proveniente de otros participantes de un grupo reducido de espacios de concertación donde posiblemente intervendríamos. Se buscó ahondar en la percepción sobre la concertación en la región, así como el funcionamiento de los espacios institucionalizados generados hasta la fecha, y finalmente sobre deficiencias, voluntades y la posibilidad de intervención en sus respectivos espacios. También se pidió opinión sobre la apertura de un nuevo espacio sobre minería y desarrollo sostenible que ya había sido detectado como pedido por algunas autoridades de Pasco.

De este análisis extrajimos información relevante sobre la situación de la concertación en la región. Así, encontramos que si bien la presencia de espacios de

concertación era de poca data (el más longevo tenía apenas 10 años), destacaba la existencia de 16 espacios recientemente creados (ver cuadro adjunto). Ante ello, decidimos clasificar dichos espacios en dos categorías: la primera relacionada a la situación del espacio. Los primeros se referían a los espacios que venían funcionando, mientras que los segundos eran aquellos que no tenían actividad.

Por otro lado, también clasificamos los espacios según la materia que tratan en su interior e identificamos también dos grupos: aquellos espacios para el Desarrollo Social (que veían problemáticas concernientes al sector salud, educación y medio ambiente), y aquellos que llamamos de Reasignación de Recursos y Promoción de Políticas Sectoriales para el Desarrollo Económico (que veían problemáticas relacionadas a la elaboración de presupuestos y la promoción de determinadas actividades económicas). En el siguiente cuadro se demuestra el panorama de la región en materia de concertación en el primer cuatrimestre de 2005.

Espacios de Concertación de Pasco

Cuadro 1

Situación del espacio Temática	Espacios Activos	Espacios No Activos
Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Regional de Salud (CRS). • Comisión Andina Regional (CAR). • Gesta del Aire. • Mesa de Plomo en Sangre. • Mesa multisectorial para la prevención y atención de la violencia familiar (Mesa Multisectorial). • Consejo Participativo Regional de Educación (CPRB). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de Trabajo entre la Empresa Minera Atacocha y la Comunidad Campesina de Titibayán
Reasignación de recursos y promoción de políticas sectoriales para el desarrollo económico	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Robbería (MCLCP). • Consejos de Coordinación Local (CCL). • Consejo de Coordinación Regional (CCR). • Asociación de municipalidades distritales de la provincia de Pasco. • Presupuesto Participativos (PP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión para Regalías mineras. • Consejo Regional de la Mica y Requena empresa (COREMYPB). • Consejo Regional de Seguridad Vial. • Consejo Regional de Desarrollo Turístico.

Haciendo un análisis más profundo de la información recopilada, encontramos algunos características que resaltaban en estos espacios. Entre las fortalezas que identificamos destacaban:

- a) Un interés de las autoridades de concertar con la sociedad civil en la planificación del desarrollo regional.
- b) La sensibilización de la ciudadanía y las autoridades sobre las problemáticas abordadas en el espacio de concertación abordado.
- c) Un progresivo aumento de la confianza en la relación ciudadano-autoridad.
- d) Experiencias positivas en la MCLCP regional (mayor descentralización local, elaboración de planes de desarrollo, mayor rendición de cuentas de las autoridades, mayor número de proyectos aprobados por el Ministerio de Economía entre otros aspectos).

Entre las debilidades que afectaban estos procesos se encontraban:

- a) El bajo nivel de participación de organizaciones de la sociedad civil.
- b) El bajo nivel de participación de integrantes de organizaciones que sí estaban presentes en estos espacios.
- c) Una marcada centralización de las reuniones en la ciudad de Cerro de Pasco.
- d) Una escasa participación de grupos tradicionalmente excluidos, principalmente mujeres.
- e) Falta de recursos económicos
- f) Cierta falta de voluntad política o compromiso de algunos de sus integrantes
- g) Nexos débiles entre la población representada y los líderes de las comunidades que participaban en el proceso de concertación.
- h) Falta de participación del sector privado (sobre todo del sector minero) en los espacios de concertación
- i) Falta de coordinación en la dinámica de convocatoria de las reuniones.
- j) Falta de comunicación de los logros del espacio a la ciudadanía.
- k) Falta de claridad en torno a los objetivos de los espacios
- l) Desconocimiento de los aspectos técnicos de los procedimientos y reglas de los espacios.
- m) Un alto nivel de discrecionalidad de las autoridades estatales en los escenarios de concertación, así como cierta verticalidad en su relación con los actores de la sociedad civil.

Frente a este panorama, decidimos trabajar en tres espacios de concertación en Pasco: el CCR, la MCLCP y la apertura de una mesa de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible de Pasco.

El CCR es el espacio de concertación a nivel regional que propone los grandes lineamientos de desarrollo para la región y vigila el proceso de concertación, de descentralización y de acción del gobierno regional. Elegimos el CCR en tanto cumplía con los criterios elaborados para elegir un espacio de intervención. En principio, existía mucha voluntad -explícitamente demostrada por sus integrantes y en especial por el presidente de la región- para que se ponga en funcionamiento. Se reconocía que se requería fortalecer la gestión del mismo espacio ya que se manifestaban debilidades que impedían su instalación. Paralelamente, el CCR era visto como un

espacio de concertación primordial en el proceso de descentralización, puesto que potenciaba la participación de la sociedad civil para crear, por ejemplo, planes de desarrollo y consensuar los presupuestos participativos. De otro lado, éste era uno de los pocos espacios de concertación con la sociedad civil que tiene representación de las autoridades de todas las provincias de Pasco. Si a ello agregamos que el CCR había tenido problemas técnicos en su conformación y su funcionamiento, se determinó que nuestra intervención y enfoque podría ayudar a impulsar el trabajo del mismo.

El segundo espacio a fortalecer sería el de la MCLCP. Aunque identificado como uno de los espacios más exitosos en la región por su capacidad de convocatoria, su facilitación equilibrada, y su claridad en los objetivos y prioridad en los temas de trabajo de su espacio; sus miembros señalaban la necesidad de mejorar sus competencias en relación con la concertación, diálogo y manejo de conflictos. Ello desde que no habían recibido ninguna capacitación al respecto. A su vez, aglutinaba a organizaciones de la sociedad civil conjuntamente con entidades estatales que trabajan a favor de la lucha contra la pobreza. La MCLCP cuenta con representantes de grupos tradicionalmente excluidos que tienen la capacidad de realizar una mayor convocatoria con las organizaciones sociales de base, y la sociedad civil en general en sus respectivas zonas. Además, la MCLCP está presente en casi todos los 28 distritos de la región, lo que nos permitiría trabajar con actores que tienen un alcance geográfico en las tres provincias de Pasco. Por todo ello, resultó estratégico incluir en las actividades del proyecto a la MCLCP como actor-bisagra que nos ayude a que nuestras actividades tengan mayor alcance con los grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, grupos indígenas y jóvenes) en cada una de las provincias de la región. Adicionalmente, la MCLCP venía participando en un número importante de espacios de concertación y sin duda alguna formaría parte del nuevo espacio sobre minería y desarrollo sostenible de Pasco, con lo cual también se contribuiría indirectamente a fortalecer las capacidades de diálogo de este último.

El tercer espacio –el de la Mesa de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sostenible de Pasco– al no existir era más bien una importante aspiración de muchas de las autoridades y líderes entrevistados. De nuestra recopilación de información encontramos que existía relativo consenso entre los entrevistados para que Pro-Diálogo-CECI ayuden a establecer nuevas relaciones con las empresas mineras que operan en Pasco. Autoridades regionales y locales (comenzando por el presidente regional), miembros de la sociedad civil, así como representantes de organizaciones campesinas mostraron sumo interés en impulsar el establecimiento de un espacio sobre minería y desarrollo sostenible de la región. El diagnóstico registraba que las experiencias de diálogo con estas empresas dejaban como saldo una sensación de frustración en las autoridades y representantes de la sociedad civil por la falta de resultados. Al actor empresarial minero no se le percibía como un actor que contribuya al desarrollo sostenible de la región y, más bien, la actividad minera era vista como causante de un conjunto de impactos sociales y ambientales, que se convertían en fuente permanente de conflictos.

Ante esta situación nos trazamos como objetivo realizar las gestiones necesarias para impulsar la creación de un espacio de diálogo multiactores en el que autoridades, sociedad civil y empresas mineras puedan sentarse a dialogar sobre una agenda común por el desarrollo regional sostenible de Pasco. Nuestro inicial entusiasmo tuvo que ceder a medio camino de ejecutar el proyecto, ante un conjunto de constataciones que nos hacían ver que en el corto plazo de ejecución del mismo este objetivo resultaba siendo inalcanzable. Decidimos entonces concentrarnos en crear las condiciones para el diálogo, enfocando nuestras actividades en las autoridades y en la sociedad civil de Pasco.

Finalmente, el diagnóstico nos ayudó a precisar acciones de importancia a tomar en cuenta, tales como:

- Obtener el reconocimiento de ProDiálogo-CECI como asesor técnico del CCR, con el propósito de contribuir a enmendar los errores de coordinación que habían desprestigiado el espacio.
- Identificar las necesidades de asistencia técnica y eventual capacitación de los tres espacios.
- Mejorar las capacidades de los actores para concertar, trabajando a nivel actitudinal con cada uno de ellos. Ello debido a la falta generalizada de confianza que manifestaban los actores entre sí.
- Trabajar con los grupos tradicionalmente excluidos, aglutinados principalmente en torno a las MCLCP regional y locales.
- Elaborar una estrategia que permita de manera efectiva crear condiciones para el establecimiento de un grupo de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible en Pasco.

LECCIÓN APRENDIDA

Al realizar diagnósticos participativos al inicio de un proyecto, resulta importante no solo focalizarse en realizar las actividades propias que éste exige, sino establecer los vínculos personales necesarios para construir confianza con las personas del entorno del proyecto –sintiendo sus emociones, desarrollando empatía y validando su presencia con los actores locales–, con el fin de efectuar una entrada más rápida en contextos relativamente desconocido por los intervinientes.

7.3.2 Diagnóstico de capacidades

Una vez escogidos los espacios donde intervendríamos –la MCLCP y el CCR– teníamos como paso siguiente el realizar un diagnóstico de capacidades de sus integrantes a partir de un instrumento de encuestas elaborado para esa ocasión.

Se diseñó el instrumento a modo de autoreporte con preguntas que permitieran identificar el nivel de conocimientos que tenían los participantes en cuanto al

conflicto, el nivel de desarrollo de habilidades sociales (escucha, asertividad, actitud positiva y empatía) para el manejo de conflictos de los participantes, sus intereses y necesidades de capacitación y las actitudes que tenían en cuanto al manejo de conflictos. Esta herramienta fue sumamente útil al lograr obtener la información deseada, ya que como se puede ver concentraba su atención tanto en conocimientos, habilidades y actitudes que son los tres ejes sobre los cuales giran nuestro enfoque de intervención institucional centrado en el fortalecimiento de capacidades de actores sociales.

Uno de los primeros problemas que encontramos, sin embargo, al tratar de realizar la encuesta para el diagnóstico, fue el hecho de que a pesar de contar con grupos objetivos identificados, resultaba difícil obtener las respuestas al instrumento de autoreporte a través del contacto que ya habíamos establecido con ellos directamente –CCR– o con los responsables de esos espacios –la MCLCP de Pasco. Se les pidió a los integrantes del CCR escribir las respuestas a las preguntas del autoreporte y remitirlas posteriormente. Al parecer la extensión del documento no hacía muy estimulante darle respuesta, por lo que no se obtuvieron resultados. En el caso de la MCLCP, constatamos que no todos sus integrantes tenían acceso a correo electrónico y que aquellos que los tenían no eran muy proclives a remitir sus respuestas. La situación era aún más precaria porque no habíamos tenido un contacto personalizado con prácticamente ninguno de ellos.

La forma como tuvimos que resolver esta situación fue la de obtener las respuestas al autoreporte en los primeros talleres de capacitación que impartimos a cada grupo beneficiario. Esta decisión fue riesgosa desde el punto de vista metodológico por cuanto estábamos invirtiendo el orden de las cosas; es decir, empezando los talleres de capacitación y posteriormente recabando la información para elaborar un diagnóstico de capacidades. Sin embargo, este riesgo tuvo que ser asumido ante la imposibilidad de recabar la información a tiempo y teniendo como premisa de partida que ambos grupos no tenían prácticamente conocimiento alguno sobre temas relacionados a la prevención y resolución de conflictos, diálogo, concertación y negociación; lo cual ya había sido identificado durante la realización del diagnóstico de la situación de los espacios de concertación de Pasco. Este dato nos llevó, pues, a estructurar un primer programa de capacitación que incluía cuestiones básicas y los fundamentos en resolución de conflictos para grupos que no suelen tener conocimientos especializados. Concluido el diagnóstico, se incluyeron inmediatamente los elementos obtenidos a nuestra propuesta inicial logrando resultados satisfactorios a través de nuestros talleres, como posteriormente veremos.

LECCIÓN APRENDIDA

En la realización de diagnósticos de capacitación, se debe asegurar que los instrumentos de recopilación de información y metodología sean de fácil aplicabilidad con el fin de lograr que este proceso se realice oportuna y eficazmente.

De los resultados de los autoreportes se determinó que la gran mayoría de encuestados manifestaron no haber recibido capacitación alguna en resolución de conflictos; concebían el conflicto como el enfrentamiento de intereses o puntos de vista de dos o más personas; y desconocían sobre temas en negociación, diálogo, concertación, facilitación y mediación. Entre las actitudes frente al manejo de conflictos, predominó notoriamente la transacción (la solución 50-50), y en menor grado la concesión y la confrontación. En la dimensión de habilidades sociales (escucha, asertividad, actitud positiva y empatía), se observó que una gran mayoría tenía el nivel promedio de las cuatro habilidades sociales evaluadas.

Ante este panorama se decidió diseñar los talleres de capacitación adaptando los temas y los casos no sólo a la experiencia de los participantes sino también a sus patrones culturales, incidir en el trabajo conceptual y práctico de metodologías de prevención y resolución de conflictos incluyendo temas de gestión del espacio para el caso del CCR, y fortalecer la parte actitudinal entre los participantes.

7.3.3 Diagnóstico comunicacional

Con la realización de un diagnóstico comunicacional buscamos conocer las diferentes formas, medios y espacios de comunicación que usaba tanto la población de Pasco como el gobierno regional para comunicarse. Ello con el objetivo de fortalecer los procesos de comunicación de los espacios de concertación. Consideramos que los espacios de concertación reflejan en concreto las formas en que los ciudadanos pasqueños se comunican y, como tal, podríamos extraer datos importantes de estas entrevistas con miembros de la sociedad civil de la región.

Se estructuró una herramienta de encuesta, indagando sobre los medios de comunicación oral y escritos más utilizados, las organizaciones más representativas, los liderazgos más conocidos, su posible participación en organizaciones, el conocimiento sobre la labor del GRP y el CCR, y su opinión sobre la conformación de un espacio sobre minería y desarrollo.

Destacó también el hecho de haber contado en este proceso con la colaboración de una especialista en comunicación de ProDiálogo-CECI que venía ejecutando otro proyecto. La participación de esta profesional constituyó un aporte valioso al trabajo de diagnóstico por cuanto nos hizo ver la importancia que tenía la utilización de un conocimiento especializado en comunicación para el proyecto que teníamos en manos. En ese momento, caímos en la cuenta que a partir del diagnóstico se debía de tener claridad no sólo del mensaje que queríamos transmitir a nuestro grupo-objetivo, sino de lo importante que resultaba identificar los públicos hacia los cuales el mensaje estaría dirigido y los espacios comunicacionales donde la población-objetivo local suele comunicarse. Cabe resaltar que esta especialista tuvo una participación muy puntual al acompañarnos a Cerro de Pasco a realizar las encuestas y posteriormente procesar la información obtenida.

Para la realización del diagnóstico se aprovechó de la importante convocatoria obtenida a raíz del Foro «Fundamentos y Posibilidades para una Integración Regional Sostenible», organizado por el Centro Labor, Propuesta Ciudadana, la Federación Departamental de Comunidades Campesinas de Pasco, la Asociación de Mu-

nicipalidades de la Provincia de Pasco y la MCLCP, que tenía por objetivo someter a consideración de los líderes políticos y sociales de Pasco la propuesta de la conformación de la macro región. Este evento se llevó a cabo el 6 y 7 de julio del 2005 en Cerro de Pasco. Fue allí donde se pudo identificar a 50 personas (35 hombres y 15 mujeres), residentes de la Provincia de Pasco y en menor medida de Daniel Carrión, a las cuales se les aplicó una encuesta semi-estructurada durante el evento.

El acceso inmediato a tan importante grupo de líderes de Pasco no hubiera sido fácil si es que no se hubiera hecho coincidir el momento de obtención de información con la realización de este foro, el cual logró congregarse un conjunto selecto de representantes de dos de las tres provincias de Pasco. Sin embargo, no tuvimos acceso a líderes de la provincia de Oxapampa en tanto ellos estarían congregados en un foro similar a realizarse en la ciudad de Oxapampa.

Otro factor que ayudó a que podamos aplicar las encuestas es haber contado con el soporte de nuestra contraparte local, el Centro Labor, el cual al ser una de las instituciones organizadoras del foro, nos ayudó en el proceso de selección y acceso a los líderes de opinión para las entrevistas y al trabajo en un grupo focal.

LECCIÓN APRENDIDA

En situaciones en las cuales se requiere tener acceso a una muestra representativa de líderes provenientes de distintas zonas geográficas, resulta muy práctico para acceder a ellos el identificar el momento en el cual se realiza una actividad que los congregue, para aprovechar de ella –y de la gestión de la contraparte local– para abordarlos.

En un comienzo, dividimos los resultados obtenidos en el diagnóstico comunicacional según el sexo de los participantes. Ello para tener presente las implicancias que podrían tener nuestras recomendaciones en el empoderamiento de la mujer, población generalmente ausente de los procesos de participación en Pasco. Sin embargo, en el desarrollo del proyecto, otorgamos primacía a nuestros enfoques y estrategias propios, así como no contamos con la participación de especialistas en el enfoque de género en nuestro equipo de trabajo. Por ello, pasado el tiempo, este último enfoque no fue asumido como prioritario frente a los demás.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se incorporan nuevos enfoques –además del propio de la organización– en el desarrollo de un proyecto, es importante contar con un especialista que permita articular el nuevo enfoque con los anteriores; con el fin de que ninguno de ellos decaiga en su aplicación en el tiempo durante la fase de implementación.

El diagnóstico nos permitió generar algunas recomendaciones. Se sugirió que el espacio más adecuado para llevar adelante el proyecto –en sus aspectos comunicacionales- era la radio en tanto era el medio de comunicación más empleado por los pasqueños para enterarse de las noticias. En ese sentido pudimos reconocer que la comunicación oral constituía el principal componente generador de debate en la región; por lo que debía, en la medida de lo posible, profundizarse en los aspectos comunicacionales desde la interacción de los ciudadanos con sus semejantes (en el centro de trabajo, durante las reuniones locales, etc.) Así, el programa radial y los foros de discusión resultaban siendo importantes para la generación de debate y compartir información de nuestras actividades.

En cuanto al momento de emisión del programa radial, nos enfrentamos a un dilema puesto que del diagnóstico resaltaba la diferencia de días de escucha entre varones y mujeres. Al final decidimos que se tome una decisión basada en la disponibilidad de la hora radial puesto que las horas de mayor preferencia del público en general eran las horas dedicadas a programas de noticias que suelen ser las menos accesibles para la contratación. El Centro Labor venía produciendo programas radiales en Radio Altura los sábados de 7 a 8 de la mañana, con lo cual se optó por utilizar este horario y día de transmisión para nuestro programa.

Asimismo, se sugirió enfatizar la participación del GRP en la estrategia de comunicación para dar a conocer de manera más efectiva las actividades que venía cumpliendo en los distintos espacios de concertación y diálogo, con especial énfasis en el CCR y en la creación de una mesa de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible.

Finalmente, y ya en el ámbito interno de las organizaciones, se propuso a través del componente comunicativo mejorar la comunicación entre representantes y representados para reducir los altos índices de desconfianza que venían siendo la principal fuente de debilidad de los liderazgos en la región.

Con este primer insumo se elaboraría el plan de comunicación del proyecto.

7.4 Estrategias de intervención en los espacios elegidos

Sobre la base de los diagnósticos de espacios de concertación, comunicación y de necesidades de capacitación en la Región Pasco e identificados los tres espacios de intervención –el CCR, la MCLCP y la conformación de la MDMD de Pasco– se diseñó un marco de estrategias de intervención basado en tres grandes líneas: asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades y comunicación.

7.4.1 Asistencia técnica

La asistencia técnica comprendía tanto las acciones para fortalecer la gestión administrativa que se da al interior de los espacios de concertación en funcionamiento, así como las acciones necesarias para la formación de espacios nuevos.

La asistencia técnica especialmente se focalizó sobre el CCR, el cual como espacio creado por ley desde antes de nuestra participación resultaba un reto de importancia para el proyecto. Efectivamente, el funcionamiento de este espacio previamente a nuestra intervención había sido poco satisfactorio en tanto sus miembros

no se habían llegado a reunir en ninguna oportunidad⁹. Del mismo modo, a inicios del 2005, la convocatoria para la instalación del CCR tampoco resultaba satisfactoria al haberse frustrado cuatro reuniones de sus integrantes por el escaso quórum logrado. Por otro lado, resultaba prometedor el hecho de que, si lográbamos fortalecer este espacio, su buen funcionamiento daría cuenta a la ciudadanía sobre lo positivo que resultaba contar con espacios organizados que promuevan el diálogo, la concertación y la participación ciudadana. Para ello nos propusimos en principio fortalecer la estructura técnica-metodológica del CCR; es decir, trabajar aspectos operativos que mejoraran la calidad de las reuniones del mismo como la organización del espacio, la convocatoria, la facilitación de las reuniones y la mejora de la comunicación interna entre los actores entre otros.

Fue posible brindar nuestra asistencia técnica gracias al nivel de contacto y de confianza que empezamos a crear con actores claves que integraban el CCR, con los cuales ya veníamos coordinando en los comités de coordinación y de ejecución del proyecto; nos referimos al GRP, el Centro Labor y la MCLCP fundamentalmente. Del mismo modo, esta cercanía empezó a crear lazos de confianza en tanto las actividades se venían desarrollando, como por ejemplo, en toda la fase de diagnósticos que implicó realizar reuniones, entrevistas y encuestas con estos y otros actores; y con las actividades de capacitación y de comunicación. Haber creado estos vínculos de confianza nos permitió realizar labores de facilitación de la sesión del CCR de enero del 2006 en la localidad de Huariaca.

Otro elemento importante fue la voluntad política del Presidente Regional de Pasco de impulsar el fortalecimiento del CCR, al cual consideraba un importante espacio para contribuir a la consolidación del proceso de regionalización en Pasco. Permanentemente mencionó en nuestras reuniones de trabajo y entrevistas que resultaba importante lograr que este espacio se ponga en marcha y se logre comprometer a sus integrantes. Este mensaje fue confirmado por los otros representantes del CCR que participaron parcial o permanentemente en las actividades del proyecto y en las reuniones del CCR.

Contribuyó también a consolidar nuestra intervención el haber logrado, al iniciar nuestras actividades con el CCR, el reconocimiento formal en la primera reunión que celebró en agosto del 2005 en Oxapampa. Si bien se había suscrito un convenio de cooperación con el GRP para brindar asistencia técnica en el marco de proyectos de desarrollo, en esta oportunidad resultó muy importante que los integrantes del CCR en pleno nos visibilizaran y formalmente nos reconocieran desde un inicio como la institución que brindaría la asistencia técnica durante el plazo de ejecución del proyecto. De esta manera también se reforzaba nuestra legitimidad ante el GRP y el presidente de la región, para tener un mayor nivel de colaboración en la parte administrativa del CCR, como por ejemplo, en la parte de la convocatoria, cuestiones logísticas y coordinaciones para la realización de las reuniones y talleres de capacitación.

⁹ *Sistema de vigilancia ciudadana de la descentralización Region Pasco*. Reporte n° 06 enero - diciembre del 2004, p. 32. http://participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/417998ae5ff694558b490dd98-81a624c/reporte_pasco_6.pdf.

LECCIÓN APRENDIDA

En situaciones en las cuales se brinde asistencia técnica externa a un espacio de concertación, resulta importante para lograr un nivel importante de aceptabilidad de sus integrantes, crear confianza con los actores claves del espacio, obtener la voluntad política de la organización/persona que lo lidera y contar cuanto antes con el reconocimiento formal de todos los integrantes del espacio con el fin de facilitar el inicio y la ejecución de este tipo de actividades.

En cuanto a la creación de la MDMD de Pasco, la asistencia técnica se relacionaba más bien con la realización de acciones conducentes a la formación de un espacio que impulse un proceso de diálogo multiactores sobre minería y desarrollo sostenible, con el involucramiento de las empresas mineras que operan en la zona. En ese sentido el mayor reto que encontramos era obtener el contacto con las empresas mineras de Pasco y lograr su compromiso de participación en este futuro espacio.

Se pensaron entonces en las siguientes acciones:

- a. Identificar a los actores sociales y empresariales, así como los representantes claves de éstos últimos en Lima, donde tenían su sede administrativa principal.
- b. Identificar y contactar a las personalidades e instituciones con amplia legitimidad que podrían contribuir en el impulso de esta iniciativa.
- c. Determinar un espacio legitimado a partir del cual desde Lima poder impulsar la iniciativa con los directivos de las empresas mineras de Pasco.
- d. Tomar contacto y reunirnos con las empresas mineras para generar confianza y crear en ellas interés en participar en la futura mesa de diálogo.
- e. Invitar a una primera reunión en Lima a las empresas mineras, en donde éstas puedan presentar sus experiencias de relacionamiento comunitario, de manera tal que se genere con ellas una relación de confianza que facilite el diálogo. Asimismo, explorar las condiciones para hacer sostenible la presencia de estas empresas en los espacios de diálogo.

Sin embargo, con el paso de los meses no obtuvimos mayores progresos en cuanto a identificar un actor convocante o un espacio legitimado para reunirnos con las empresas mineras. Posteriormente, luego de evaluar con los integrantes del Comité de Coordinación la viabilidad de la puesta en marcha de esta mesa de diálogo nos dimos cuenta que aún había que tomar en consideración otros elementos. Como veremos posteriormente, al inicio nos fijamos como objetivo, quizás con demasiado entusiasmo, la creación de este espacio de diálogo en el cual lo único que faltaba era –supuestamente– la participación de las empresas mineras, sin tomar en cuenta la realidad de los otros actores. Es así que se determinó que previamente debía de trabajarse con las organizaciones de la sociedad civil y con las autoridades regionales, provinciales y locales de Pasco en torno al diálogo y los recursos que

exige este tipo de procesos. Al final, nuestro objetivo cambió y se focalizó más bien en consolidar un proceso de diálogo sostenible que tenga por punto inicial crear las condiciones para abrir una mesa de diálogo multiactores en Pasco. Nuestra contribución, entonces, apuntaría a crear aquellas condiciones y propiciar acercamientos con los actores mineros para compartir nuestra intención.

7.4.2 Fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento de capacidades se refiere a la realización de acciones de sensibilización de actores y la ejecución de talleres o programas de capacitación en temas sobre diálogo, concertación, negociación, facilitación, resolución de conflictos o de otra naturaleza que contribuyan a fortalecer la gestión de los espacios de concertación. Se trata de una estrategia integral utilizada en cada uno de los tres espacios de intervención seleccionados.

Para la realización y diseño de los programas y talleres de capacitación se contó con el equipo de capacitación de ProDiálogo-CECI, el cual en coordinación con nuestra contraparte local, administró este importante componente. Si bien la capacitación fue un componente transversal del proyecto, el escenario donde se utilizaron talleres como parte de un programa para la formación de facilitadores fue la MCLCP de Pasco.

Como vimos de los resultados del diagnóstico sobre los espacios de concertación en la región, la MCLCP –sobre todo las de nivel provincial y regional en Pasco– se caracterizaba por tener dos fortalezas de importancia. En primer lugar, era el espacio institucionalizado que mejor venía funcionando internamente; y en segundo lugar, congregaba en su seno a varios miembros de los grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, jóvenes y comunidades campesinas y nativas). En gran medida sus fortalezas responden a que estas mesas son el resultado de la articulación de una red nacional de MCLCP, las cuales gozan de recursos a través del gobierno central y la cooperación internacional, aunado al trabajo voluntario de líderes nacionales, provinciales y locales.

Sin embargo, los miembros de estas mesas nos aseguraron en los diagnósticos, que no contaban con la capacidad técnica necesaria para cumplir sus labores a cabalidad, sobre todo los miembros de las mesas del nivel local. Ante ello, considerábamos que resultaba sumamente apropiado fortalecer las capacidades de sus integrantes y fortalecer el liderazgo que gozaban en sus comunidades de origen. Nos propusimos, entonces, no solo capacitarlos en temas vinculados a la prevención y resolución de conflictos, concertación, diálogo y facilitación; sino crear mayores capacidades como las de replicar la experiencia de capacitación al nivel local en las tres provincias de la Región, a fin de que las habilidades y conocimientos recibidos sean compartidos con organizaciones locales; y finalmente, contar con un grupo de líderes que con nuevas capacidades actúen como facilitadores del diálogo en la Región.

La MCLCP también resultó siendo un espacio de importancia para convocar a representaciones de las tres provincias de la región y en tanto convocaban a instituciones y organizaciones de distinta naturaleza, fue mucho más accesible contar con la presencia de organizaciones de mujeres y de comunidades nativas o campesinas.

Para esto se estableció un contacto personal de coordinación con los representantes regionales y provinciales de las MCLCP. En estas reuniones se les explicó la naturaleza del trabajo a realizar y se les pidió a cada uno de ellos que al menos un 40% de participantes de los talleres sean mujeres y se incluyan representantes de los grupos arriba indicados. Por otro lado, también se incluyó a la oficina local de la Defensoría del Pueblo a que participe en los talleres por ser de importancia para los objetivos del proyecto.

Nuestras actividades de capacitación con la MCLCP se concentraron en un programa de capacitación para sus integrantes, el cual incluía la realización de las réplicas de los contenidos vertidos en el programa de capacitación de los participantes en sus respectivas organizaciones o localidades, y el seguimiento del proceso de evaluación de los participantes mediante apoyo técnico que garantice la realización de las réplicas

En lo que concierne al CCR, nuestra intervención buscó que el fortalecimiento de capacidades se centre en la adquisición de competencias para la prevención y manejo constructivo de conflictos, la construcción de consensos, la facilitación y la gestión del espacio de concertación. En coordinación con el CCR, y en especial con el gobierno regional, se decidió iniciar un ciclo de talleres de capacitación los cuales se realizarían previamente a la realización de las reuniones del CCR.

En cuanto a la creación de la MDMD de Pasco se decidió realizar dos talleres de sensibilización y capacitación sobre el diálogo con actores sociales y con las autoridades de Pasco, por separado. Más que capacitar a estos actores en torno al diálogo, se decidió más bien que el perfil de estos talleres se concentre en medir el nivel de disposición de los participantes en cuanto al proceso dialogado que se intentaba impulsar, barajar algunos temas para la agenda del diálogo; identificar los actores participantes del futuro proceso, e incidir en las actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para participar eficientemente en este tipo de procesos. Se decidió trabajar los talleres por separado para contar con un clima más amigable, que evite eventualmente discusiones divergentes entre actores que si bien tenían muchos intereses y necesidades complementarias, eran de distinta naturaleza. Esta decisión resultó siendo sumamente acertada puesto que se creó un clima de confianza que ayudó a formular un primer intento de agenda consensuada de los temas a tratar desde la perspectiva tanto de la sociedad civil y de las autoridades, y verificar el estado en el cual se encontraban estos actores para participar en un proceso de diálogo multiactoral como el planteado.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se implementan talleres de capacitación en torno a procesos de diálogo multiactores, resulta útil trabajar en un primero momento con los distintos actores agrupados por alguna característica en común; con el fin de mejorar su representatividad y conocimiento de su rol en el espacio, y fomentar un mejor clima de discusión con sus pares.

La capacitación brindada se complementó con la elaboración de dos publicaciones que sirven como recursos para estos tres espacios; una de ellas sobre manejo constructivo de conflictos y construcción de consensos, y la otra sobre construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo y concertación. Estas publicaciones son el resultado de haber validado las separatas utilizadas a lo largo de los distintos talleres que impartimos. Si bien tienen como público objetivo a los miembros de los espacios de diálogo y concertación de Pasco, su utilidad es extensible a otros espacios de igual naturaleza en el país.

7.4.3 Comunicación

El componente comunicacional fue el tercer eje de importancia en el proyecto. Tenía por objetivo impulsar a que el gobierno regional y la sociedad civil de Pasco, particularmente a las organizaciones tradicionalmente excluidas, cuenten con instrumentos de información y comunicación apropiados para fortalecer los mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación. Se buscó destacar las experiencias de articulación de espacios e instrumentos de comunicación, de propuestas y difusión de actividades para una mejor concientización y participación ciudadana en los procesos de gobernabilidad regional.

Este componente se concretizó en un plan de comunicación del proyecto, el cual resultó siendo una de las tareas más exigentes que se administraron a lo largo del mismo tanto por su elaboración como por su ejecución.

La elaboración como la ejecución del plan de comunicación fue producto de un trabajo participativo entre los que ejecutamos el proyecto y especialistas externos en comunicación. La parte comunicativa estaba a cargo del Centro Labor en Cerro de Pasco. Ellos se encargarían de la elaboración del plan de comunicación y la ejecución de las actividades de comunicación puesto que contaban con los recursos humanos y experiencia de trabajo comunicativo en la zona. Sin embargo, a medida que el proyecto se venía ejecutando se incluyeron otras capacidades de personas que inicialmente no fueron pensadas como participantes del proyecto. La disponibilidad y disposición a colaborar de ellas nos ayudó a involucrarlas para fortalecer el componente comunicativo. Por un lado, ProDiálogo venía implementando un trabajo de fortalecimiento institucional comunicativo que implicaba la presencia de un profesional en este campo, quien paulatina y entusiastamente se involucró en el proyecto en su afán de consolidar nuestra imagen y mensaje institucional. A esto se sumó el aporte del grupo Red de Desarrollo (REDDES), estudiantes de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, especialidad de Comunicación para el Desarrollo, quienes voluntariamente nos apoyaron mejorando el plan de comunicación del proyecto con un marco general de estrategia comunicativa para el proyecto.

El equipo de comunicación se amplió también por las necesidades más específicas que exigían cada uno de los instrumentos comunicativos. Para el programa radial, por ejemplo, el Centro Labor incluyó a dos profesionales más. Uno de ellos se encargaría de la locución y la segunda quedó encargada de la producción del programa. En Lima –como ya se mencionó– se incorporó a un profesional en co-

municación que nos apoyó en el trabajo especializado de diseño, edición final y diagramación de los boletines, la conceptualización y puesta en funcionamiento de la página web para los espacios de concertación y otras necesidades comunicativas del proyecto.

Si bien inicialmente el componente comunicacional fue concebido como un componente de apoyo al proyecto –razón por la cual nos llevó a pensar solamente en tener un plan de comunicación–, el contacto con los especialistas externos nos hizo ver cuan importante resultaba para el éxito de los proyectos de desarrollo contar más bien con un documento más elaborado denominado estrategia comunicativa. El plan de comunicación describía claramente los objetivos a lograr, el enfoque y las actividades a realizar dentro de cada una de los instrumentos comunicativos –programas radiales, boletines, página web y foro– mientras que una estrategia comunicativa resultaba mucho más integral y articulada, puesto que al ser enfocada como una línea transversal al proyecto, maximiza los resultados de los instrumentos comunicativos con los que se cuenta. Para lograrlo, se requería incluir dentro del plan de comunicación un marco general de estrategia comunicativa que en principio identifique los niveles de comunicación (actores hacia donde nos dirigiríamos), y a partir de allí identifique los problemas existentes en ellos, determine los objetivos a lograr, defina la estrategia a seguir y las actividades pertinentes de cada nivel de comunicación.

La incorporación de un marco general de estrategia comunicativa no se hubiera logrado si es que no se hubiera contado con la colaboración externa del grupo REDDES, quienes brindan un servicio voluntario de apoyo a proyectos de desarrollo. A partir de diversas reuniones de trabajo con el equipo ejecutor del proyecto se pudo diseñar un marco general de estrategias, el que nos ayudó a dirigir nuestras acciones comunicativas con mayor solidez. Sin embargo, es claro que hubiera resultado siendo más útil contar con una estrategia comunicativa integral que hubiera exigido mayor presupuesto para su elaboración en tanto se trata de un documento elaborado siguiendo la estructura de un marco lógico, que corre en paralelo con el proyecto de desarrollo. En breve, consiste en un proyecto de comunicación que complementa el proyecto de desarrollo que se va a ejecutar.

Si bien la inclusión durante la ejecución del proyecto de otros profesionales en comunicación en Lima y Cerro de Pasco, y de un marco general de estrategia comunicativa constituyeron aportes al proyecto, también tuvieron impactos que afectaron la parte de coordinación. Mientras el equipo de Cerro de Pasco se avocó a trabajar fundamentalmente el plan de comunicación, el programa radial y la organización del foro sobre descentralización; el equipo de Lima centró sus actividades en la elaboración del marco general de estrategias comunicativas y el diseño de la página web. La elaboración de los tres boletines informativos del proyecto fue más bien el resultado de un esfuerzo compartido. Es decir, se debió trabajar desde un inicio contando con una estrategia comunicativa y de modo más articulado entre todos los que participaron en las actividades de comunicación, para entender este componente como lo que en verdad era: una estrategia transversal del proyecto. Como señala Eduardo Hinojosa, comunicador que ejecutó las actividades realizadas en Lima:

“La comunicación tiene que ser transversal y tiene que darse desde el inicio, la comunicación es tu guía que rompe el hielo. Vas generando corriente de opinión pública respecto a un tema y listo (...). En todo proyecto, por ejemplo, si quieres mejorar la producción de algodón en el Santa, tienes que ponerle un componente comunicacional y luego de que ya lo tienes en el ambiente, que tienes a la población en disposición de escucharte, llegas y les hablas. No es lo mismo hacer el esfuerzo de que vengan y escuchen sino saben nada de ti, ni de los beneficios que puedes darles.”

De otro lado, nos concentramos en la realización de actividades a través de los instrumentos comunicativos propuestos en el proyecto, habiendo quedado pendiente identificar qué otros espacios comunicativos podrían haber sido útiles para que nuestro discurso tuviera mayor llegada a la población de Pasco. Aquí hubo miradas distintas entre los integrantes del equipo de comunicación, puesto que desde el marco general de estrategias se sugirió realizar algunas actividades a través de “sociodramas” o teatros populares en plazas o puntos de encuentro de la población de Cerro de Pasco; sin embargo, el equipo de Cerro señaló que, por sus experiencias anteriores, este tipo de acciones no habían rendido los mejores resultados. Lo que sí era claro para todos era que se requería diversificar las formas de hacer comunicación en la zona y que debía incluirse con mayor énfasis a las otras dos provincias de la región: Daniel Carrión y Oxapampa puesto que la comunicación estuvo más dirigida a la provincia de Pasco

LECCIÓN APRENDIDA

En la ejecución de proyectos de desarrollo, es importante contar con una estrategia comunicativa transversal que desde un inicio complemente el citado proyecto antes que tener un número determinado de herramientas comunicativas, con la finalidad de maximizar los beneficios que otorgan éstas últimas.

7.4.3.1 Boletines

Los boletines tuvieron dos propósitos, el primero difundir información relevante sobre los espacios de concertación donde incidimos y, segundo, estimular la reflexión en la población sobre la importancia de la participación ciudadana y la gobernabilidad democrática para el desarrollo en Pasco.

Con un tiraje de 1,000 ejemplares y tres números de una periodicidad trimestral, los boletines se convirtieron en un medio comunicativo dirigido a los distintos actores que forman parte o están interesados en experiencias de descentralización, concertación, diálogo y participación ciudadana, tanto dentro de Pasco como fuera de él. Por esta razón y con el ánimo de guardar vinculación con nuestro programa radial se le denominó *Diálogo y Participación*.

Inicialmente se coordinó con el Centro Labor para que se encargue del proceso de diseño y edición de los boletines a lo que respondió con una primera propuesta

de la que se extrajeron, en gran medida, las secciones que tendría el futuro boletín. Posteriormente, se acordó que en la parte del diseño se haga participar a nuestro especialista externo de comunicación quien pudiera darle un estilo más acorde con el enfoque de prevención y resolución de conflictos que manejábamos en el proyecto. De esta manera también los boletines guardarían coherencia con el mensaje institucional que ProDiálogo venía lanzando a través del trabajo realizado por este profesional. Los comentarios escuchados de las personas e instituciones que recibieron los boletines confirman que tanto comunicativa como sustancialmente el boletín era muy atractivo a primera vista y generaba interés por el estilo fresco y ágil que presentaba la información.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se elaboren instrumentos comunicativos con mensajes innovadores, es recomendable que se cuente con los servicios de un especialista en comunicación que aporte un enfoque igualmente innovador al de la organización encargada de esta actividad, con la finalidad de que cree un concepto y mensaje acorde con el enfoque que quiere transmitirse.

Una vez definidas las secciones y la parte del diseño del boletín, el trabajo de obtención de los insumos para éstos fue coordinado por el Centro Labor, en tanto la mayoría de la información de los actores locales provenía de Pasco.

7.4.3.2 Sitio web

La página web se diseñó teniendo en mente la necesidad de contar con un medio electrónico participativo que ayude a que los espacios de concertación más activos de Pasco tengan un medio virtual para informar sobre quiénes eran, qué objetivos buscaban y las actividades que realizaban. La página fue denominada *Pasco Participa* y se encuentra ubicada en la dirección electrónica www.pascoparticipa.org.pe. Cuenta con una estructura de muy fácil acceso, tiene una presentación en la que se informa qué es *Pasco Participa*, ayuda a entender qué se entiende por espacio de concertación y orienta a los interesados en cuanto a cómo participar de este espacio de diálogo virtual. Se han incluido 12 íconos que representan a los doce espacios de concertación más activos en la región.

Si bien inicialmente pensamos en que esta información podría ser colocada por nosotros, al haber realizado un primer diagnóstico de los espacios de concertación en Pasco, se decidió que -en tanto nuestro enfoque al ejecutar el proyecto era participativo- la realización de un taller sobre cómo acceder a la página, colgar información y enfocarla desde un estilo comunicativo constructivo resultaba siendo pertinente. A través de la capacitación participativa con representantes de los espacios se les empoderaría para introducir la información cuando ellos lo consideren conveniente.

No habiendo logrado ningún progreso, se decidió realizar un segundo taller dirigido a los mismos espacios de concertación para, esta vez, introducir directamente

la información a la página web. Pese a haber logrado un quórum importante y superior al del primer taller, no se logró el objetivo deseado sino informar nuevamente del funcionamiento de la página al contar mayoritariamente con otras personas como asistentes. A la fecha, solamente dos espacios de concertación han colocado información en la citada página a pesar de haber utilizado la tecnología php sobre una base de datos mysql, la cual permite que el usuario cargue amigable, remota y frecuentemente su información institucional.

La falta de utilización de este medio comunicativo por los espacios de concertación de Pasco, probablemente se deba a que se ha demostrado a través del diagnóstico que la comunicación en Pasco es más de tipo oral, al privilegiar la población el medio radial y las reuniones comunales por encima de otros medios. Sin embargo, no contamos con información que nos dé indicadores claros sobre la utilidad que representa tener una página web para estos espacios. Otra posible explicación a la situación descrita es que a pesar de contar con un medio de fácil manejo y acceso para los espacios de concertación, éstos no están aun en la capacidad de poner su información al no contar con ella o no tener tiempo para dedicarse a esta labor

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se diseñan medios de comunicación para un grupo de beneficiarios, es recomendable realizar un diagnóstico preciso que incluya definir el grado de disponibilidad a utilizar los medios propuestos para evitar contar con productos que no sean finalmente utilizados por los beneficiarios.

7.4.3.3 Programas radiales

Nuestro programa radial *Diálogo y Participación* se emitió en Radio Altura, la cual cuenta con la mayor audiencia local y alcance regional y nacional¹⁰, los días sábados de 7am a 8am. Tuvo una duración de diez meses de julio del 2005 a mayo del 2006, emitiéndose 44 programas radiales. El programa radial fue concebido con la finalidad de brindar información sobre los elementos necesarios para fortalecer la gobernabilidad y la descentralización en Pasco, y así fomentar la participación ciudadana organizada en los procesos de descentralización que vive la región.

El Centro Labor a cargo del programa radial, involucró a dos personas más para la parte de producción y locución. Esta decisión se sustentó en la necesidad de conjugar –por un lado– la experiencia que tenía esta institución en la realización de programas radiales durante los últimos 15 años, y –por el otro– el aporte académico que brindaría una estudiante de comunicaciones para aplicar sus conocimientos en este campo. Así, ella se encargaría de la parte de producción.

La estructura de los programas se delimitó participativa y semanalmente durante los primeros meses de ejecución del proyecto con la gestión del Comité Local

¹⁰ Onda Corta 1500 Khz, banda de 49 mt., Onda Media (Frecuencia AM) 750 Khz y Frecuencia Modulada (FM) 98.5 Mhz.

de Pasco, espacio que reunía a representantes del Centro Labor y del GRP para tomar decisiones sobre nuestro proyecto. Los aportes provinieron de funcionarios del gobierno regional –algunos de ellos del área de comunicaciones– y el equipo de comunicación radial del Centro Labor.

En el programa radial, se produjeron informes o minireportajes para informar a las autoridades y líderes sobre los avances que venían dándose en los espacios de concertación y sensibilizar a la población sobre la importancia de su existencia y de participar en ellos. También se propició la participación de la población mediante sus opiniones vía llamadas telefónicas, participaciones en vivo, o entrevistas pregrabadas.

Se trataron temas relacionados al funcionamiento de los espacios de diálogo y participación donde incidió el proyecto –el CCR, la MCLCP y la formación de la MDMD de Pasco– y se destacó el trabajo que venían cumpliendo otros espacios de concertación como los CCLs, el Consejo Regional de Salud, el Consejo Participativo Regional de Educación, la MCLCP, la Comisión Ambiental Regional (CAR) del CONAM y la Mesa de Plomo entre otros. Se abordaron temas que eran materia de discusión de estos espacios como la propuesta de integración regional, la participación y vigilancia ciudadana, las experiencias de los presupuestos participativos y principalmente la problemática ambiental. También, se incluyeron temas coyunturales nacionales o locales de interés como el problema limítrofe entre Pasco y Huanuco por la zona de Lauricocha, entrevistas a los candidatos al Congreso por Pasco, y actividades culturales locales.

Mención especial merece que a través del programa se trató la problemática de grupos tradicionalmente excluidos, por ejemplo, discutiendo el tema de la violencia familiar y sexual que suele afectar a mujeres y niños, y el trabajo de la Mesa Multisectorial de Lucha contra la Violencia Familiar y Sexual. Igualmente se hizo un programa sobre el trabajo de la Red Nacional de Promoción de la Mujer de Pasco y cómo venía participando en ella la comunidad. Otro programa estuvo dedicado a los jóvenes, invitándose para ello a la red de jóvenes InterQuorum de Pasco. Del lado de las comunidades campesinas y nativas, el programa constantemente relacionaba la problemática de los presupuestos participativos y los problemas socio-ambientales a la necesidad que estos actores participen.

Como impactos no previstos de la ejecución de las actividades comunicativas encontramos que el trabajo realizado por el equipo de comunicación de Pasco, en cuanto a la producción y conducción del programa radial, ayudó al fortalecimiento institucional del Centro Labor. Como lo señala Hugo Sosa, conductor del programa y asociado de esta organización:

“(...) el programa radial ha servido para mejorar nosotros mismos nuestros sistemas de comunicación; anteriormente teníamos una sala de grabaciones con equipos antiguos y grabadoras manuales pero por la naturaleza de los programas hemos tenido que implementar esto en nuestras computadoras como los sistemas de grabación y edición; en otras palabras, ya no grabamos en cassette si no en CD. También ha servido para tener más contacto con otros medios

de comunicación; por ejemplo, hemos hecho contactos con la CNR para bajar información vinculada con los temas, en otros aspectos con otras redes de radio del Ecuador para bajar alguna información vinculada con los temas del programa; y también que el personal y un poco nosotros nos hemos especializado con aquellos temas vinculados al presupuesto participativo, bienestar, organización social, salud, temas de descentralización regional, participación ciudadana (...) medioambiente y resolución de conflictos.”

La formación adquirida ha llevado a que el Centro Labor impulse por segundo año consecutivo una especialización sobre descentralización regional, y en este año se inicie otra sobre resolución de conflictos socioambientales en conjunción con las universidades Hermilio Valdizán de Huánuco y Daniel Alcides Carrión de Pasco.

Audiencia del programa radial

El equipo de producción del programa *Diálogo y Participación* realizó una encuesta exploratoria en noviembre del 2005, en la que se preguntó a unas 60 personas del sector público y de las organizaciones sociales, su opinión sobre el programa radial¹¹.

La encuesta también ayudó a comprobar que la población de Cerro de Pasco se informa más a través de la radio (más del 50% de los encuestados así lo confirmaron), que es importante que las personas participen de los programas radiales (el 87% así lo afirmó) y también que la emisora radial de mayor preferencia local es Radio Altura (el 70% también lo corroboró)¹². En cuanto al programa radial *Diálogo y Participación* se encontró que, entre los encuestados, el 55% escuchaba el programa, el resto manifestó no hacerlo en gran medida por el hecho de desconocer su existencia. Los oyentes opinaron en cuanto a la calidad del programa calificándolo entre regular y bueno, y sugiriendo que sea más dinámico; es decir, que sea más ameno, espontáneo y ágil en su conducción. Los escuchas manifestaron también su gran preferencia por los temas medioambientales. Un 80% respondió que este tema era importante por razones tales como la necesidad de conocer más de estos asuntos, que se trata de un tema que involucra y afecta a todos (a pesar de no estar en la agenda diaria) y por la necesidad de tomar conciencia del daño ambiental. Le siguen en nivel de interés los temas políticos y los especializados en asuntos de salud y educación. Algunos encuestados indicaron que la hora de emisión del programa debería ser en días de semana manteniéndose las mismas horas. Gracias a esta encuesta se pudieron tomar en cuenta la mayoría de estos hallazgos para la producción de los siguientes programas. Quedó pendiente sin embargo, realizar diversas acciones para publicitar el espacio radial puesto que según la encuesta las personas no conocían mucho de su existencia.

¹¹ Informe sobre la encuesta aleatoria del programa Diálogo y participación, de Gladys Huamán. Centro Popular de Cultura Labor. 2006.

¹² Estos resultados coinciden con los resultados del diagnóstico comunicativo exploratorio que realizamos al inicio del proyecto.

El programa radial ha tenido relativa acogida en la población, estaba más orientado a un público “especializado”. Como lo indica Hugo Sosa conductor del programa y profesional del Centro Labor:

“Claro, lo que ha faltado más bien es mejorar la respuesta de la gente, ver qué respuesta tenemos del programa. En algunos momentos decíamos: vamos a regalar textos o libros. Nos llamaban a la radio, nos escribían al correo... pero eran gente que tienen un nivel, que tiene más percepción de los temas. Los pobladores comunes y corrientes no llamaban, porque les parecía que el programa era un poco cansadito, aburridito pero, para los Alcaldes de los distritos, para sus equipos técnicos, para los dirigentes sociales sí les resultaba interesante; por eso que venían cuando necesitábamos entrevistarlos”.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se producen programas radiales como componentes de proyectos de desarrollo, resulta vital identificar claramente el público objetivo hacia el cual se dirige el programa; ello con el fin de asegurar que el mensaje sea el más adecuado a las necesidades de este público.

7.4.3.4 Foro regional

El Foro “Diálogo, Concertación y Desarrollo en Pasco: Fortaleciendo la Democracia Participativa en el Perú y la Región” fue diseñado con el fin de buscar que los participantes reconocieran la importancia del diálogo y la concertación social para la región y, en esa línea, explicar los resultados que había logrado nuestro proyecto.

Nos interesaba que este foro sirva como espacio de encuentro de diversas autoridades del gobierno regional y provincial, líderes de la sociedad civil y empresas mineras en un afán de discutir experiencias de diálogo y concertación en Pasco y en otros contextos –a través de ponencias de representantes de Propuesta Ciudadana y del GDMDS–, los logros y dificultades que encontramos en la ejecución de nuestro proyecto, la discusión sobre la relación entre la minería y el desarrollo urbano en la ciudad de Cerro de Pasco –aludiendo a los cíclicos problemas entre la actividad minera y las poblaciones de Cerro de Pasco– así como las posibilidades de concretar la creación de un espacio de diálogo sobre minería y desarrollo.

Se realizaron las coordinaciones para convocar a las autoridades de Pasco haciéndose presente el presidente del gobierno regional y un comisionado de la Defensoría del Pueblo de Pasco. Se contó con participación de organizaciones de la sociedad civil quienes discutieron sobre temas vinculados a la minería, diálogo y desarrollo en Pasco. En el foro no contamos con la presencia de empresas mineras localizadas en la Provincia de Pasco¹³.

¹³ Se cursaron invitaciones para que las empresas participaran del evento, incluso una de ellas como panelista. Finalmente, no pudieron asistir excusándose previamente.

Del foro, realizado en mayo del 2006, pudimos extraer conclusiones importantes para la agenda pública regional. Tanto expositores, panelistas como participantes coincidieron en la necesidad de seguir impulsando la creación de un espacio de diálogo que permita abordar la problemática minera, ambiental y de desarrollo sostenible en Pasco, así como continuar fortaleciendo todos los espacios de diálogo y participación institucionalizados en la región. Para ello, se concluyó que era primordial continuar fortaleciendo las capacidades de los miembros y de las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, se destacó la necesidad de realizar acercamientos con las nuevas autoridades elegidas este año con el objetivo de recibir apoyo estatal en el mejoramiento de los espacios de diálogo.

Producto de la discusión sobre qué sugerían los asistentes y panelistas para que se inicie un sólido proceso de diálogo multiactores en Pasco sobre minería y desarrollo sostenible, se indicaron algunos elementos necesarios:

- a) Contar con actores informados para negociar en igualdad de condiciones.
- b) Fortalecer organizaciones ante, por ejemplo, la débil representatividad de ellas.
- c) Identificar cuáles serían las organizaciones que deberían participar. No pueden haber demasiados actores en esta mesa, la participación puede darse de distintas maneras.
- d) El diálogo debe darse entre iguales, en la misma condición.
- e) Saber escuchar, no para reclamar y “echar barro” al otro.
- f) Conocerse con los demás actores.
- g) Dialogar entre la misma sociedad civil. Algo así como empezar primero por una mesa de diálogo donde sólo actúen representantes de la sociedad civil pasqueña.
- h) Analizar si se requiere un tercero mediador.

7.5 Espacios de Intervención

Habiendo realizado los diagnósticos y diseñadas las estrategias de acción iniciamos nuestra intervención en aquellos espacios donde consideramos que ella sería un aporte al proceso de descentralización y al fortalecimiento de la democracia y gobernabilidad en la región Pasco. Como se indicó anteriormente, se eligió al CCR, a la MCLCP y a la formación de un espacio, la MDMD de Pasco.

7.5.1 Consejo de Coordinación Regional (CCR)

“Algo final que quiero decir es que este proyecto es muy importante, siempre tenemos en nuestras mentes que hablar de proyectos es hablar de obras, al hablar de proyecto lo relacionamos con cemento, con edificaciones o con construcciones. Sin embargo, cuando hablamos de proyectos de fortalecimiento institucional ahí tenemos que ver ya con personas, con cambios de actitudes, ya que si queremos un cambio verdadero de desarrollo para nuestra región primero debemos cambiar nosotros (...) Esto debería –desde mi punto de vista- de institucionalizarse dentro del gobierno regional: cómo concientizar a la gente cuán importante es su participación.”

Cloaldo López S. Sub Gerente de Planificación Estratégica del Gobierno Regional de Pasco

El CCR requería revertir un patrón de funcionamiento poco eficiente. Recordemos que durante el año 2004 este espacio no se reunió en ninguna oportunidad y que durante el inicio del 2005 se frustraron diversas reuniones para instalarlo por falta de quórum. Decidimos apostar por este espacio a partir de la asistencia técnica al espacio y el fortalecimiento de capacidades a sus integrantes.

7.5.1.1 Asistencia técnica al CCR

El espacio del CCR se encontraba inoperativo y con serios problemas respecto a cómo era percibido. No era visto como un espacio que valiera la pena por tener una naturaleza consultiva dentro del esquema de las instancias que creaba el proceso de regionalización en el país. Igualmente, se esperaba que en este espacio interactúen voluntariamente instituciones de la sociedad civil con autoridades regionales, provinciales y locales con el afán de contribuir desinteresadamente al desarrollo regional, objetivo que no fue asumido inicialmente por todos. Entre las características que significaban retos para nuestra intervención en este espacio estaba construir una nueva visión sobre lo que representa el CCR. De otro lado, había que mejorar las actitudes en torno al CCR y desterrar el carácter “inmediatista” y “patrimonialista” que inicialmente se había creado en torno a la participación en este espacio. Como señala Guillermo Olivera, vicepresidente del GRP:

“Inicialmente mucha gente quiso involucrarse en el CCR pensando en obtener algún beneficio económico (dieta). A medida que se les fue informando qué era verdaderamente el CCR, algunos declinaron de participar. En el 2005 hubo una renovación de los integrantes y actualmente hay otra situación. Para mi ha sido un cambio de personalidad y de actitudes favorable.”

Algunos integrantes de los espacios de concertación concebían su involucramiento como medio para la satisfacción de intereses personales. Así, conceptualizaban su participación bajo una óptica de costo-beneficio, la cual determinaba su nivel de motivación para desplazarse y asistir a las reuniones de los espacios de concertación

Sin embargo, previamente, nuestra intervención debía incidir en poner en funcionamiento el CCR. A manera de ejemplo, detectamos que parte de la imposibilidad de lograr quórum para las convocatorias tenía que ver con la forma de convocar a sus integrantes. Previa coordinación con el GRP encargado de la convocatoria, se fortaleció este proceso con las gestiones del Centro Labor y de ProDiálogo-CECI, las que en muchos casos hacían una propuesta de carta de invitación a las reuniones y realizaban el seguimiento posterior a través de llamadas telefónicas a los invitados. La convocatoria y la remisión de las cartas se realizaban con la anticipación suficiente como para que los invitados puedan programar sus actividades.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se brinde asistencia técnica a espacios de concertación, es importante detectar tempranamente cuáles son los factores que

impiden su funcionamiento con el fin de atacarlos a través de una intervención directa y coordinada con las personas encargadas de administrar estos espacios.

Una vez reunido el CCR, uno de los primeros temas que fueron abordados y continuamente discutidos bajo la sugerencia de ProDiálogo-CECI fue el rol que podían tener los integrantes del mismo dentro de este espacio y las potencialidades que éste les brindaba. Como ya vimos, si bien el CCR no genera acuerdos vinculantes para las autoridades del gobierno regional, sí se manifiesta sobre temas de interés regional a la vez que formula recomendaciones de alto grado de legitimidad, puesto que convoca en su seno al presidente y a representantes del GRP, a los alcaldes provinciales de todas las provincias de Pasco, a un grupo de alcaldes de municipios de cada una de las tres provincias y a instituciones representativas elegidas de la sociedad civil.

Igualmente, durante las sesiones promovimos la discusión sobre los beneficios que traen los espacios de concertación como oportunidades a partir de las cuales los distintos actores pueden crear sus propias dinámicas y procesos colaborativos, incluso yendo más allá de lo inicialmente previsto por la idea original que daba lugar a su formación. Citamos como ejemplo nuestro caso, a partir del cual siendo parte de espacios de diálogo y concertación pudimos realizar diversos procesos de capacitación e intervención con algunos o todos los integrantes del espacio, gracias a que descubrimos que cooperativamente podíamos compartir experiencias y recursos para fortalecernos. De esta manera procuramos crear un mayor interés y compromiso de los integrantes en espacios de concertación y en el CCR en especial, y mejorar sus actitudes en pro de favorecer el proceso de descentralización y regionalización.

Este mensaje fue bien acogido por integrantes del CCR como Clodoaldo López, quien probablemente sea el funcionario del GRP que estuvo más involucrado en nuestro proyecto. Así, nos señaló:

“Este proyecto de Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática ha servido para romper el hielo entre los miembros del CCR. Casi la mayoría –por no decir todos los miembros del CCR– no estaban interpretando adecuadamente el rol que debían desempeñar frente a este espacio.”

LECCIÓN APRENDIDA

En un proyecto que apunta a fortalecer espacios de concertación, es primordial aclarar tanto los roles de los integrantes como los beneficios personales e institucionales a conseguir; con la finalidad de asegurar la participación de los distintos actores de manera continua y efectiva, y facilitar la conformación y uso efectivo de estos espacios.

En la primera reunión del CCR en Oxapampa (agosto del 2005), sus miembros acordaron que ProDiálogo-CECI sería la institución que brindaría asistencia técnica al espacio, lo cual fue un paso inicial importante en la tarea de legitimarnos. Todo ello sobre la base de que se requería lograr un reconocimiento formal desde un inicio de nuestra intervención que ayude a visualizarnos más dentro del espacio del CCR. A partir de este momento fue mucho más fácil lograr que sus miembros tomen en cuenta las primeras propuestas que brindamos –como las de debatir el rol de sus integrantes en el CCR– y a partir de allí se inició un proceso de relacionamiento bastante fluido en el que se ayudó a trabajar otros temas de interés para consolidar el funcionamiento de este consejo; por ejemplo, identificar las debilidades del espacio, las acciones a tomar tanto para fortalecer la organización como las capacidades de sus integrantes y la incidencia en la importancia que tenía el CCR en cuanto a su aporte al desarrollo de la región.

En esta primera reunión se discutió y aprobó el reglamento interno del CCR y se dieron algunas pautas que ayudaron a perfeccionar el funcionamiento de este Consejo. Se reglamentó --con el ánimo de asegurar la asistencia a las reuniones-- que los integrantes podían delegar su participación en otros representantes de sus instituciones en caso las recargadas agendas hagan difícil su asistencia. Del mismo modo, se determinó el quórum de las reuniones y una causal para reemplazar a algún integrante del CCR por su permanente inasistencia. Durante el 2005, esta causal fue implementada con una organización de la sociedad civil que al no hacerse presente a las reuniones fue inmediatamente sustituida por otra que asumió sus funciones.

Nuestra intervención en calidad de asistencia técnica llevó también al plano de la agenda de discusión temas para las reuniones del CCR. Nuestro rol nos permitía tener derecho a voz pero no a voto en éstas, con lo cual podíamos formular algunos asuntos que considerábamos relevantes para el fortalecimiento del espacio. Algunos de estos temas tuvieron que ver con aspectos vinculados directamente a la gestión del espacio y con temas de importancia para el desarrollo regional. En el siguiente cuadro se presentan las principales propuestas hechas por ProDiálogo-CECI y los acuerdos que fueron adoptadas por el CCR, según la fecha de reunión (ver cuadro en la página siguiente).

A partir de la relación de trabajo, del deseo de colaborar y del contacto más personal que se mantuvo con las autoridades del GRP y del CCR (en los momentos libres que compartimos), nuestra intervención también permitió crear mayores niveles de confianza con sus integrantes; a la vez que se mejoraron las relaciones entre los integrantes del CCR, lo cual ha ayudado a crear mayores compromisos entre los distintos actores. Un hecho que nos demostró el amplio nivel de confianza y legitimidad que habíamos logrado dentro de este espacio de concertación fue habernos concedido la posibilidad de facilitar la reunión del CCR en Huariaca en enero del 2006, en la que tratamos de demostrar de primera mano cómo se realiza una facilitación de un espacio de concertación aplicando la metodología y el enfoque que trabajamos en los talleres de capacitación.

También este proceso de relacionamiento constructivo ha contribuido a generar mayores acercamientos entre autoridades y sociedad civil; las cuales, al haberse

Fecha de reunión	Propuesta	Acuerdos del CCR
Reuniones de coordinación previas con el GRP	Descentralizar las reuniones del CCR a las 3 provincias de la Región.	Propuesta aplicada y probada en las reuniones de 2005 y 2006.
6 de setiembre de 2005 en Yana huanca	Iniciar un programa de capacitación propuesto por Pro Diálogo-CECI.	Se acepta la propuesta de Pro Diálogo-CECI y se acuerda establecer fechas para tales talleres con el CCR.
24 de enero del 2006 en Huarica	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la sesión del CCR. Aprobar el plan de trabajo para el 2006. 	Se acordó que la reunión del CCR en Huarica sea facilitada por Pro Diálogo-CECI y se aprobó el plan de trabajo para el 2006.
25 de febrero de 2006 en Oxapampa	Dar asesoría para la revisión y modificación del Reglamento Interno del CCR con el establecimiento de un comité multi-institucional de modificación.	Se conformó comité multi-institucional de modificación del Reglamento Interno.
22 de marzo de 2006 en Daniel Carrión	Discutir la modificación al Reglamento Interno del CCR.	Aprobación de los artículos del nuevo Reglamento Interno.
22 de marzo de 2006 en Daniel Carrión	Reconocer al "Grupo Impulsor del Diálogo".	El Presidente Regional hace suya la propuesta y el CCR reconoce la conformación del mencionado grupo.

conocido no sólo en el plano funcional sino personal, han mejorado sus vínculos y su predisposición al diálogo. Todo ello favorece a las diferentes iniciativas que pudieran impulsar sus instituciones en favor de la región.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se realizan acciones de fortalecimiento de espacios de concertación, es recomendable no sólo incidir en los aspectos de mejora de la gestión del espacio, sino en incluir momentos de encuentro donde se puedan establecer vínculos en el plano personal, con el fin de incrementar la cohesión del grupo.

Otro elemento que creemos coadyuvó a propiciar una mejora respecto al quórum de las reuniones estuvo relacionado con el hecho de haber logrado descentralizar las reuniones del CCR. Inicialmente las sesiones se convocaban en Cerro de Pasco. Los accesos a dicha ciudad no resultan del todo fáciles, especialmente para la provincia de Oxapampa, cuyos representantes recurrentemente se veían impedidos de asistir. Es así que a partir de nuestra sugerencia se logra realizar la primera reunión del CCR en Oxapampa con el ánimo de acercarnos y lograr la asistencia de las autoridades de la zona. Con estas medidas, se deseaba no sólo acercar más a las autoridades de cada una de las provincias a las reuniones del CCR sino intentar comprometerlas más en este espacio de concertación. La idea fue acordada

inicialmente con el presidente del GRP (y a su vez presidente del CCR) y fue implementada durante nuestra intervención. Los buenos resultados son evidentes: esta iniciativa ya es parte de la dinámica organizacional del CCR y se ha sesionado exitosamente en distintas localidades de las tres provincias: Oxapampa, Yanahuanca, Huariaca, Paucartambo y Cerro de Pasco.

Impulsar un ciclo de talleres de capacitación para los integrantes del CCR también nos dio la oportunidad de contribuir con los conocimientos, actitudes y habilidades de sus integrantes. Como veremos en la sección siguiente no sólo nos avocamos a trabajar aspectos relacionados a la concertación, manejo de conflictos y gestión de este tipo de espacios, sino a visibilizar los beneficios que tienen espacios de concertación como el CCR.

De otro lado, nuestra intervención en el CCR también ha logrado un efecto no previsto: generar una demanda de asistencia técnica (similar a la brindada para el CCR) para otros espacios de concertación de la región. César López, Director del Centro Labor, nos expresa:

“(…) he tenido conversaciones con algunos integrantes de otros espacios, que me han manifestado el interés por poder ellos eslabonar algún tipo de coordinación, algún tipo de trabajo, en lo que es el fortalecimiento organizativo de estos espacios que ha sido materia del trabajo. No sólo es el hecho que [Pro-Diálogo-CECI] nos han dado conocimientos sobre manejo de conflictos, sino es cómo llevar a cabo reuniones; por ejemplo, cómo llevar una agenda, cómo diseñar una agenda, un plan de trabajo, etc. Es algo que todavía si bien es cierto uno o dos espacios de concertación lo han hecho con el apoyo de Pathfinder¹⁴ en esta oportunidad, pero el resto de los espacios que se han generado no tienen esa dinámica. Entonces ellos están pidiendo eso, es una solicitud que varios de los que he conversado me han transmitido.”

Esta experiencia también ha llevado a distintos participantes del CCR a creer que la asistencia técnica debería continuar e institucionalizarse dentro del reglamento interno del espacio, como un mecanismo para consolidar su fortalecimiento. Esta no sólo debería focalizarse en la mejora de la gestión del espacio, sino en proveer conocimientos y destrezas especializadas a sus integrantes para poder tener mejores elementos para procesar información en aras de mejorar el nivel de debate dentro del mismo. Gloria Ramos, participante de estas reuniones por el GRP y actual congresista de la Región, nos dice en este sentido:

“Sí nos gustaría que se haga una capacitación o asistencia técnica; ya no del lado contestatario, sino del lado de la propuesta de nuestras instituciones, sobre todo de los actores que forman parte del CCR (...) sí nos interesaría esa asistencia técnica permanente, y también crear nuevos liderazgos y fortalecerlos.”

¹⁴ Organización que realiza proyectos de salud y brinda asistencia técnica.

7.5.1.2 Talleres de Capacitación con el CCR

En relación con los talleres de capacitación con el CCR, se realizaron en total cuatro. En el primero (Paucartambo, octubre del 2005), se buscó que sus integrantes reconocieran la importancia del CCR como espacio de concertación y que conozcan las etapas requeridas en el diseño participativo de un espacio de concertación. Este taller fue sumamente alentador desde la importante asistencia de 19 representantes de las tres provincias de la región, así como la Presidencia Regional de Pasco; el presidente del GRP, a partir de lo enunciado por el resto de asistentes, buscó con su asistencia respaldar las acciones desarrolladas en el CCR.

En el segundo taller (Huariaca, enero del 2006), tuvo como objetivo principal la generación de un plan de trabajo para el año. Aunque en aquel faltaron importantes representantes de la región, se logró –de manera conjunta con los 13 asistentes– desarrollar una evaluación del funcionamiento, retos y logros alcanzados del espacio y los aportes que brindó al CCR nuestra asistencia técnica.

En el tercer taller (Oxapampa, febrero del 2006), asistieron 14 personas y se realizó una actividad de reflexión y recomendación de iniciativas a fin de fortalecer el funcionamiento del CCR, con ello se impulsó un proceso de reingeniería organizacional del espacio de concertación (por ejemplo, en el establecimiento de nuevos procesos de convocatoria, reglas de conducción, una forma más amplia de circulación de información y comunicación fuera del espacio de intercambio o de las sesiones ordinarias). Asimismo, se trabajó el tema de liderazgo, que despertó el interés de gran parte de los asistentes.

Finalmente, el cuarto taller (Yanahuanca, marzo del 2006) tuvo como objetivo el trabajar contenidos y estrategias para el manejo constructivo de conflictos. En esta ocasión el nivel de asistencia decreció a 7 participantes producto de las necesidades organizacionales que tenía en ese momento el gobierno regional y al contexto electoral que se vivía no sólo en Pasco sino a nivel nacional. En este taller, por lo tanto, algunos temas tuvieron que trabajarse de modo introductorio y con cargo a ser vistos individualmente por los participantes.

Por otro lado, los contenidos y el enfoque sobre resolución de conflictos utilizados en nuestros talleres fueron considerados como un aporte valioso para los participantes, quienes en algunos casos hicieron vinculaciones con otros espacios en los cuales también podrían ser de mucha utilidad. Por ejemplo, el funcionario del Gobierno Regional de Pasco, David Zarate –a su vez representante del sindicato de esa institución– nos narra:

“Me pareció muy útil puesto que nos permitió conocer toda una nueva temática y la forma de solucionar los problemas cotidianos que se tiene en la institución. Quisiera que se amplíe este tipo de temas al interior de toda la institución, a veces participan solo las personas designadas y no se hace de forma genérica para la gente de planta. La metodología fue muy buena porque hemos aprendido de repente a despabilarnos un poquito y plasmar nuestras ideas, comunicarlas, y hemos definido los conceptos claramente; conceptos como conflicto, concertación, las formas de afrontar los problemas para hacer que las

coordinaciones sean más directas y más rápidas (...) Sugeriría que el proyecto llegue más allá, yo represento al sindicato y me gustaría tener una reunión en estos temas, y sería muy útil que los trabajadores conozcan estos temas. Deberíamos advertir algunos errores y principales problemas que se tiene, incluso hacer la atención más efectiva y cordial al usuario, y cómo desarrollar nuestro trabajo más eficientemente (...) hay cosas que no enseñan en la universidad y a veces hay incompatibilidad de carácter (...) no se requiere de psicólogos sino de profesionales que nos indiquen cómo resolver nuestros problemas dentro de la institución y de allí fuera de ella.”

Igualmente los contenidos de los talleres han logrado insertar el discurso del diálogo constructivo en los integrantes y en el espacio del CCR. Clodoaldo López se manifiesta enfáticamente al respecto al indicar:

“Uno de los logros importantes creo que ha sido que en el CCR y en los otros grupos como la Mesa de Concertación [para la lucha contra la pobreza] y la mesa de diálogo sobre minería y desarrollo quienes hemos participado ahora sabemos lo que es dialogar, nos ha servido para aprender de cómo debemos concertar hasta con el propio adversario, cómo debemos sentarnos alrededor de una mesa y conversar y lanzar propuestas. Yo rescato ese logro cualitativo que incluso nos dio conocimientos de cómo dialogar con las empresas mineras.”

De la evaluación de los talleres encontramos como una constante que tanto la metodología participativa como el desempeño de los expositores fueron valorados positivamente por la gran mayoría de participantes. Así, la última jornada de los talleres fue asumida por los mismos como de buena (alrededor de 70%) y de regular calidad (alrededor de 30%) tanto en el aspecto metodológico como en el desempeño del expositor. Sin embargo, en lo concerniente a la jornada de trabajo encontramos niveles de aprobación inferiores (43% la consideraban buena y 57% la consideraron regular) Ahondando en el por qué de esta valoración en las respuestas de los encuestados, encontramos incomodidad frente al problema de la falta de tiempo, en tanto muchos de los asistentes al taller fueron impuntuales e imposibilitaron que desarrollemos las actividades con normalidad dentro del tiempo acordado. Esta característica se aúna a las ausencias de algunos integrantes en los distintos talleres de capacitación. Al ser consultados los integrantes del CCR sobre cuáles consideraban que eran las razones que llevaban a estas ausencias, precisaban diversas explicaciones: limitados recursos económicos, recargadas labores, la no delegación de tareas de funciones por los titulares (algunos), la distancia de ubicación del domicilio de los representantes de la CCR, la escasa cultura de responsabilidad y puntualidad de algunos actores, el no contar con un cronograma o agenda de reuniones y el cruce de actividades.

En conclusión, consideramos que nuestra labor de capacitación ha cumplido los objetivos trazados en torno a propiciar el cambio de actitudes, nuevos conocimientos y desarrollar capacidades en los integrantes del CCR. Clodoaldo López

hace un balance general de nuestra intervención vinculando la parte de la asistencia técnica con el fortalecimiento de capacidades y del espacio:

“Nos dijeron [ProDiálogo] para realizar las sesiones del CCR descentralizadamente, nos ayudaron a prever los gastos, incluso nos ayudaron en algunos gastos, cuando por teléfono nos recordaban o mencionaban detalles para las reuniones o cuando nos ayudaron a armar un reglamento interno o el plan de trabajo para este año (...) analizamos, por ejemplo, nuestras debilidades, analizamos cómo estaba funcionando el CCR y a partir de ello se ha fijado, por ejemplo, cómo buscar liderazgo primeramente al interior del CCR; luego se vio que primeramente debe haber esa confianza entre los miembros del CCR, luego hablamos bastante de cómo se debe trabajar de manera grupal, de cómo deben lanzarse algunas propuestas o proyectos de desarrollo que puedan ayudar al consejo regional en materia de organización, en materia de liderazgo fundamentalmente. Eso desde mi punto de vista ha sido un aporte valiosísimo por lo que en adelante este tipo de proyectos debe continuar.”

Nuestra intervención a partir de la asistencia técnica y la capacitación ha dado sus primeros frutos. Se nota un cambio que ha dado lugar a fortalecer el espacio del CCR y crear una dinámica propia. Como lo indica Rolando Valentín, secretario técnico de la MCLCP:

“Gracias a ProDiálogo y CECI de Canadá se ha podido encaminar al CCR. Antes el CCR solamente era un mero llamado para aprobar procesos. Ahora ya tenemos nuestros reglamentos, tenemos cronograma de actividades y ya es una reunión dinámica.”

Del mismo modo, el presidente del Gobierno Regional de Pasco, Víctor Espinoza Soto, ha sido claro sobre nuestro aporte al CCR al señalar:

“Hay un cambio casi radical (...) el año 2005 ha habido un despegue en el CCR. Se ha fortalecido, hay más comunicación, y se han tocado temas importantes para el desarrollo que el gobierno regional ha recogido. Sus integrantes están haciendo trabajos concertados y se han iniciado las labores del presupuesto participativo en todos los distritos.”¹⁵

7.5.2 Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza (MCLCP)

“Hay personas que hablan a espaldas del otro, las dirigentas del vaso de leche no hablaban cara a cara. Yo les decía que era importante afrontar el diálogo cara a cara, y que los dirigentes deben dialogar y escuchar activa-

¹⁵ Cita tomada del *Boletín Diálogo y Participación*, n°2, marzo del 2006. Lima: CECI, ProDiálogo, Centro Labor y Gobierno Regional de Pasco, p. 5.

mente. Inicialmente hubo cierta resistencia a entender lo que era el diálogo y la negociación. Les decía que tenían que negociar para lograr algo provechoso y al principio no lo entendían. (...) Al final, me pidieron que hubieran más actividades de capacitación de este tipo."

Julio Chacón, Coordinador de la MCLCP de Villarrica, Oxapampa

Como se concluyó en nuestro diagnóstico de espacios de concertación en Pasco, la MCLCP era el espacio institucionalizado en la Región que contaba con el mejor desempeño en cuanto a su organización; a la vez que se caracterizaba por la diversidad de organizaciones que la conformaban –incluyendo grupos tradicionalmente excluidos. No obstante, del diagnóstico de capacidades que realizamos y de múltiples conversaciones con sus integrantes, también quedó claro que había una necesidad de fortalecer sus capacidades en distintos temas entre los que figuraban las destrezas y habilidades en el manejo de conflictos y de espacios de diálogo y concertación.

7.5.2.1 Nuevas capacidades locales

Con el fin de impulsar un programa de capacitación, se empezaron a realizar las primeras reuniones con los representantes de la MCLCP regional de Pasco y con algunos representantes de las mesas provinciales. Estas reuniones fueron posibles gracias a los viajes de asistencia técnica al CCR y a las visitas de levantamiento de información para los diagnósticos en Cerro de Pasco. Se coordinaron reuniones con la Dirección Departamental y la Secretaría Técnica de la MCLCP de Pasco, con el afán de definir los criterios de participación de los asistentes al programa de capacitación. Se acordó que por cada provincia asistirían cinco representantes de la MCLCP provincial a los cuales se añadirían al menos seis representantes de instituciones regionales entre las que se encontraban la Federación de Comunidades Campesinas y Nativas de Pasco, la Red Nacional de Promoción de la Mujer, la Defensoría del Pueblo y la Comunidad de Vicco entre otras. En todo momento se solicitó que las representaciones de la MCLCP incluyan al menos un 40% de mujeres en su delegación, lo cual fue finalmente cumplido. También se precisó que era importante para el proyecto incluir a jóvenes líderes y a representantes de comunidades campesinas y nativas.

Este proceso fue fácilmente acordado debido a los lazos de confianza que ya veníamos desarrollando con los integrantes de la MCLCP y por la complementariedad y comunidad de intereses al realizar estas actividades. Se acordó aplicar el mismo criterio descentralizador que se había utilizado con el CCR para la realización de los talleres de capacitación, y se precisó que el programa de capacitación requería para su conclusión de una fase de réplica en la cual los capacitados tenían que realizar talleres replicando algunos de los contenidos trabajados en sus respectivas organizaciones o en otras organizaciones de su localidad. Posteriormente habría un taller de intercambio de experiencias donde se daría cuenta de su trabajo. Concluido satisfactoriamente el programa de capacitación los participantes obtendrían un certificado como facilitadores.

En resumen, el hecho de haber ya entablado una relación de confianza en otros espacios y momentos –como el CCR y durante las actividades de diagnóstico– y te-

ner una experiencia previa de coordinación para la ejecución de similares actividades –talleres con el CCR– nos facilitó el proceso de decidir participativamente con las autoridades de la MCLCP de Pasco cuáles serían las condiciones para realizar el programa de capacitación para sus integrantes y otras instituciones de importancia regional.

Se realizaron un total de 4 talleres (3 de capacitación y 1 de intercambio de réplicas). En el primero (Paucartambo, octubre del 2005), asistieron 24 personas. Se planteó como objetivo lograr que los miembros de la MCLCP de Pasco cuenten con herramientas para analizar y comprender integralmente los problemas y conflictos sociales en la región. Asimismo, procuramos que se sensibilicen sobre los retos y posibilidades que plantean los problemas y conflictos sociales después de un análisis más riguroso de los mismos. La formación heterogénea de los participantes fue un reto que se pretendió vencer a través de una metodología de capacitación participativa, siendo notoria la necesidad de una mayor inversión de tiempo para explicar los aspectos conceptuales a los participantes del taller.

En segundo taller, (Yanahuanca, noviembre 2005), asistieron 20 personas. Esta vez el objetivo era más ambicioso, ya que buscábamos que los asistentes conozcan metodologías para la implementación de los procesos de concertación y negociación. Asimismo incluimos, para la transmisión de éstas a otros miembros de la MCLCP no presentes en el taller o bien a otras organizaciones de su localidad, algunas herramientas metodológicas para replicar los temas. Resultó satisfactorio escuchar a los participantes de este segundo taller, los cuales utilizaban categorías relacionadas a la resolución de conflictos y la concertación en sus presentaciones y discusiones plenarias.

En el tercer taller, (Huariaca, diciembre del 2005), se contó con la presencia de 14 asistentes. El objetivo principal trazado fue el cimentar los conocimientos en materia de metodologías para el manejo de grupos y la facilitación de procesos de concertación para el desarrollo local. Todo ello con el objetivo de perfeccionar las capacidades de los asistentes para la realización de las réplicas en sus instituciones y lugares de origen. Destacó un particular interés por seguir trabajando los temas de resolución de conflictos y concertación, más allá de los talleres brindados. Un momento muy importante en el desarrollo del taller fueron los testimonios personales que compartieron los participantes sobre el impacto que había tenido en su vida o en sus actividades algunos de los contenidos sobre resolución de conflictos. El tiempo fue suficiente para concluir los temas planificados para este taller y dar las pautas finales para la realización de las réplicas.

Al realizar la evaluación del programa de capacitación obtuvimos como resultados que tanto en la parte del desempeño y conocimientos de los capacitadores, y metodología del taller los niveles de aprobación oscilaron entre sobresaliente y bueno, habiendo expresado los participantes que el taller cubrió sus expectativas, que les ha servido para aclarar conceptos, que ha motivado su interés a seguir trabajando temas de resolución de conflictos y que la información brindada es aplicable a sus espacios originarios. Sin embargo, vemos que el porcentaje sobresaliente se reduce en los rubros de materiales del taller, organización, local y logística. Según lo

indicaron, nuevamente el problema recurrente de la impuntualidad e inasistencia de algunos participantes terminó afectando el trabajo realizado y, en consecuencia, reduciendo la aprobación en los rubros relacionados (organización y logística). Cabe aclarar que la distancia geográfica se constituyó en un enemigo de nuestro trabajo en tanto si bien los talleres se desarrollaron descentralizadamente, siempre existía algún grupo de alguna provincia que tenía que desplazarse no menos de 8 horas para llegar a las sedes de los talleres de capacitación.

En ese sentido, respecto a las debilidades que los participantes encontraron en los talleres destacaron “la disensión de algunos sectores que al inicio estuvieron presentes”, el “escaso compromiso de algunos participantes” y “la organización”. Sin embargo, las propuestas para resolver estos inconvenientes fueron por demás reveladoras de un mejor clima de relacionamiento. Así, se habló de “motivarlos (a los inasistentes), sensibilizarlos en el tema de resolución de conflictos para que se sientan comprometidos con el desarrollo de Pasco”; también surgió el tema de la “sensibilización a los participantes a fin de tomar mayor decisión”; así como realizar “mayor comunicación con los miembros de la MCLCP en las provincias de Daniel Carrión y Oxapampa”.

Por otro lado, este programa de capacitación aportó a mejorar las relaciones de trabajo entre los integrantes de la MCLCP y entre éstos y los representantes de otras instituciones, lo cual se convierte en un condicionante importante para fomentar mejores acercamientos a la hora de entablar vínculos interinstitucionales y fortalecer el trabajo que desarrolla la MCLCP. Pavel Bonilla, comisionado de la Defensoría del Pueblo, quien participó activamente del programa de capacitación, se manifiesta en este sentido:

“Ha sido muy productivo, particularmente he aprendido a utilizar estos mecanismos para facilitar la solución de conflictos sociales. Lo considero productivo en tanto ha servido para llevar a un mejor puerto nuestras relaciones institucionales, ya que han participado varias instituciones de la sociedad civil y se ha generado un mejor clima de confianza para desarrollar a futuro mesas de concertación entre nosotros mismos para abordar distintos problemas. Ha sido bien dinámico, por lo menos a mí me gustaba participar y es así cuando es dinámico, no es apático, aunque al final hubo cierta desidia de los que ya venían participando, no fueron consecuentes al momento de seguir en ello. Esperemos que los nuevos facilitadores capacitados cumplan su rol y hagan la réplica en sus comunidades a efectos que el proyecto alcance sus objetivos.”

En ese sentido, destacamos que nuestras diversas acciones tuvieron un efecto fortalecedor, en general, para la Defensoría del Pueblo en la región.

7.5.2.2 Conocer, replicar y aplicar

El taller para compartir las experiencias de réplicas reunió a los miembros de la MCLCP y de otras organizaciones con el objetivo de que compartan sus experiencias sobre el proceso de réplicas que realizaron en sus ámbitos locales, sobre la base de

lo que aprendieron en el programa de capacitación que realizamos. Con ello este taller buscaba que los participantes se autoevalúen, reciban retroalimentación técnica de los capacitadores y de sus pares, y nos dieran su testimonio sobre su experiencia como participantes de la capacitación y como capacitadores al hacer las réplicas.

El taller fue muy importante para confirmar que nuestro trabajo logró insertar un nuevo enfoque y discurso para el manejo constructivo de conflictos a través del programa de capacitación dentro del espacio de la MCLCP y que desde este espacio se viene propiciando el mismo proceso en otras organizaciones. Lo pudimos percibir a partir del segundo taller de capacitación, los participantes a los cursos empezaban a manejar algunas categorías y veían que los conflictos podían ser también una oportunidad que no viene gratuitamente de la mano de la situación conflictiva, sino que requiere en principio de una predisposición positiva hacia el fenómeno conflictivo, de un conocimiento mejorado sobre sus dimensiones y de la utilización de herramientas metodológicas para un mejor manejo. Las actividades de réplica han contribuido a expandir este discurso constructivo en torno al manejo de los conflictos hacia otras organizaciones en los que también se visibiliza similares efectos, lo cual va a implicar que se sigan realizando mayores esfuerzos adicionales al de la capacitación realizada. Hugo Gimbley integrante de la MCLCP de Oxapampa es muy claro al referirse a este tema:

“El resultado más importante del taller de réplica fue que los participantes acepten que es necesario que exista un cambio de actitud –favorable, de negociar, de dialogar– para evitar que [el conflicto] escale (...) para que eso lo practiquen requeriría un monitoreo. Ellos lo manifestaron explícitamente.”

Del balance final de la jornada del taller de experiencias de réplicas, los participantes confirmaron que el programa de capacitación les ha ayudado a adquirir nuevos conocimientos sobre aspectos conceptuales en torno a los conflictos sociales, a la vez que proveyó de herramientas para analizarlos y metodologías para su gestión. Milton Verde, integrante de la MCLCP de Oxapampa, manifestó:

“Deberíamos partir de cómo estaba la MCLCP antes de que llegue ProDiálogo-CECI. Ahora facilitamos talleres, no teníamos tampoco capacidad de desarrollar temas sobre conflictos. Ahora tenemos herramientas, metodologías para la capacitación y capacidades para el manejo de conflictos.”

Igualmente nuestra intervención ha permitido fortalecer otras capacidades de los integrantes de la MCLCP y de las instituciones que asistieron a los talleres al constatar que cuentan con capacidades para replicar los contenidos de los talleres trabajados en nuestro programa de capacitación. En este sentido, los contenidos de los materiales brindados por ProDiálogo-CECI en el programa de capacitación y las herramientas metodológicas incluidas para realizar las réplicas les dieron a los capacitados la confianza necesaria para que cumplan con la labor de réplicas. Edith Taquiri, integrante de la MCLCP de Oxapampa expuso:

“Hicimos nuestro diseño instruccional, nos hemos ceñido a él, nos dio mucha confianza. Usamos las metodologías de los talleres y nos han sido muy útiles.”

De otro lado, algunos participantes mencionaron con mucho énfasis que se sentían en la capacidad de poder actuar como facilitadores en el manejo de conflictos. Sentían que podían dar el salto cualitativo de replicar a aplicar sus conocimientos como facilitadores en situaciones conflictivas. Mary Chavez, del Centro de Cultura Popular Labor de Cerro de Pasco y ligada a la red de jóvenes InterQuorum Pasco señaló:

“Sabemos hoy qué es un conflicto, cómo analizarlos y cómo abordarlos.”

Un caso importante que nos manifiesta que efectivamente esta capacidad de intervención en conflictos sociales es reconocida por la población la manifestó Julio Chacón, coordinador de la MCLCP de Villarrica. Él informó que fue convocado como facilitador y mediador para intervenir en un conflicto entre alumnos, padres de familia y docentes en una institución tecnológica pública. Las mismas autoridades y ciudadanos de Villarrica lo llamaron a que intervenga en aras de resolver el conflicto

Casos como el anterior demuestran que a través de nuestro programa de capacitación se ha fortalecido un importante capital social que contribuye a que la MCLCP obtenga mayor legitimidad social. Se está obteniendo el reconocimiento de la comunidad en cuanto a las nuevas capacidades que potencialmente tiene y empieza a tener la MCLCP en la gestión de conflictos sociales. Se han creado recursos locales que pueden manejarse más constructivamente en espacios de diálogo y concertación, replicar talleres sobre prevención y resolución de conflictos e intervenir como facilitadores del diálogo.

Un resultado colateral obtenido de la realización de las réplicas es que se ha tenido un efecto multiplicador al haberse generado demanda que socialmente legítima aún más a la MCLCP. Resultó gratificante escuchar que, en algunos casos, las organizaciones en donde fueron aplicadas las mencionadas réplicas solicitaron que se realicen más actividades de este tipo, para un mayor número de asistentes. El grupo de Oxapampa conformado por Milton Verde, Hugo Gimbley y Edith Taquiri nos comentó que:

“Quedó pendiente realizar réplicas en comedores populares, ya que están pendientes de coordinación (...) es tanto el interés en la Comunidad Nativa de Sachapén [donde realizaron su réplica], que existe el compromiso para que en Junio vayamos a realizar una réplica en un congreso de mujeres de Ñanazú-Villarrica.”

Al cabo de este programa de capacitación que incluye las experiencias de réplica de los conocimientos adquiridos, se ha logrado formar un grupo de 11 facilitado-

Talleres de réplicas de los miembros de la MCLCP

Grupo	Facilitador (es)	Localidad	N° Beneficiarios	Beneficiarios	División por sexo	Porcentaje por sexo
1.	<ul style="list-style-type: none"> Edith Rosemary Taquiri Ames Milton Miguel Verde Ilave Hugo Gimber Acuña Jara 	Oxapampa	35	Personas de la comunidad nativa Tschopen	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 17 Varones: 17 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 50% Varones: 50%
2.	Julio César Chacón Pérez	Villanica	15	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres vaso de leche populares Gobernadores 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 12 Varones: 3 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 80% Varones: 20%
3.	<ul style="list-style-type: none"> Lucinda Cornelio Loyola Ugo Edgar Carbajal Ampudia Janes Liliana Santiago Valentín 	Yanahuasca	34	<ul style="list-style-type: none"> Comité Central Vaso de Leche Yanahuasca Docentes de nivel inicial Red Yanahuasca 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 32 Varones: 2 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 94,12% Varones: 5,88%
4.	Nazarario Sánchez Alcedo	Yanahuasca	20	Dirigentes de vaso de leche y comedores populares	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 7 Varones: 9 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 43,75% Varones: 56,25%
5.	May Luz Chávez Álvarez	Yanacancha	16	Organización juvenil Red Interquorum	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 10 Varones: 10 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 50% Varones: 50%
6.	Jaimé Luis Silva Ponze	Paucartambo	20	Comunidad de Santa Isabel y Tin de Ipeta	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 4 Varones: 9 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 30,76% Varones: 69,24%
7.	Jaimé Luis Silva Ponze	Chaupimarca, Pasco	13	Círculo de estudios y estudiantes de ingeniería ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 4 Varones: 9 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres: 30,76% Varones: 69,24%
8.	Mañana María Pérez					

res en las tres provincias de Pasco, los cuales no sólo son un importante capital social para la MCLCP, sino para sus organizaciones y localidades en resolución de conflictos, concertación y diálogo. Nuestra intervención ha contribuido a facilitar la difusión de un nuevo enfoque y manejo de herramientas metodológicas con las que no contaban los integrantes de la MCLCP, que ahora resultan siendo de mucha utilidad para sus integrantes, para el espacio de la MCLCP y para el desarrollo local. Como Javier de la Cruz Patiño, coordinador departamental de la MCLCP de Pasco señaló:

“En el camino hemos ido construyendo nuestras propias herramientas, antes uno salía a resolver un conflicto y no sabíamos con qué (...) los profesionales que acaban la universidad no están formados con estas herramientas tampoco, con lo cual este proyecto satisface esta necesidad.”

Las actividades de réplica a su vez se convirtieron en una importante metodología de llegada a los grupos a los cuales nos interesaba incluir dentro del proyecto. Nos referimos a grupos de jóvenes, de comunidades nativas y campesinas y de mujeres, quienes tradicionalmente excluidos de la escena política y social han recibido de muy buen agrado los talleres de réplica generándose interés en este nuevo discurso. Como se puede apreciar en la tabla siguiente se ha llegado a 183 personas integrantes de grupos de mujeres, jóvenes y comunidades nativas en las tres provincias de Pasco. En esta distribución destaca que la mayoría de participantes en los talleres de réplicas fueron mujeres (ver cuadro en la página siguiente).

Sabemos que las actividades de réplicas no han concluido. Algunos participantes las han realizado con posterioridad al taller de intercambio de experiencias y sabemos que otros se encaminan a realizarlos.

LECCIÓN APRENDIDA

En un programa de fortalecimiento de capacidades dirigido a actores locales, es sumamente recomendable incluir una tarea de réplica de los contenidos trabajados dirigido a sus organizaciones o comunidades, y posteriormente un taller de intercambio de esas experiencias; a fin de evaluar el desempeño y el nivel de aprendizaje de las capacidades adquiridas y recoger información sobre impactos y resultados obtenidos.

7.5.3 Mesa de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sostenible de Pasco (MDMD)

“Queremos que las empresas mineras sean nuestros buenos vecinos con responsabilidad social”

Víctor Raúl Espinoza Soto, Presidente Regional de Pasco

“Más que necesario, es urgente. En ella deberían participar todas las fuerzas vivas de nuestra comunidad. La Iglesia desea ayudar a solucionar de alguna manera los problemas en un clima de diálogo, fraternidad y mutuo respeto”
R.P Jaime Chua Cáceres, Presidente Vicaría Pastoral Minera de Pasco

“La ciudad y la actividad minera están relacionadas, pero deben desarrollarse en armonía”
Ladislao Espinoza G., Alcalde de la Municipalidad Provincial de Pasco

Como otro de las conclusiones del diagnóstico del estado de los espacios de concertación en Pasco, era de vital importancia para el desarrollo regional el abrir un espacio de diálogo institucionalizado en el que confluyan constructivamente autoridades regionales, provinciales, distritales y comunales, las empresas mineras de Pasco y representantes de la sociedad civil organizada para discutir los temas vinculados a la minería dentro de un enfoque regional de desarrollo sostenible. En esta perspectiva realizamos un conjunto de acciones que permitan crear este espacio, aunque nuestro gradual conocimiento de los procesos y actores regionales nos llevarían a dar un giro en cuanto a nuestra intervención; más bien era importante crear las condiciones para establecer el diálogo multiactores en Pasco.

7.5.3.1 Acercamiento con los actores regionales

La misión de crear la MDMD sigue siendo un gran reto, más aún cuando se ha detectado que no existe una cultura de diálogo sobre estos temas en Pasco. Las relaciones entre estos actores se dan fundamentalmente en el ámbito bilateral. Algunos esfuerzos multiactores han tenido buen comienzo pero no han podido mantener su nivel de articulación debido a múltiples factores, entre los que destacan la ausencia de discursos y estrategias de participación organizada y coordinada entre los distintos miembros de la sociedad civil y autoridades, las limitadas capacidades para el diálogo y la concertación, la escasez de actores legitimados que convoquen e impulsen estos procesos y la falta de confianza que posibilite la participación comprometida de todos los allí reunidos. Gloria Ramos, nos ofrece un panorama del tema de la confianza en la Región:

“También tenemos un gran problema en nuestro país, y Pasco no escapa a esa realidad, y se ha agudizado en la década de los noventas, y es que se ha agudizado la desconfianza en el Perú... nadie confía en otras personas y menos en las empresas mineras (...)”

La representante de la Defensora del Pueblo en Pasco, Raquel Alvarez Peña, también se pronunció al respecto señalando:

“Para nosotros lo primordial que debería existir siempre es la tolerancia y el respeto mutuo, debemos buscar que estos espacios no sean de confrontación, sino como su mismo nombre lo dice sean espacios de dialogo, de encuentro, de intercambio de opiniones, de respeto entre los participantes y al final de

construcción de una sola idea que nos pueda ayudar a salir de todo este problema, y poder como lo decía hace un momento, acercar no solo al estado a la ciudadanía, sino acercar a las empresas mineras con la ciudadanía, porque de alguna manera la población percibe que la actividad que desarrollan las empresas mineras no les están ayudando a salir de la pobreza en la que viven, conciben la minería como una actividad que no le está dando los beneficios que en principio sí deberían darles; de otro lado, toda inversión privada, especialmente la minera genera diversos beneficios a la población, pero la población no lo percibe así. Por ello es importante tener un espacio donde prime la tolerancia y el respeto mutuo sobre las opiniones diferentes.”

A partir de las reuniones del Comité de Coordinación y del Comité Ejecutivo se definieron algunas acciones a implementar. En primer lugar, realizar encuentros de trabajo con autoridades y representantes de la sociedad civil de Pasco en los cuales se busque consensuar una agenda mínima para el diálogo, bajo la lógica que de darse la oportunidad para el diálogo, resultaría importante ir a este proceso con una agenda clara y consensuada. Durante esas discusiones también concluimos que resultaba importante capacitar a estos dos bloques de actores en lo concerniente a participación en procesos de diálogo, en tanto que de la interacción con ciertos actores y de nuestra propia experiencia de trabajo, eramos conscientes de que los mismos suelen pensar en los procesos de diálogo como mesas de negociación en las que se deben de lograr resultados a corto plazo principalmente.

En segundo lugar, era importante identificar quiénes eran los gerentes generales, presidentes e integrantes del directorio de las empresas mineras de Pasco, las cuales por cierto tienen su oficina principal en Lima. Quedó claro de las discusiones realizadas en diversos espacios y entre distintos actores con los que nos interrelacionamos en Pasco, que para lograr el éxito de este proceso se debía lograr el compromiso al más alto nivel de estas empresas. La percepción general es que las superintendencias o gerencias de las mineras en las zonas de operaciones tienen un punto de vista propio, que no siempre es tomado en cuenta por aquellos que finalmente toman las decisiones y se encuentran en Lima. En pocas palabras, resultaba crucial comprometer a los directivos de las oficinas principales e involucrarlos en el proceso de diálogo de Pasco.

En caso el contacto con las mineras fallase se decidió buscar un actor que actúe como convocante de dichas empresas. Barajamos distintos nombres entre los que destacaban personas vinculadas a la Iglesia Católica y al campo del desarrollo. Se dejó como tarea explorar cuál debería ser el camino más directo para poder congregarse a los gerentes o representantes del directorio de las empresas mineras de Pasco para invitarlos a una mesa de diálogo multiactores por el desarrollo sostenible de la región.

ProDiálogo-CECI pudo establecer un primer acercamiento con representantes de la mayoría de empresas mineras de Pasco. Gracias a la gestión de José Luis López, quien en virtud de la legitimidad ganada en el espacio del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible de Lima (del cual es coordinador) y del valioso concurso de un empresario minero reconocido, se logró convocar a un almuerzo de trabajo

a ejecutivos de cinco empresas mineras de la zona de Cerro de Pasco. Se trató de una reunión dentro de un clima informal que permitió un intercambio horizontal y transparente de ideas, dando opiniones distintas sobre los pros y contras de la creación de una mesa de diálogo multiactores en la región.

En esta reunión se dio la presencia de algunos gerentes generales y de funcionarios de gerencias que intercambiaron puntos de vista divergentes sobre la conveniencia de entrar en un proceso de diálogo. Al final de ésta, los representantes mineros se comprometieron a tomar en consideración esta iniciativa y debatirla ampliamente en la siguiente reunión quincenal que tendría el grupo de empresas mineras de Pasco. Pese al clima constructivo en el que se dio este primer contacto, no se obtuvo respuesta favorable en cuanto a nuestra invitación.

7.5.3.2 Creando las condiciones para el diálogo

La decisión inicial de abrir un espacio de diálogo multiactores para Pasco tuvo que ser reevaluada no sólo por la negativa de las empresas mineras a ser parte de este proceso, sino también porque de los contactos que se venían dando tanto con autoridades como organizaciones de la sociedad civil de Pasco resultaba evidente que no se tenían las mejores condiciones para impulsar un proceso que sea sostenible en el tiempo.

Nuestra intervención entonces se concentró fundamentalmente en crear las condiciones para iniciar un franco proceso de diálogo, antes que apresurarnos en abrir el espacio de diálogo en sí. Esta decisión nos evitaba focalizarnos solamente en un resultado (crear la mesa de diálogo) y más bien nos motivaba a tomar el tiempo necesario para fijar sólidas bases para la apertura del diálogo en la región. Nos quedaba muy en claro que en términos generales resultaba relativamente sencillo crear estos espacios, pero que la dificultad residía en gestionarlos eficientemente para obtener resultados beneficiosos. Por otro lado, nuestro diagnóstico nos indicaba que había últimamente numerosas experiencias de este tipo en Pasco, las que se caracterizaban por haber obtenido magros resultados.

Como uno de los primeros pasos a seguir, decidimos implementar un ciclo de talleres de sensibilización y capacitación dirigidos a autoridades y sociedad civil de Pasco sobre el tema diálogo, concertación y desarrollo. No demandó más que algunas coordinaciones con estos actores para empezar a establecer un calendario para los talleres. Muchos de estos actores venían recibiendo nuestra asistencia técnica o capacitación en los espacios del CCR y la MCLCP con lo cual el proceso de coordinación se vio sumamente facilitado. De otro lado, el interés que el tema propició en estos actores resultó siendo un elemento motivador que los predispuso a cooperar con nosotros.

LECCIÓN APRENDIDA

En iniciativas donde se tenga como propósito crear espacios de diálogo, es importante verificar con cada uno de los grupos de interés si existen las condiciones para propiciar la reunión de todos ellos, con la finalidad de impulsar procesos de diálogo sostenibles en el tiempo.

7.5.3.3 Talleres con autoridades y representantes de la sociedad civil de Pasco

Durante los meses de enero y abril del presente año se realizaron dos talleres de sensibilización y capacitación para autoridades y representantes de la sociedad civil de Pasco. Estos talleres se realizaron por separado en tanto resultaba importante llegar a ciertos consensos dentro de cada uno de los grupos, evitándose el riesgo de entrar en polémicas sobre puntos de vista divergentes entre actores con intereses distintos aunque complementarios.

En los talleres para autoridades se convocó a funcionarios del GRP, de la Municipalidad Provincial de Pasco y representantes de gobiernos locales relacionados con la actividad minera, mientras que del lado de la sociedad civil se invitó a representaciones de comunidades campesinas, federaciones, ONG's y la Vicaría Minera. A través de los talleres logramos que los participantes discutan y se sensibilicen respecto a la importancia de un espacio de diálogo y concertación en torno a la problemática de la minería y el desarrollo en Pasco; trabajen la metodología del diálogo y la concertación para abordar problemas y conflictos; formulen una agenda mínima preliminar que favorezca el diálogo entre las empresas mineras, las autoridades y la sociedad civil; y reflexionen sobre las percepciones iniciales de los participantes en torno a la minería, el desarrollo sostenible y las condiciones para la implementación de un proceso de diálogo y concertación.

Los talleres fueron al final aprobados en la evaluación que hicieron los participantes sobre nuestro desempeño, organización, conocimiento de lo presentado, materiales de trabajo y metodología (ver Anexo).

Sin embargo, al igual que en el CCR como en la MCLCP, en estos talleres se observaron las mismas constantes que afectaron el trabajo: la disminución de asistencia según el devenir de los talleres y la constante impuntualidad de un sector de los asistentes. Ambas situaciones han recibido diversas explicaciones en nuestras conversaciones con los participantes a lo largo de los distintos talleres realizados. Nuestra apreciación general es que estas dos constantes son un síntoma de la debilidad organizacional de algunas instituciones y organizaciones en la región, y un problema permanente que afecta el desarrollo de las organizaciones en Pasco.

LECCIÓN APRENDIDA

Cuando se trabaja con grupos que presentan patrones de inasistencia e impuntualidad reiterados, es recomendable incidir en actividades que fortalezcan el compromiso de los participantes, con el fin de hacerlos sentir más vinculados al proyecto y estimular la asistencia y puntualidad a las sesiones.

Como consecuencia de la realización del primer taller de capacitación con representantes de la sociedad civil en Huariaca en enero de este año, los participantes propusieron al final de las dos días de trabajo, la conformación del Grupo Impulsor del Diálogo (GID) que tenga por misión liderar el proceso de creación de

condiciones para el diálogo en Pasco y lograr finalmente la creación del espacio. Se acordó entonces que el Centro Labor, la MCLCP y la Vicaría Minera –instituciones asistentes al taller– serían parte del grupo y que se invitaría al Gobierno Regional, la Municipalidad Provincial y a la Oficina de la Defensoría del Pueblo de Pasco. Esta iniciativa surgió por la necesidad de dinamizar aún más las acciones que veníamos realizando, por el gran interés que suscitaba (y suscita) el tema del diálogo multiactores en la región, y para comprometer a las entidades locales de Pasco en este proceso.

Del trabajo que realizamos en los talleres con autoridades y sociedad civil de Pasco contribuimos, en principio, a resaltar la importancia de la creación de un espacio de diálogo multiactores como mecanismo de importancia para el desarrollo sostenible de la región. A partir de allí nos centramos en sensibilizar a los potenciales actores de este proceso sobre lo que significa el diálogo y la concertación, particularmente sobre el hecho que los procesos de diálogo toman tiempo, requieren un conjunto de capacidades y recursos, y demandan perseverancia para la consecución de acuerdos, particularmente en temas controversiales de larga data. Jorge Espinoza, de la Vicaría Minera nos dice:

“Yo también pienso que ha sido algo positivo el discurso que han dado ustedes, y espero que sigan dándolo, porque no nos cansaremos de aprender. Hay muchas cosas que todavía faltan, y eso nos ayudaría a poder lograr nuestro objetivo y espero que sigan ustedes y el compromiso de buscar garantizar las escuelas, las capacitaciones para que las organizaciones aprendan a dialogar.”

Asimismo, la capacitación en temas de diálogo y concertación no sólo ayudaron a los participantes a visualizar los retos que demanda este tipo de procesos, sino que identificamos como requisitos previos e indispensables fortalecer a las organizaciones sociales existentes, promover la participación de todos e identificar claramente la problemática a ser tratada en el nuevo espacio de diálogo.

No obstante la buena predisposición para el diálogo que encontramos entre las autoridades y los miembros de la sociedad civil, quedó claro para ambos grupos que un proceso de diálogo como el que se aspira a poner en marcha requiere la promoción de actitudes constructivas. Los contenidos del curso estaban enfocados a trabajar algunos temas dentro del plano actitudinal; por ejemplo, mejorar la predisposición al diálogo de los asistentes y futuros involucrados en estos espacios de diálogo. Juan Carlos Egúsquiza, regidor de la Municipalidad Provincial de Pasco nos dijo:

“Yo creo que habría un vacío si es que descuidamos el hecho de fortalecer capacidades. Entonces como decíamos, podríamos tener el grupo impulsor o los entes convocantes o propiamente quien dirija la mesa de diálogo pero si no tienes una base sostenida que garantice el proceso de diálogo, lamentablemente esto podría nuevamente ser un esfuerzo en vano. ProDiálogo-CECI ha cubierto ese papel. Por lo menos ha cambiado la actitud de muchos personajes que conocemos, incluyéndonos nosotros mismos y finalmente esto ayuda al

proceso de diálogo. Entonces sería importante que como organización vean y valoren el ambiente aquí en Pasco como para continuar su trabajo.”

Gloria Ramos, al comentar aspectos actitudinales trabajados en los talleres, se refiere a la importancia y necesidad de empatizar con el otro:

“Aprendimos a destacar no sólo el lado negativo (...) como sociedad civil siempre destacamos el lado negativo de la actividad minera. Posiblemente ellos, desde la perspectiva de las mineras, ven el lado negativo de la sociedad civil pasqueña. En este taller hemos aprendido a ver los dos lados, el lado positivo y negativo y en medio de eso ver una perspectiva con esperanza, que sí se puede hacer algo en medio de esa desconfianza en medio de esa falta de articulación, de diálogo de los actores si es que hay voluntad y si compartiéramos todos esa perspectiva.”

Finalmente, uno de los asistentes a los talleres dirigidos a la sociedad civil, Jorge Espinoza –representante de la Vicaría Minera de Pasco–, nos cuenta que inspirado en el discurso del diálogo que presentamos en los talleres presentó una iniciativa en su institución para empezar un proceso de diálogo sobre la situación de los mineros de contrata, la cual recibió la acogida del Padre Jaime Chua, presidente de la Vicaría Pastoral Minera de Pasco, y de otras autoridades eclesásticas. Jorge nos comenta como surgió esta iniciativa:

“Es así que [ustedes] nos han impulsado, mucho más, a formar nuestra mesa de trabajo por el momento, porque con todo el conocimiento que nos han brindado (...) con todo esto que ha estado sucediendo, a través de la capacitación que nos han estado dando, que Monseñor también estuvo muy alegre de compartir todo esto, y se le invitó tanto a las municipalidades, al presidente regional, a los presidentes de comunidades campesinas, a salud (...) Entonces, lo que nosotros estamos iniciando, aquí, ustedes nos lo han enseñado: primero, es el diálogo. Y después veremos qué acciones tomar ante la negativa de las empresas. Y si no conversamos no podemos hacer ningún tipo de apertura, de ningún diálogo. Y eso nosotros lo estamos iniciando, no pensamos tenerlo mañana ni el otro mes.”

En otras palabras, debido al trabajo de sensibilización y capacitación en el tema del diálogo, desarrollo sostenible y minería nuestra intervención favoreció a que la Vicaría Minera de Pasco adopte este discurso como parte de sus estrategias para trabajar la problemática laboral minera de Pasco, para lo cual ha abierto una mesa de trabajo –de diálogo– multiactores.

7.5.3.4 El Grupo Impulsor del Diálogo (GID)

Como ya se indicó, en el primer taller con los representantes de la sociedad civil se acordó, por iniciativa de los participantes la creación de un grupo impulsor que se encargue de continuar con la misión que habíamos iniciado; a saber, crear

las condiciones para el diálogo multiactores. Luego de diversas coordinaciones, el grupo ha quedado finalmente conformado por la MCLCP de Pasco, el Centro Labor, la Vicaría Minera, la Municipalidad Provincial de Pasco, el GRP y la Defensoría del Pueblo de Pasco.

Con el ánimo de adquirir mayor reconocimiento, los integrantes del GID que en parte también pertenecían al CCR, dedicaron buena parte de la sesión del CCR del 22 de marzo del 2006 realizada en la localidad de Yanahuanca, a discutir la factibilidad de la conformación de la MDMD de Pasco. En este sentido, el Presidente Regional también propuso la formación del GID sobre minería para tratar aspectos sobre problemas ambientales y asuntos sobre desarrollo sostenible en Pasco, sugiriendo que sea integrado por representantes del GRP, la sociedad civil y las empresas mineras. Se reconoció al GID y se le sugirió la organización de talleres de capacitación que permitan afrontar a futuro un eventual espacio de diálogo en estas materias. Finalmente, se acordó denominar al espacio minero por crear: “Mesa de Diálogo Minería y Desarrollo de Pasco”.

En una última reunión celebrada con el GID bajo el auspicio de ProDiálogo-CECI propiciamos una discusión en torno a cual era la situación en la que se encontraba el grupo y cuáles podrían ser los próximos pasos a tomar. Se acordaron algunos aspectos de interés para su consolidación:

- La coordinación recaerá momentáneamente en el Centro Labor.
- Formalización de la constitución de este grupo a través del reconocimiento que otorgue el GRP vía ordenanza regional.
- Acreditación de cada una de las instituciones que lo conforman.
- Elaboración de un plan estratégico y un plan de trabajo mínimo.
- Definición de roles, funciones y objetivos del GID.
- Articulación con la iniciativa de la mesa de diálogo de la Vicaría Minera de Pasco.
- Búsqueda de apoyo de la Iglesia para la convocatoria.
- Realización de reuniones regularmente.
- Inicio de un proceso de capacitación y fortalecimiento de las organizaciones.
- Conformación de equipos técnicos que se avoquen a procesar información especializada.

LECCIÓN APRENDIDA

En iniciativas donde se tenga como propósito crear espacios de diálogo, de comprobarse que aún no existen las condiciones para iniciarse éste, es recomendable constituir un grupo impulsor multiactores con el propósito que a través de sus gestiones se puedan gradualmente contar con esas condiciones.

A partir de nuestra intervención podemos afirmar que existen fundamentalmente dos necesidades a ser satisfechas por el lado de la sociedad civil, las que se extiende a las autoridades de Pasco. En principio, continuar con el proceso de

capacitación que hemos iniciado, el cual se focalice no sólo en habilidades, conocimientos y destrezas para el diálogo, sino en promover actitudes relacionadas a la tolerancia y al diálogo como metodología para la creación de confianza. Como señalaba Juan Carlos Egúsqiza, regidor de la Municipalidad Provincial de Pasco:

“Si no tenemos tolerancia pues, lamentablemente por más proceso que inicies no va a haber resultados, por más insigne personaje que se esté buscando para coordinar no va a haber avances (...) Yo creo que para tener una mesa de diálogo que respete el mínimo proceso, sin llegar a la intolerancia y al sentimiento negativo, es necesario continuar el proceso de fortalecer las capacidades de todos los actores de manera integral.”

El otro elemento que destaca notoriamente es la necesidad de fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil, que en Pasco demuestran problemas relacionados a su representatividad, su disposición para rendir cuentas a sus representados así como falta de cohesión intra e interorganizacional como colectivo. Como señala Rolando Valentín, secretario técnico de la MCLCP de la Región Pasco:

“Han habido ciertos acercamientos de diálogo pero la mayoría de ellos han fracasado. ¿Por qué? Porque mayormente la población o las organizaciones de base caemos en la confrontación, priman las discrepancias, discutimos y a veces cuando la discusión no es alturada se llegan a romper todas estas mesas, estos espacios de diálogo y finalmente no avanzamos nada.”

Los integrantes del GID adicionalmente concuerdan con los participantes de los talleres realizados con representantes de la sociedad civil y autoridades de Pasco, en que la apertura de una mesa de diálogo y el proceso de diálogo en sí tomará muchos esfuerzos, recursos y tiempo, pero es el deseo de todos los involucrados el lograr que el proceso avance a pasos seguros y logre sentar a la mesa a actores que estén listos para afrontar los retos y posibilidades que otorgan los procesos de diálogo y concertación. De esta manera contribuiremos al fortalecimiento de la gobernabilidad y al sistema democrático. Pavel Bonilla, comisionado de la Defensoría del Pueblo en Pasco resumió estas ideas durante el Foro “Diálogo y Participación” celebrado en mayo pasado:

“Esperemos que esta mesa de diálogo se realice y todos participemos –todos los ciudadanos deberíamos impulsar esta mesa de diálogo– antes que haya un conflicto social que nadie quiere, y ver marchas y paros. En su lugar, utilicemos mecanismos democráticos para resolver nuestros problemas. Sé que esta mesa de diálogo no se dará este año, pero sí en el largo plazo. Tengamos paciencia pero seamos consecuente con este trabajo.”

Creemos que la iniciativa de crear un grupo impulsor del diálogo para Pasco ha resultado siendo una idea del todo positiva de parte de los asistentes a nuestros

talleres. Contar con este grupo se ajusta a nuestro enfoque, el cual valoriza la generación de iniciativas que mejoren la dinámica (procesos) entre los distintos grupos de interés. Es acertada su existencia ante la necesidad de revertir la desconfianza imperante en Pasco, la dinámica confrontacional que aún predomina en el manejo de conflictos, la asimetría de poder entre empresas mineras y autoridades y sociedad civil, la falta de lenguaje y agenda común entre todos, y la débil institucionalidad y representatividad de la mayoría de organizaciones.

7.5.3.5 La Mesa de la Vicaría Minera de Pasco

La Vicaría Minera viene realizando, entre diversas actividades, un trabajo de incidencia en el campo laboral desde hace más de dos años debido a los problemas que experimenta un número importante de trabajadores, que no goza de iguales condiciones de trabajo respecto a los trabajadores contratados directamente por las empresas mineras. Como dice el Padre Jaime Chua, presidente de la Vicaría:

“La Vicaría quiere ser una voz de los que no tienen voz y consideramos que una problemática a atender con emergencia es la situación de los trabajadores de contrata. Son los que menos pueden hablar y pedir. Queremos que haya un trato digno y justo. Hay más trabajadores de contrata que en planillas. Son los que sufren más y los que producen más.”

La Mesa de la Vicaría Minera aspira a congregar prontamente a todas las instituciones vinculadas o interesadas en la situación laboral de los trabajadores mineros de contrata. La Vicaría ha tenido una primera reunión en marzo de este año en la cual se reunieron representantes de la Iglesia Católica con superintendentes y gerentes de las empresas mineras de Pasco, con la asistencia de la totalidad del sector minero empresarial a pedido de éste último.

Posteriormente, en una segunda reunión la Vicaría Minera congregó al alcalde provincial de Pasco, la alcaldesa distrital de Yanacancha, el alcalde distrital de Rancas, la Comunidad Campesina de Huallay, la Dirección Regional de Salud y al GRP; en la cual se trató de establecer algunas recomendaciones y agenda de trabajo común para dar inicio a un proceso sólido y continuo de diálogo con las empresas mineras. En este proceso se cuenta con el apoyo del Monseñor Barreto, presidente de la Comisión Episcopal de Acción Social, del Monseñor Richard, que es representante de la Vicaría de Pasco y Tarma, y del Padre Jaime, presidente de la Vicaría Minera de Pasco.

A partir de la conformación de este nuevo espacio, es notoria la capacidad de convocatoria que ha demostrado la Iglesia para congregar a todos los actores relacionados o interesados en las actividades mineras de Pasco. Es evidente que la Iglesia es una institución que puede cumplir un rol significativo en la convocatoria para la MDMD de Pasco que intentamos abrir.

En una reciente reunión con los integrantes del GID en la que participamos, se acordó que este grupo se incorpore al espacio de la Mesa de la Vicaría Minera para articular los esfuerzos requeridos, fortalecer ambos procesos y ayudarse mutuamente a través de, por ejemplo, un trabajo coordinado con las organizaciones

de la sociedad civil, el fortalecimiento de las organizaciones y sus capacidades, y la convocatoria de la Iglesia Católica a la futura MDMD. En este sentido, César López del Centro Labor señaló que:

“Justo conversábamos con el Padre Jaime para ver esa posibilidad de que sea la Iglesia la cara visible, es decir, la Iglesia la que convoque, quizás pueda facilitar si es que se cree conveniente o no el proceso; pero detrás estaremos todas estas instituciones que hemos formado el GID, junto a la Defensoría del Pueblo que también está de acuerdo en esto. Sería bueno que la Iglesia pueda convocar, por el nivel de receptividad que todavía tiene con las empresas mineras.”

7.5.3.6 Encuentro con las empresas mineras de Pasco

Una segunda gestión de convocatoria a los actores mineros fue concretada a partir de la reunión de mayo del 2006, en la que ProDiálogo-CECI se reunió con la Embajadora de Canadá, funcionarios de la Embajada Canadiense y de ACDI para informarles sobre los alcances y logros de nuestro proyecto. La embajadora había mostrado su interés en conocer más de cerca los resultados de nuestra intervención en Pasco y creía que sería interesante que participen las secciones comercial y política de la embajada. Al parecer el tema del diálogo en el sector minero con un enfoque de desarrollo sostenible llamó su interés.

En esta reunión propusimos llevar a cabo una reunión con las empresas mineras de Pasco bajo el auspicio de la Embajada de Canadá y de la persona de la Embajadora. Ello como una forma de propiciar el acercamiento con el sector minero de Pasco, compartir nuestras experiencias de trabajo en la zona e invitarlos a ser parte de un futuro proceso de diálogo. En tanto los actores regionales reconocían que el desarrollo sostenible de la región pasaba por la necesidad de trabajar articuladamente con estas empresas, que el hecho de crear espacios de diálogo que involucren a estos actores resultaba siendo una gran aporte para la gobernabilidad de la región y del país, y que la Embajada de Canadá tenía un prestigio ganado como impulsora de espacios de diálogo entre el sector minero, estatal y de la sociedad civil, resultaba entonces muy pertinente para los fines del proyecto propiciar un encuentro con las empresas mineras de Pasco.

Se realizó entonces un desayuno de trabajo en la casa de la embajadora canadiense a inicios de julio del 2006 en el que asistieron cuatro representantes de las siete empresas mineras de Pasco y otros invitados. Esta reunión tuvo por propósito informar sobre los alcances y logros del proyecto, destacándose especialmente el trabajo de sensibilización y fortalecimiento de capacidades de los actores regionales a favor del diálogo y manejo constructivo de conflictos, para finalmente invitarlos a participar de un proceso de diálogo multiactores.

Del intercambio de ideas que se dio en esta reunión destacaron algunos hechos de importancia. En principio, los representantes mineros allí presentes manifestaron que han conformado un grupo de empresas mineras del centro del país que se reúne frecuentemente a tomar decisiones consensuadas en temas de mutuo interés evitando competir como solían hacerlo antes. Es notorio entonces que las empresas

mineras del centro ya han creado un bloque lo cual constituye una oportunidad a favor del diálogo multiactores, puesto que estamos ante un actor organizado y con avances internos en cuanto al manejo de agendas internas comunes.

También enumeraron un conjunto de actividades que se vienen ejecutando en favor del desarrollo de comunidades del entorno de sus áreas de operación y otros proyectos de mayor alcance como los de corte educativo, en uno de los cuales mencionaron trabajan con el GRP. Para nosotros esta información era totalmente nueva en tanto a lo largo de nuestro trabajo en Pasco no habíamos tomado conocimiento de estos proyectos. Sin embargo, también resultaba claro que un tema que merece mayor discusión es el de qué entendemos por desarrollo; claramente las visiones en torno a este tema difieren entre los distintos actores de Pasco.

Igualmente, estuvieron de acuerdo con los otros actores regionales al señalar que no habían condiciones para empezar un proceso de diálogo, aunque mencionaron como causa principal el no existir confianza en los otros actores (sociedad civil y autoridades). El doble discurso que algunos líderes y autoridades tienen, los intereses políticos o personales detrás de supuestos intereses de las mayorías y la falta de ética fueron algunas de las razones que mencionaron como generadores de falta de confianza.

Indicaron que para crear confianza en Pasco se debería capacitar a las personas en asuntos sobre desarrollo e impulsar proyectos de desarrollo, que no se denigre a las empresas mineras o funcionarios, que no hagan uso del doble discurso (porque no tienen sentido conversar con alguien que no hace lo que dice), y que las autoridades deberían tener mayor liderazgo, evitar la política de corto plazo y preocuparse por el desarrollo de la zona.

Algo que nos llamó mucho la atención es que, al parecer, no resultaba muy atractivo para los representantes mineros allí presentes el término “Resolución de Conflictos” que mencionamos como parte de nuestro enfoque de trabajo. En algún momento, uno de los presentes nos invitó a que en lugar de trabajar este tema trabajemos proyectos de desarrollo de la región. Ello nos hace reflexionar sobre la necesidad de crear discursos comunes que puedan ser fácilmente entendidos por todos los grupos de interés.

En términos generales, fue una reunión aleccionadora que en gran medida demuestra los beneficios de propiciar el encuentro entre actores, propio del proceso de diálogo que queremos impulsar en Pasco. Al final logramos escucharnos, conocernos un poco más, intercambiar ideas sobre qué entendemos por proyectos de desarrollo y qué venimos haciendo en ese cargo. Esperamos tener más contactos como esos con todos los actores de Pasco.

LECCIÓN APRENDIDA

Al realizar esfuerzos para crear espacios de diálogo y concertación, resulta importante utilizar un discurso que sea fácilmente comprensible y atractivo por todos los actores, identificar una personalidad nacional o internacional que tenga capacidad de convocatoria, y encontrar temas de mutuo interés, con el fin de mejorar las condiciones para iniciar el diálogo y la concertación multipartes.

8. Resultados

A partir de nuestro enfoque de intervención institucional –el enfoque integral transformador–, ProDiálogo-CECI pretendieron permanentemente transformar la dinámica de interacción entre los actores sociales involucrados en los tres espacios elegidos a partir del trabajo integral en tres dimensiones: procesos, espacios y actores.

8.1 Procesos

Reconociendo que los actores en interacción generan sus propios procesos de interacción (micro procesos) y que éstos a su vez son parte de un contexto (macro proceso), y que estos dos se implican mutuamente, resultaba importante que nuestra intervención contribuya a cambiar la dinámica del escenario social y transformemos los patrones de interacción entre ellos para que en el momento de tomar decisiones y resolver conflictos se aborden de manera dialogada y constructiva. En este sentido, se han generado mayores acercamientos entre la sociedad civil y las autoridades de Pasco. El hecho de haber trabajado con dos espacios de concertación como el CCR y la MCLCP, al igual que haber sensibilizado a autoridades y sociedad civil organizada sobre el diálogo en temas de minería y desarrollo ha establecido mejores relaciones entre estos actores, algunos de los cuales tenían patrones de relacionamiento confrontacionales. El trabajo de asistencia técnica, capacitación y comunicación ha ayudado a: lograr que la comunicación sea mucho más fluida entre los integrantes de los espacios, encontrar los impedimentos que afectaban a los procesos de interacción –falta de confianza, doble discurso, conductas reñidas con la ética–, identificar una agenda de temas de interés a través de un discurso común, y mejorar los vínculos en el plano personal. En gran medida el trabajo conjunto ha

demostrado que tanto autoridades como sociedad civil pueden trabajar constructiva y mancomunadamente aportando al desarrollo de la región.

8.2 Espacios

Por el lado de los espacios –existentes y por construir–, nuestra intervención buscó convertirlos en espacios institucionalizados incrementando su legitimidad y vocación de permanencia. Actualmente, hemos fortalecido al CCR el cual se encuentra funcionando contando con una adecuada organización y mecanismos de interacción más constructivos, factores que aseguran su funcionamiento en el tiempo. Los roles y funciones de sus integrantes han sido definidos a partir de un reglamento interno para este espacio, las reuniones dan mayor cobertura temática y participativa, se aplica el criterio de descentralización en ellas –recordemos que las reuniones solían ser convocadas para su realización en la capital de la región, Cerro de Pasco. Se nota también un mayor compromiso de sus integrantes en el afán de aportar desde sus respectivos espacios participativos al desarrollo de la región.

En cuanto a la MCLCP, el programa de capacitación que llevamos a cabo ha fortalecido este espacio al nivel regional, provincial y local. Actualmente cuenta con un grupo de facilitadores de procesos de desarrollo que contando con el enfoque de resolución de conflictos, se encuentra en la capacidad de contribuir al desarrollo de sus instituciones, localidad y provincia, por cuanto cuentan con mayores conocimientos para analizar y manejar más adecuadamente los conflictos sociales, facilitar procesos de toma de decisiones y de solución de problemas, e intervenir en situaciones de conflicto. En gran medida esta nueva función está contribuyendo a legitimar a los integrantes de las MCLCP como a esta última como recursos que pueden ayudar a la prevención y resolución de conflictos en sus localidades. Este programa de capacitación se ha visto beneficiado por un proceso de réplicas que ha ayudado no solo a que los integrantes de la MCLCP que participaron en los talleres refuercen y difundan sus conocimientos, sino que también ha contribuido a diseminar el discurso de la prevención y resolución de conflictos en aquellos grupos tradicionalmente excluidos de la escena política y social (jóvenes, mujeres y grupos indígenas) y creado una demanda de mayor capacitación en estos temas. Con lo cual se ha identificado la necesidad de la población de contar con mejores herramientas para la comprensión y manejo de conflictos.

Paralelamente, nuestra intervención dirigida a la creación de condiciones para la conformación de la MDMD de Pasco contribuyó a sensibilizar a los actores de la sociedad civil y de las autoridades de Pasco sobre la importancia de crear este espacio de diálogo. A partir de esta sensibilización, estos actores han tomado conciencia sobre la necesidad de articular una agenda y discurso común sobre desarrollo sostenible y minería. Esto a su vez plantea un conjunto de retos a afrontar. Las autoridades y la sociedad civil reconocen, por ejemplo, que el diálogo requerirá el fortalecimiento de las organizaciones atacando problemas como la débil representatividad de la mayoría de organizaciones e instituciones, mayores capacidades que no solo impacten en el campo del conocimiento y de destrezas sino en la parte actitudinal en favor del diálogo, la tolerancia y el respeto mutuo; mayor tiempo

para lograr estas condiciones e impulsar el diálogo multiactores; incrementar el compromiso de las instituciones y sus líderes; y contar con mayores recursos tanto personales como materiales.

De otro lado, se ha creado el Grupo Impulsor del Diálogo por iniciativa de la sociedad civil que contando con la participación de las autoridades se encargará de actuar como una entidad que lidere a futuro el trabajo pendiente e intente articular contactos con las empresas mineras. En esta línea de crear mejores condiciones para el diálogo tuvimos dos encuentros con estas empresas durante la ejecución del proyecto para invitarlos a ser parte de este eventual proceso de diálogo e informarles sobre los resultados que hemos alcanzado con nuestra intervención.

También hemos abierto nuevos canales de comunicación a través de una página web pasco participe, boletines y un programa radial, a través de ellos se ha disseminado un nuevo discurso a favor del diálogo constructivo en Pasco. Este discurso ha coadyuvado a que la Vicaría Minera de Pasco decida abrir una Mesa de Trabajo que convocando tanto a representantes de autoridades regionales, provinciales y locales conjuntamente con organizaciones de la sociedad civil y empresas mineras empiecen a reunirse y organizarse en torno a la problemática de los trabajadores mineros de contrata.

8.3 Actores

Nuestra intervención ayudó a mejorar las capacidades de los integrantes de los tres espacios elegidos, haciéndolas más constructivas y productivas, al haber incrementado su compromiso de participación y fortalecido sus actitudes, conocimientos y destrezas. Los actores sociales con los que hemos trabajado –sociedad civil y autoridades– en los tres espacios en los que se ha enfocado el proyecto cuentan con nuevos conocimientos en cuanto a qué es el conflicto social, metodologías de análisis y manejo de conflictos; el diálogo, sus características y requerimientos; mecanismos de construcción de consensos multiactores como la concertación, negociación y la facilitación. Se nota que el trabajo ha tenido un especial impacto en nuestras contrapartes directas: el GRP, el Centro Labor, y la MCLCP. Otras instituciones también se han visto beneficiadas, destacando entre ellas la Oficina de la Defensoría del Pueblo de Pasco.

Actitudes en favor de la tolerancia, el diálogo, la toma de decisiones participativa y el manejo constructivo de conflictos han sido también inculcados en nuestro trabajo de asistencia técnica, comunicación y capacitación. Nuevas habilidades en el manejo de espacios y técnicas para la concertación, el diálogo y la resolución de conflictos igualmente han sido asimiladas por estos actores.

8.4 Impactos

En cuanto a los impactos en el largo plazo, notamos que a partir de nuestra intervención hemos logrado la generación de un importante capital social en cada uno de los espacios de intervención que se convierten en importantes recursos que a través del diálogo y la concertación favorecen el desarrollo y la gobernabilidad de la región. Del mismo modo, se ha contribuido a crear una demanda de capacitación

en resolución de conflictos, que ha llevado a que la población en general demande más información y talleres sobre estos temas. Esta ha propiciado que se inicien programas de formación como el Programa de especialización en manejo y resolución de conflictos socioambientales que viene impulsando el Centro Labor con el auspicio de la Universidad Daniel Alcides Carrión de Pasco y la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco. Finalmente, existe mayor mayor expectativa en Pasco –especialmente en su capital Cerro de Pasco– por consolidar e institucionalizar un espacio de diálogo que convoque a autoridades, sociedad civil y empresas mineras a discutir temas relacionados a la minería y al desarrollo sostenible de la región.

9. Conclusiones

Para la ejecución del proyecto **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática y Participativa en el Marco de la Descentralización: Una Propuesta para el Gobierno y Región de Pasco**, Prodiálogo-CECI optaron por realizar una gestión participativa que se extendió a los diferentes niveles de decisión y ejecución. Con ello, se creó una instancia tomadora de decisiones como el Comité de Coordinación que agrupaba al GRP, el Centro Labor, CECI, ProDiálogo y ACIDI; y otra más operativa denominada Comisión Ejecutiva –conformada por CECI, Prodiálogo y el Centro Labor, las que generaron sinergias que ayudaron a formular políticas para un manejo más eficiente del proyecto. Es más, este estilo de gestión del proyecto marcó la pauta en los niveles de decisión más cercanos a los beneficiarios directos; y, se manifestó en involucrar a los participantes en las actividades, coordinaciones y decisiones menudas que resultaban siendo importantes para el logro de los objetivos específicos.

Este modelo de coordinación participativo se replicó en escala local en Cerro de Pasco donde se reunían –aunque con mayor vigor durante los primeros meses de ejecución del proyecto– el Centro Labor y el GRP para consensuar actividades pendientes, especialmente las de la estrategia comunicativa. Este estilo es acorde con nuestra filosofía institucional y enfoque de intervención por cuanto nos interesa sobremanera actuar propiciando procesos participativos que a partir de la creación de consensos logren dar soluciones constructivas a problemas existentes. Demostramos –casi inconscientemente– que incluso a partir de micro espacios participativos de construcción de consensos se pueden crear relaciones de confianza entre todos los actores, reconocer los aportes que cada persona e institución brinde, y consensuar políticas y estrategias para la mejor toma de decisiones. Nuestro estilo de trabajo, pues, llamó la atención de todos los involucrados en el proyecto a tal punto que mereció integrarse al trabajo

de sistematización como el primero de sus objetivos, preguntándonos qué elementos facilitaron la implementación participativa del proyecto.

Durante la sistematización, hemos encontrado que los elementos que nos ayudaron a que el proyecto se ejecute participativamente fueron:

- a) Haber creado durante su elaboración, organización y ejecución una pauta colaborativa y participativa entre las instituciones que participaron de él.
- b) Haber tomado en cuenta, a la hora de diseñar y ejecutar el proyecto, las sugerencias hechas por ACIDI para incluir en nuestra propuesta a otros actores en las actividades del proyecto, como por ejemplo a la Defensoría del Pueblo.
- c) Haber incluido instancias participativas interinstitucionales en el diseño del proyecto como el Comité de Coordinación y la Comisión Ejecutiva, ésta última replicada localmente en Cerro de Pasco a través del Comité Local.
- d) Haber considerado las capacidades de cada uno de los integrantes de estas instancias, lo cual estimuló a que los involucrados formulen propuestas y satisfagan intereses particulares y comunes.
- e) El compromiso de trabajar en conjunto compartiendo información, instrumentos, metodologías de trabajo y experiencias entre todos los integrantes de estas instancias.
- f) La inclusión de todas las instituciones vinculadas al proyecto conjuntamente con la entidad financiera posibilitó, en principio, que se reconozcan a todos como actores que con sus capacidades y experiencias fortalecerían la ejecución del proyecto.
- g) Haber compartido el protagonismo que implica ejecutar un proyecto con la entidad beneficiaria directa, el GRP, al cual convertimos en un aliado.
- h) La voluntad política del GRP (y especialmente de la Presidencia) el cual apostó en todo momento por el proyecto.
- i) Haber consolidado vínculos de confianza en el plano más personal entre los que integramos estas instancias, lo que a su vez fortalecía el proceso de toma de decisiones y ejecución de actividades del proyecto.
- j) El nivel de coordinación, confianza y participación que se logró con nuestra contraparte local, el Centro Labor, así como entre éste y las autoridades regionales, locales y representantes de la sociedad civil que venían participando o mostraban interés en la evolución de los espacios de concertación.
- k) Haber suscrito un convenio de cooperación interinstitucional previamente con nuestras contrapartes en Pasco.
- l) Contar –desde ProDiálogo-CECI como entidades ejecutoras– con una filosofía institucional y enfoque que valoriza la creación de procesos participativos basados en la cooperación, el desarrollo de lazos de confianza y la solución de problemas basada en el consenso.
- m) Haber fomentado en estas instancias muchas de las características propias de los procesos de diálogo y concertación –como la cooperación, la confianza, el consenso y el reconocimiento– tuvo un efecto demostrativo del tipo de trabajo que realizamos y deseábamos realizar en Pasco.

Como primeras actividades de campo, la realización de los diagnósticos nos ayudaron no sólo a cumplir con los fines específicos de este tipo de instrumentos de recopilación y análisis de información, sino que además establecieron nuestro primer contacto con los actores regionales. Este contacto se caracterizó por estar basado en la creación de confianza, la interacción participativa y la permanente colaboración de nuestra contraparte local en Pasco, el Centro Labor. El diagnóstico de los espacios de concertación nos dio un registro de primera mano del estado de la concertación en la Región Pasco, el nivel de participación de la sociedad civil y las posibilidades de creación de nuevos espacios en la región. A partir de aquel, definimos que nuestra intervención se daría en dos espacios existentes –el CCR y la MCLCP– y en uno tercero por crear: una mesa de diálogo multiactores sobre minería y desarrollo sostenible de Pasco.

Adicionalmente, el diagnóstico de capacidades nos concedió también luces sobre cuál era la situación de las capacidades de los integrantes del CCR y de la MCLCP para estructurar el programa de capacitación a trabajar en estos espacios; y a través del diagnóstico comunicacional, entendimos cuáles eran las diferentes formas, medios y espacios de comunicación que usaba tanto la población de Pasco como el GRP.

Una vez realizados los diagnósticos, pusimos en marcha nuestra estrategia de intervención, la cual se centraba en la asistencia técnica, el fortalecimiento de capacidades y la comunicación. La implementación de dicha estrategia se realizó dentro del marco de nuestro enfoque de intervención institucional centrado en el trabajo en tres aspectos: los procesos, los espacios y los actores.

La asistencia técnica brindada fundamentalmente al CCR, fue posible a partir de la creación de lazos de confianza con sus integrantes; la voluntad política del presidente del GRP (a su vez presidente del CCR), quien apostó en todo momento a favor del proyecto; y el que ProDiálogo-CECI hayan obtenido el reconocimiento formal como instituciones que brindaron asistencia técnica al CCR, en la primera reunión que éste celebró en agosto del 2005 en Oxapampa.

La estrategia más importante del proyecto fue la capacitación y estuvo dirigida a mejorar actitudes, incrementar conocimientos y desarrollar habilidades sobre la concertación, el diálogo, la prevención y la resolución de conflictos. Se aplicó en cada uno de los tres espacios de intervención ajustándola a sus necesidades. Para el CCR, se incluyeron componentes relacionados al liderazgo, la importancia de los espacios de concertación para el desarrollo y la gestión de este tipo de espacios. En el caso de los talleres para autoridades y sociedad civil dentro del marco de la futura mesa sobre minería y desarrollo sostenible para Pasco, se incidió en la sensibilización sobre los procesos de diálogo y la identificación de necesidades para empezar este tipo de procesos en temas tan especializados y requeridos, como la actividad minera y el desarrollo sostenible regional. En el caso de la MCLCP, se concibió un programa de capacitación que incluía una fase lectiva y otra de réplicas de los participantes en sus respectivas localidades con el fin de fortalecer sus capacidades. Al final, obtuvimos un grupo importante de facilitadores para el diálogo y el desarrollo en cada una de las tres regiones de Pasco. En estos dos últimos espacios contamos

con la participación de distintas instituciones entre las que destacó la Defensoría del Pueblo de Pasco.

La tercera estrategia se centró en la comunicación. A medida que el proyecto se venía ejecutando, se incluyeron otras capacidades de personas que inicialmente no fueron pensadas como participantes del proyecto: especialistas que venían realizando labores de fortalecimiento institucional comunicativo en ProDiálogo, el equipo radial del Centro Labor y el grupo REDDES de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La estrategia comunicativa resultó siendo una de las más complejas de implementar. Ello desde que en el camino nos dimos cuenta que era muy relevante no solo tener un plan de comunicaciones, sino una estrategia integral de comunicación, que asegure que nuestros instrumentos comunicativos estén ex profeso orientados a maximizar sus bondades.

Regresando a la sistematización de nuestra experiencia, el segundo objetivo estuvo referido a entender cómo nuestra intervención promovió el fortalecimiento o la creación de espacios de diálogo para la construcción de consensos y la gestión participativa de conflictos; para ello, resulta pertinente revisar lo acontecido en cada uno de los tres espacios en los que intervenimos. En gran medida, lo identificado va de la mano con los resultados obtenidos en estos espacios.

En el espacio del CCR, nuestra intervención contribuyó a fortalecer este espacio en tanto ayudamos a mejorar las actitudes de sus integrantes a favor del diálogo y el desarrollo regional; poner en marcha finalmente al CCR luego de mejorar el procedimiento de convocatoria de las instituciones integrantes; aclarar cuál era el rol de sus integrantes e incrementar su compromiso. Actuamos legítimamente al haber obtenido el reconocimiento formal como institución que brindaría la asistencia técnica desde el inicio de nuestra intervención; recomendamos asuntos para la agenda de las discusiones de las reuniones del CCR; incrementamos la confianza en el plano personal con sus integrantes; mejoramos el relacionamiento entre las diversas instituciones y especialmente las del GRP con la sociedad civil; fortalecimos las capacidades para la gestión del espacio, la concertación y la prevención y resolución de conflictos; creamos una demanda de asistencia técnica para este espacio, y validamos la importancia que tiene el enfoque de prevención y resolución de conflictos no solo para espacios de concertación como el CCR, sino para otro tipo de espacios.

A partir del trabajo que realizamos con la MCLCP y otras instituciones invitadas, pudimos fortalecerlas vía la implementación de un programa de capacitación que mejoró a su vez las relaciones entre las instituciones participantes; complementó las capacidades de los participantes en facilitación, concertación, prevención, resolución de conflictos, y capacitación; incrementó la legitimidad social de la MCLCP y de los líderes involucrados en el programa en sus respectivas localidades; e, insertó un nuevo discurso sobre cómo prevenir y afrontar constructivamente el conflicto social. Del mismo modo, las réplicas posteriores de los participantes del programa de capacitación coadyuvaron a expandir este discurso a los grupos tradicionalmente excluidos y crear una demanda de capacitación en las tres provincias de Pasco.

Finalmente, nuestra intervención fortaleció a la oficina de la Defensoría del Pueblo, al contar con un comisionado capacitado en prevención y manejo de conflictos que viene aplicando lo adquirido en las labores que desarrolla. Ello generó como resultado, finalizado el programa de capacitación, la formación de once facilitadores para el diálogo y el desarrollo ubicados en las tres provincias de Pasco.

En relación con nuestra apuesta inicial por la formación de una mesa de diálogo sobre minería y desarrollo sostenible en Pasco, cambiamos el objetivo inicial a otro más pertinente: crear las condiciones que pudieran llevar a la apertura de un espacio de diálogo multiactores para la región. En este sentido, contribuimos en la creación del Grupo Impulsor del Diálogo (GID) y su primera agenda de trabajo. Igualmente, a través de los talleres de sensibilización y capacitación, coadyuvamos a sensibilizar a autoridades regionales, provinciales y locales al igual que a instituciones de la sociedad civil de Pasco sobre la importancia de la metodología del diálogo constructivo para trabajar temas relacionados al desarrollo sostenible y la minería; insertamos un nuevo discurso relacionado al manejo constructivo de los conflictos y el diálogo al igual que los retos, posibilidades y requerimientos que este último tiene; identificamos participativamente las necesidades pendientes para impulsar el diálogo en la región –mayor capacitación en los temas de diálogo y construcción de consenso, y el fortalecimiento de instituciones de la sociedad civil. A su vez, coadyuvamos en la iniciativa de la creación de la mesa de trabajo de la Vicaría Minera de Pasco para tratar el tema de los trabajadores de contrata de las empresas mineras; y, finalmente, promovimos que el GID y la Vicaría Minera trabajen articulada y cooperativamente los aspectos relacionados al diálogo multiactores en Pasco.

En suma, nuestra intervención ha sido un aporte a la consolidación del proceso de descentralización y regionalización, al haber puesto en funcionamiento un espacio fundamental como el CCR y haber fortalecido capacidades de líderes sociales y autoridades que son parte de este y otros espacios de concertación como la MCLCP. Se han dinamizado estos espacios regionales para la concertación y hecho esfuerzos para poner en marcha un nuevo espacio de diálogo multiactores donde interactúen más constructivamente autoridades, empresas mineras y sociedad civil sobre el tema de minería y desarrollo sostenible. Con el impulso recibido, se desarrolla igualmente la democracia participativa al fortalecerse aún más la participación ciudadana y la interrelación entre la sociedad civil con sus autoridades. Se estima que el contar con espacios mejor articulados y con integrantes con capacidades fortalecidas se podrá establecer mejores políticas públicas para contribuir con el desarrollo regional, lo cual es desde ya una contribución a la gobernabilidad del país; al contar las regiones con espacios más consolidados y actores regionales más fortalecidos en sus capacidades de gestión y manejo de espacios de concertación y diálogo. Asimismo, se incrementa la estabilidad y legitimidad de las instituciones democráticas; y se cuenta con un capital social regional con nuevos conocimientos, actitudes, y destrezas para la prevención y solución constructiva de los conflictos sociales.

10. Anexos

Anexo 1

Indicadores del proyecto

Anexo 2

Plan de Comunicación

Anexo 1

Indicadores del proyecto

A continuación se presentan los indicadores del Proyecto según constaban en el marco lógico elaborado como parte del acuerdo con ACIDI. Tiene como punto de partida el efecto general del mismo para adentrarse en el análisis de los tres resultados buscados a través de la consignación de los indicadores cumplidos.

1. EFECTO

Autoridades, funcionarios y líderes locales, particularmente las organizaciones de base tradicionalmente excluidas, han mejorado sus capacidades de negociación y creación de consensos y las aplican a los procesos de la gestión participativa y planificación concertada, a través de mecanismos institucionalizados.

1. Primer resultado

El gobierno regional y la sociedad civil han fortalecido los procesos y mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación institucionalizados.

1.1 Sobre el número de diagnósticos elaborados sobre los distintos métodos de participación ciudadanos y las necesidades de los actores.

Se han elaborado tres diagnósticos:

- Diagnóstico de los espacios de concertación existentes en la Región Pasco.
- Diagnóstico de capacidades.
- Diagnóstico comunicacional.

1.2 Sobre el número de procesos participativos facilitados y el grado de satisfacción sobre sus resultados.

Se han facilitado dos procesos participativos:

- Uno en la segunda reunión del CCR en la ciudad de Huariaca el 24 de enero de 2006.
- Otra durante la reunión de la comisión modificatoria del reglamento interno del CCR.

1.3 Sobre el número de talleres de capacitación

1.3.1 Espacio: CCR

Número de reunión	Fecha	Lugar	Asistentes		
			T	H	M
1	13/10/05	Paucartambo	19	12	7
2	24/01/06	Huariaca	13	12	1
3	25/02/06	Okapampa	14	13	1
4	21/03/06	Yanahuanca	7	7	0

1.3.2 Espacio: MCLCP

Número de reunión	Fecha	Lugar	Asistentes		
			T	H	M
1	14/10/05	Paucartambo	24	14	10
2	4/11/05	Yanahuanca	20	11	9
3	9/12/05	Huariaca	14	9	5
4	13/05/06	Cerro de Pasco	12	9	3

1.3.3 Espacio: MDMD

Número de reunión	Beneficiario	Fecha	Lugar	Asistentes		
				T	H	M
1	Autoridades	12/01/06	Huariaca	17	13	4
2	Sociedad Civil	13-14/01/06	Huariaca	13	6	7
3	Sociedad Civil	1/04/06	Cerro de Pasco	21	14	7
4	Autoridades	4/04/06	Cerro de Pasco	16	11	5

- ### 1.4 Sobre el número de propuestas asumidas de acuerdo al nivel de incidencia
- En tanto la facilitación fue ofrecida exclusivamente al CCR, todas las propuestas en torno a ella están dirigidas hacia este espacio. En ese sentido, identificamos las siguientes propuestas:

Fecha de reunión	Propuesta	Acuerdos del CCR
Reuniones de coordinación previas con el GRP	Descentralizar las reuniones del CCR a las 3 provincias de la Región.	Propuesta aplicada y probada en las reuniones de 2005 y 2006.
6 de setiembre de 2005 en Yana huanca	Iniciar un programa de capacitación propuesto por Pro Diálogo-CBCL.	Se acepta la propuesta de Pro Diálogo-CBCL y se acuerda establecer fechas para tres talleres con el CCR.
24 de enero del 2006 en Huariaca	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la sesión del CCR. Aprobar el plan de trabajo para el 2006. 	Se acordó que la reunión del CCR en Huariaca sea facilitada por Pro Diálogo-CBCL y se aprobó el plan de trabajo para el 2006.
25 de febrero de 2006 en Oxapampa	Dar asesoría para la revisión y modificación del Reglamento Interno del CCR con el establecimiento de un comité multi-institucional de modificación.	Se conformó comité multi-institucional de modificación del Reglamento Interno.
22 de marzo de 2006 en Daniel Carrión	Discutir la modificación al Reglamento Interno del CCR.	Aprobación de los artículos del nuevo Reglamento Interno.
22 de marzo de 2006 en Daniel Carrión	Reconocer al "Grupo Impulsor del Diálogo".	El Presidente Regional hace suya la propuesta y el CCR reconoce la conformación del mencionado grupo.

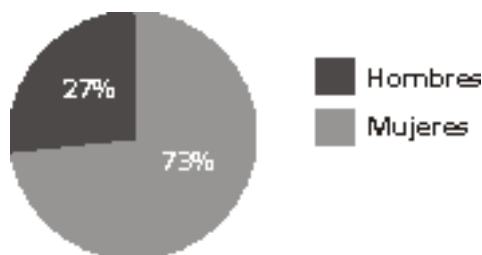
2. SEGUNDO RESULTADO

El gobierno regional y la sociedad civil, particularmente las organizaciones de base tradicionalmente excluidas, han fortalecido sus capacidades de prevención, negociación y construcción de consensos para fortalecer los mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación.

2.1 Sobre cantidad de personas capacitadas

En total ha habido 191 asistencias¹⁶, tanto de hombres como de mujeres, a las capacitaciones brindadas. La división sobre la base de sexo es la siguiente:

Como se observa del cuadro, más de una cuarta parte de asistencias fueron de mujeres.



¹⁶ Las asistencias se cuentan por el número de personas que asistieron a un determinado taller. En ese sentido, no especifica eventuales repeticiones de asistencia de algún o alguna participante.

2.2 Porcentaje de satisfacción de los módulos de capacitación impartidos

2.2.1 Espacio: CCR

Con el CCR aplicamos una encuesta de tipo abierto; es decir, que las partes nos hagan llegar a través de sus propias palabras impresiones sobre nuestra labor. Esta encuesta fue realizada el 21 de marzo de 2006 durante el último taller con sus miembros. Los resultados han sido cuantificados según los participantes hayan tenido percepciones malas, regulares o buenas de nuestra labor. Así, tenemos que:

Sobre la metodología	Número	Porcentaje
Bueno	5	71%
Regular	2	29%
Total	7	100%

Sobre el desempeño del expositor	Número	Porcentaje
Bueno	5	71%
Regular	2	29%
Total	7	100%

Sobre el desempeño del expositor	Número	Porcentaje
Bueno	3	43%
Regular	4	57%
Total	7	100%

Como se desprende de los cuadros, tanto la metodología como el desempeño del expositor fueron bien valorados por los participantes. Sin embargo, la jornada de trabajo fue asumida por los mismos como de regular calidad. Ahondando en el por qué de esta respuesta de los encuestados, encontramos incomodidad frente al problema de la falta de tiempo, en tanto muchos de los asistentes al taller fueron muy impuntuales e imposibilitaron que empezáramos las actividades temprano.

2.2.2 Espacio: MCLCP

Con la MCLCP aplicamos una encuesta tanto con respuestas asistidas como con respuestas libres. En ese sentido, los siguientes cuadros buscan cuantificar las respuestas de los actores, para ambos tipos de encuesta. Esta información fue recopilada durante la realización del taller de intercambios de experiencias de réplicas el sábado 13 de mayo del 2006. De un total de 11 personas encuestadas los resultados fueron como siguen:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Na/Nc
Desempeño	9	2	0	0	0
Organización	4	7	0	0	0
Conocimiento	8	2	0	0	1
Materiales	5	6	0	0	0
Metodología	7	4	0	0	0
Logística	3	7	1	0	0

Preguntas	Respuesta: SI	Respuesta: NO
¿Considera que lo expuesto en los talleres fue lo que esperaba?	11	0
¿Los talleres le han dejado alguna interrogante o confusión?	0	11
¿Los talleres le han aclarado algún concepto?	11	0
¿Los talleres han motivado su interés por trabajar más el tema de resolución de conflictos?	11	0
¿La información dada en el taller es apropiada o aplicable a su realidad?	11	0

A continuación se presentan las principales debilidades y sugerencias detectadas por cada uno de los once participantes en el CCR. ¿Cuál fue la principal debilidad de estos talleres? ¿Qué sugeriría para mejorar esta debilidad?

Debilidad	Sugerencia
1. Ninguna	1. Ninguna
2. La próxima en Oaxaca	2. No fue su culpa, fue circunstancias de clima
3. Metodología, organización	3. Ninguna
4. La dispersión de algunos sectores que al	4. Motivarlos, sensibilizarlos en el tema de resolución inicio estuvo en presencia de conflictos y se sientan comprometidos con el desarrollo de Pasco.
5. Organización	5. Sensibilización a los participantes a fin de tomar mayor decisión.
6. Escaso compromiso de algunos participantes	6. Ser más minucioso al momento de elegir a los participantes
7. Económico	7. Realizar alianzas con otras fuentes para realizar las réplicas y monitoreo
8. Lo limitado, debe ser como un diplomado	8. Desarrollar un diplomado en resolución de conflicto
9. Organización	9. Mayor comunicación con los miembros de la Mesa en los distritos Yánuhuanca, Oaxaca
10. Ninguna	10. Ninguna
11. Organización	11. Porque el grupo que empezó el trabajo debería de estar presente durante el proceso.

Así como en el CCR, en la MCLCP se repite la debilidad en torno al tiempo producto de la impuntualidad. Es así como los asistentes atribuyen a la “organización” el retraso en la demora del taller. Sin embargo, en las mismas sugerencias los participantes atribuyen a la falta de responsabilidad de algunos de sus pares los problemas hallados en el taller.

2.2.3 Espacio MDMD: talleres con autoridades

Esta encuesta, de carácter abierto, fue aplicada a los participantes del último taller sobre minería y desarrollo sostenible con autoridades, realizado el 4 de abril de 2006 en la ciudad de Cerro de Pasco. A continuación se presenta la cuantificación de los datos clasificados según resalten lo positivo o lo negativo:

Aspectos positivos del 2º Taller
con autoridades

	Autoridades	Porcentaje
Participativo	3	21%
Fortalece conocimientos	3	21%
Intercambio de ideas	2	14%
Dinámico	2	14%
Otros	4	29%
Total	14	100%

Aspectos negativos del 2º Taller
con autoridades

	Autoridades	Porcentaje
Mejorar convocatoria	5	36%
Puntualidad de los actores	3	21%
Mayor tiempo	3	21%
Más dinámico	3	21%
Total	14	100%

2.2.4 Espacio MDMD: talleres con la sociedad civil

Esta encuesta, que también combinó respuestas asistidas con preguntas abiertas, fue realizada el 1 de abril de 2006 en la ciudad de Cerro de Pasco. A continuación se presenta la cuantificación de datos:

Evaluación de los talleres con sociedad civil

	Desempeño	Porcentaje
Muy bueno	2	18%
Bueno	9	82%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	11	100%

	Materiales de trabajo	Porcentaje
Muy bueno	3	27%
Bueno	7	64%
Regular	1	9%
Malo	0	0%
Total	11	100%

	Organización	Porcentaje
Muy bueno	2	18%
Bueno	8	73%
Regular	1	9%
Malo	0	0%
Total	11	100%

	Metodología	Porcentaje
Muy bueno	0	0%
Bueno	10	91%
Regular	1	9%
Malo	0	0%
Total	11	100%

	Desempeño	Porcentaje
Muy bueno	2	18%
Bueno	9	82%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	11	100%

	Logística y local	Porcentaje
Muy bueno	2	18%
Bueno	6	55%
Regular	3	27%
Malo	0	0%
Total	11	100%

Aspectos negativos del 2º Taller con sociedad civil

	Sociedad civil	Porcentaje
Falta interés de los actores	3	27%
Puntualidad de los actores	2	18%
Otros	6	54%
Total	11	100%

3. TERCER RESULTADO

El gobierno regional y la sociedad civil, particularmente las organizaciones de base tradicionalmente excluidas, cuentan con instrumentos de información y comunicación apropiados para fortalecer mecanismos institucionalizados de participación, transparencia y concertación.

3.1 Sobre el número de boletines temáticos difundidos al año

Se han realizado tres boletines desde diciembre del 2005.

3.2 Sobre el porcentaje de audiencia de los programas radiales

El Centro Labor realizó una encuesta en noviembre de 2005 a sesenta personas representantes de instituciones públicas y líderes de sociedad civil de Cerro de Pasco. El 56% escuchaba el programa, el resto no conocía de su existencia.

3.3 Sobre el número de participantes de un foro regional

Han participado 115 personas en el Foro "Diálogo, Concertación y Desarrollo en Pasco: Fortaleciendo la Democracia Participativa en el Perú y la Región". La división por sexo se presenta como sigue:

	Asistentes	Porcentaje
Hombres	71	62%
Mujeres	44	38%
Total	115	100%

	Asistentes	Porcentaje
Autoridades	9	8%
Sociedad civil	106	92%
Total	115	100%

3.4 Sobre el número de módulos de guías de capacitación

Se han elaborado dos guías:

- Manejo Constructivo de Conflictos y Construcción de Consensos; y,
- Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Dialogo y Concertación.

Anexo 2

Plan de Comunicación

Habiéndose considerado la necesidad de desarrollar instrumentos de información y comunicación que promuevan y fortalezcan los espacios y mecanismos de diálogo, concertación y participación ciudadana; como uno de los objetivos centrales del proyecto se decidió inicialmente elaborar un plan de comunicación que a la postre resultó siendo complementado por un marco metodológico donde se incorporaba una estrategia comunicativa desarrollada a partir de la identificación de los diversos problemas que venían afectando a los espacios de concertación¹⁷ donde intervendríamos. Se identificaron cuatro niveles comunicativos de intervención, desde los cuales se sugirieron estrategias comunicativas y acciones específicas a llevarse a cabo.

PRIMER NIVEL: Instituciones pertenecientes a espacios de concertación

En el primer nivel comunicativo se encontraban las instituciones que pertenecen o podrían pertenecer a espacios de concertación existentes como el CCR y la MCLCP. En ellas se detectaron los siguientes problemas:

- Una inadecuada convocatoria por los encargados de los espacios de concertación, lo cual podía estar generando problemas de ausencia de sus integrantes.
- Algunos integrantes de los espacios de concertación no conocían las dimensiones y posibilidades que tiene el espacio de concertación que integran.
- Algunos integrantes de estos espacios no conocían su rol dentro de los mismos.

¹⁷ La elaboración del diseño de un marco estratégico general se realizó con el apoyo que brinda la especialización de Comunicación para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica, a través del Grupo REDDES.

- Existencia de una relación lejana entre el gobierno regional, otras autoridades y segmentos de la sociedad civil con las empresas mineras de Cerro de Pasco.

Ante los problemas detectados en este nivel se sugirieron los siguientes objetivos específicos:

- Informar a las instituciones sobre su rol y sobre los espacios de concertación.
- Concientizar a los integrantes de estos espacios sobre la importancia de su participación en las mesas de concertación.
- Realizar adecuadamente convocatorias a las reuniones de los espacios de concertación.
- Mejorar las relaciones entre las instituciones públicas y privadas.

Entre las estrategias propuestas y las acciones específicas en cada nivel comunicativo, se propuso como estrategia para afrontar la problemática del primer nivel: El fortalecimiento de lazos institucionales.

Por tanto, las acciones sugeridas fueron:

1. Difusión a la sociedad civil (es decir, a los que no participan) de los beneficios de la concertación a través del programa radial, el spot radial, la página web y el foro sobre concertación a desarrollarse en Cerro de Pasco.
2. Realización de encuentros interpersonales de difusión en espacios de comunicación públicas (plazas públicas, etc.) a través de algún evento o actividad popular.
3. Inclusión de contenidos sobre la importancia de la concertación en los primeros talleres del CCR y de la MCLCP.
4. Realización de charlas de difusión de medio día para autoridades y sociedad civil en las ciudades sedes de los talleres.
5. Realización de actividades de creación de confianza y camaradería como parte de los talleres del CCR y de la MCLCP (dentro y fuera de horas de dictado).

SEGUNDO NIVEL: Entre instituciones y la población

El segundo nivel de comunicación se daba entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales con la población generalmente desinformada sobre los temas de concertación y participación ciudadana.

En el segundo nivel comunicativo se detectaron los siguientes problemas:

- La población no conocía aún que puede participar en espacios de concertación conjuntamente con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- La población no está organizada suficientemente como para poder participar en espacios de concertación.

Ante los problemas detectados en este nivel se sugirieron los siguientes objetivos específicos:

- Promover la participación ciudadana en los espacios de concertación.
- Promover la formalización de algunos actores de la sociedad civil.
- Facilitar el mayor acceso de la población a los espacios de concertación

Habiéndose priorizado como objetivo de importancia para nuestra intervención el primer objetivo, se propuso como estrategia para afrontar la problemática del segundo nivel: el fortalecimiento de lazos entre instituciones y la población.

Por tanto, las acciones que se sugirieron fueron:

1. Identificación de espacios comunicativos locales donde informar a la población sobre los espacios de participación ciudadana y cómo participar (por ejemplo, en ferias, plazas, mercados).
2. Realización de actividades populares comunicativas en los espacios comunicativos a través de pasacalles, marchas teatralizadas o similares sobre la importancia de la concertación y el diálogo

TERCER NIVEL: Entre los representantes institucionales y sus representados

El tercer nivel de comunicación identificado se daba en la relación existente entre los representantes institucionales y sus representados (o bases) al existir vasos comunicantes que requerían mayor fluidez.

En el tercer nivel comunicativo, entre los representantes institucionales y sus representados o bases, se detectaron los siguientes problemas:

- Los representantes no se debían a sus bases (no piden cuenta ni dan cuenta).
- Baja legitimidad de la representación institucional.

Ante los problemas detectados en este nivel se sugirieron los siguientes objetivos específicos:

- Fortalecer los canales de comunicación entre los representantes y sus bases.
- Informar y concientizar al representante sobre su rol frente a sus bases.
- Informar y concientizar a las bases sobre su rol frente al representante.

Habiéndose priorizado como objetivo de importancia para nuestra intervención el primero de los objetivos mencionados, se propuso como estrategia para afrontar la problemática del tercer nivel: El fortalecimiento de las organizaciones sociales de base.

Por tanto, las acciones sugeridas fueron:

1. Investigación sobre experiencias exitosas organizativas de OSBs a través de foros, reuniones de un día, el programa radial, los boletines y la página web.
2. Reunión del gobierno regional para dar cuenta a sus funcionarios sobre las gestiones ante el CCR a través de un evento a realizarse por ProDiálogo en coordinación con el Gobierno Regional de Pasco y Labor Pasco

CUARTO NIVEL: Entre las organizaciones de la sociedad civil

Finalmente el cuarto nivel comunicativo a fortalecer fue el que existe entre las organizaciones de la sociedad civil, dentro de una visión de lograr una mayor articulación que finalmente coadyuve a una mejor participación en espacios de diálogo y participación ciudadana. En este último nivel nos centramos en un nuevo espacio en el que estarían involucrados tanto las autoridades regionales, provinciales y locales, la sociedad civil y las empresas mineras de Cerro de Pasco.

En el cuarto nivel comunicativo, entre los representantes institucionales y sus representados o bases, se ha detectado como problema fundamental que la sociedad civil se encuentra desarticulada.

Ante este problema se sugirieron los siguientes objetivos específicos:

- Promover la creación de alianzas estratégicas en la sociedad civil (fundamentalmente en temas de trascendencia para la región como minería y desarrollo sostenible).
- Promover la formalización de organizaciones de base.

Habiéndose priorizado como objetivo de importancia para nuestra intervención el primero de dichos objetivos, se propuso como estrategia para afrontar la problemática del cuarto nivel: El fortalecimiento de la sociedad civil

Por tanto, se sugirieron las siguientes acciones:

1. Realización de un primer taller con organizaciones de la sociedad civil sobre una agenda sobre minería y desarrollo sostenible (con fecha posible para noviembre del 2005).
2. Realización de una campaña informativa sobre cómo organizarse para participar en espacios de concertación a través de la página web, los boletines y el programa radial.

11. Bibliografía

Azpur, Javier (2005). *Descentralización y Regionalización en el Perú*. www.predes.org.pe/ayudatematica_pdf/descentralizacion_regionalizacion.pdf

Diálogo y Participación n° 2. Marzo del 2006. Lima: CECI, ProDiálogo, Centro Labor y Gobierno Regional de Pasco.

Lipset, Seymour Martín (1987). *El Hombre Político. Las bases sociales de la política*. Madrid: Tecnos.

PNUD (2004). *La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos: contribuciones para el debate*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Buenos Aires: PNUD.

Powley, Elizabeth y Sanami Anderlini. *Democracia y Gobernabilidad. Women waging peace*. Revisado en línea el 15 de enero del 2006.

Remy, María Isabel (2005). *Los múltiples campos de la participación ciudadana en el Perú: un reconocimiento del terreno y algunas reflexiones*. Lima: IEP.

Sistema de vigilancia ciudadana de la descentralización Region Pasco. Reporte n° 06 enero - diciembre del 2004. http://participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/417998ae5ff694558b490dd9881a624c/reporte_pasco_6.pdf.

The Initiative for Inclusive Security. http://www.womenwagingpeace.net/content/tool-kit/translations/Spanish_DemocracyAndGovernance.pdf