



**PLAN DE ACCION 2005 PARA EL FORTALECIMIENTO  
DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO EN LOS PROYECTOS DE  
COSUDE**

Lima, Febrero del 2004

# Contenido

Antecedentes	p. 3
I. Marco Teórico del Enfoque de Empoderamiento	p. 4
II. Metodología	p. 8
III. Plan de Acción 2004 para el fortalecimiento del enfoque de empoderamiento en los proyectos de Cosude.	p.10
IV. <b>Anexos:</b>	<b>p. 13</b>
1. Relación de Participantes	<b>p. 13</b>
2. Cronograma del Taller	<b>p. 14</b>
3. Resultados de los Trabajos de Grupo desarrollados en el taller	<b>p. 15</b>

## Antecedentes

---

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) trabaja ininterrumpidamente en el Perú desde 1964. En el marco del Programa Plurianual “Perú 2002-2007”, implementa estrategias para la reducción de las desigualdades sociales y económicas, a través del fortalecimiento de la población marginada y de instituciones que le brindan apoyo.

Es así que sus objetivos están orientados a mejorar las condiciones de vida de la población y fortalecer la lucha contra la pobreza, para lo cual ha planteado cinco principios estratégicos: (i) empoderamiento, (ii) fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades, (iii) concertación y coordinación entre diferentes sectores, (iv) orientación hacia la demanda, y (v) aprovechamiento de sinergias; principios que conforman la esencia de los proyectos que se ejecutan en la actualidad.

Basados en el primer principio estratégico, COSUDE entre Marzo del 2003 y Febrero del 2004 ha venido desarrollando un conjunto de acciones que contribuyen al análisis y a la reflexión participativa para el fortalecimiento del enfoque de empoderamiento en sus proyectos. Es así que durante el mes de Abril del 2003 se encargó al Sr. Percy Bobadilla<sup>1</sup> la realización de una presentación sobre el marco teórico del enfoque que fue puesto a discusión entre todos los representantes de los proyectos de COSUDE.

En un segundo momento se llevó a cabo un estudio cualitativo sobre la incorporación del enfoque de empoderamiento en siete proyectos financiados por COSUDE: APODER, CAPLAB, DEFENSORÍA, GAMA, INCOPA, PROPILAS y PYMAGROS. Los resultados de dicho estudio fueron presentados en una jornada de trabajo con la participación de todos los jefes de proyectos.

Finalmente, se llevó a cabo un taller para el diseño del Plan de Acción al 2005 de manera participativa y concertada, producto que se incluye en el presente informe. El informe está organizado en cuatro secciones. En la primera se señala el marco teórico del enfoque de empoderamiento. En la segunda sección se incluye una explicación de la metodología desarrollada durante el taller para la elaboración del Plan de Acción.

En la tercera sección se presenta el Plan de Acción al 2005 definido participativamente con los representantes de los proyectos de COSUDE. Por último se encuentran los Anexos, en los cuales se contemplan 1) la lista de participantes al taller, 2) el cronograma del mismo, así como 3) los resultados obtenidos en los trabajos de grupo realizados.

---

<sup>1</sup> Director Ejecutivo del Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional – INFORMET, a quién se le encargaron las diversas acciones que se mencionan en la presente sección.

# I. Marco Teórico sobre el Enfoque de Empoderamiento

---

La presente sección contempla la explicación teórica sobre el enfoque de empoderamiento, incluyéndose un análisis sobre el origen y definición del mismo, así como de las características y de los diversos componentes que contemplan dicho enfoque.

## **Empoderamiento: un camino para alcanzar el desarrollo sostenible**

### Origen del término Empoderamiento

- Proviene del verbo “Empower” asociado a la idea de que una persona ejerce poder.
- Sus sinónimos son: autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, vida digna de acuerdo con valores, capacidad para luchar por derechos, independencia, tomar decisiones de manera autónoma y ser libre, entre otros.
- Según el Banco Mundial, el empoderamiento implica tres procesos fundamentales:
  - La transformación de la pasividad en acción
  - El desarrollo del poder de una persona o comunidad
  - Descubrimiento de la realidad para fortalecer capacidades y superar dificultades.

### Conceptualización

- Empoderar entonces significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan en su vida.
- En un sentido más amplio, empoderamiento es la expansión en la libertad de escoger y actuar.
- A medida que los pobres comienzan realmente a escoger, va incrementando el control sobre sus propias vidas.

**Empoderamiento** es el incremento de los activos<sup>2</sup> y capacidades<sup>3</sup> de grupos e individuos diversos con el objetivo de participar, negociar, influir y controlar aspectos que afectan su bienestar.

- Para lograr el empoderamiento es necesario promover el desarrollo de capacidades individuales y colectivas de la población para aprovechar las oportunidades que el entorno brinda y acceder a un nivel de vida adecuado.

---

<sup>2</sup> **Activos:** consideramos tres tipos de activos, los activos económicos (recursos productivos: tierras, capital físico y humano), los activos políticos (acceso de las personas a los derechos universales, y los activos culturales (valores sociales pertenecientes a las características personales)

<sup>3</sup> **Capacidades:** referido a los conocimientos, habilidades y actitudes que cada individuo posee y esta en condiciones de utilizar para su beneficio personal y colectivo.

- Es necesario que el desarrollo de capacidades debe estar acompañado de la expansión de oportunidades para elegir y actuar.

En este sentido, *empoderar* implica remover las barreras institucionales formales e informales que impiden a los individuos emprender acciones para aumentar su bienestar y limitan sus capacidades de elección.

El empoderamiento contempla cuatro aspectos clave para lograr la remoción de las barreras económicas, sociales, políticas y culturales que obstaculizan la capacidad de los individuos de elegir y acceder a oportunidades:

1. Acceso a información
2. Inclusión y participación
3. Responsabilidad o rendición de cuentas
4. Capacidades organizativas locales

A continuación se presenta las características de cada uno de los aspectos claves definidos:

**Aspecto clave: Acceso a información**

- Información es poder.
- Los ciudadanos informados están mejor preparados para aprovechar las oportunidades, obtener servicios, velar por sus derechos, negociar eficazmente y controlar las acciones del estado y de los actores no estatales.
- Sin información relevante, oportuna, clara y comprensible es imposible que los pobres puedan actuar.

**Aspecto clave: Inclusión y Participación**

La inclusión social es la eliminación de obstáculos institucionales y el desarrollo de incentivos que aumentan el acceso de diversas poblaciones a oportunidades de desarrollo de capacidades y activos.

Para lograr una inclusión sostenida y una participación informada se requiere un cambio en las reglas del juego para crear un espacio en el que los pobres puedan no solo debatir diferentes asuntos, sino también participar directa o indirectamente en el establecimiento de prioridades locales o nacionales, en el diseño del presupuesto y en la provisión de servicios básicos.

- El empoderamiento se hace visible en la participación de los individuos en la toma de decisiones institucionales.
- Es necesario que la población cuente con canales adecuados para acceder a la toma de decisiones para aprovechar eficazmente las oportunidades para mejorar su calidad de vida.
- La modalidad de participación que se promueva en los proyectos se convertirá en un mecanismo para impulsar los procesos de fortalecimiento de capacidades de la población.

Se distinguen tres niveles de participación en los proyectos de desarrollo:

- **Participación receptiva:** Supone una población sin ningún nivel de organización y receptora pasiva de información. Su acercamiento tiene exclusivamente como finalidad el obtener beneficios concretos. Se puede dar el caso que se beneficien del trabajo de otros miembros organizados a nivel funcional o activo. Los lazos comunicacionales que se establecen corresponden al grado de participación ciudadana de tipo *Informativo*.
- **Participación funcional:** se parte de los requerimientos de un ente externo y considerado superior. Para acceder a los beneficios ofrecidos se exige a la población, entre otras cosas, un grado de organización mínimo por lo cual la población responde a las exigencias del ente externo. Los lazos comunicacionales que se establecen son del tipo Consultivo. El Estado o ente externo se acerca al ciudadano sólo con el fin de recoger su opinión pero la influencia del ciudadano es inexistente.
- **Participación activa:** se parte de una iniciativa colectiva propia. Este grupo desarrolla un grado de organización legítimo con la que busca alcanzar sus fines mediante objetivos concretos. La colectividad se caracteriza por su grado de compromiso, responsabilidad e iniciativa. La comunicación que establece el grupo con el ente externo para la toma de decisiones es del tipo *concertador* "Concertar es un proceso de deliberación entre el Estado (o ente externo) y el ciudadano, que conduce a la obtención de acuerdos voluntarios, conciliando intereses diversos"

#### **Aspecto clave: Responsabilidad y Rendición de Cuentas**

- Referido a la potestad de llamar a los oficiales estatales, empleados públicos, o actores privados a rendir cuentas, requiriendo que sean responsables de sus políticas, sus acciones y del uso de los fondos.
- Aunque los gobiernos y las compañías deben de tener mecanismos de rendición de cuentas horizontales e internos, también deben de rendir cuentas a los ciudadanos y clientes de sus actos.
- Los mecanismos sociales de responsabilidad se refieren a una amplia gama de herramientas para asegurar que los ciudadanos puedan exigir una mayor rendición de cuentas de las acciones públicas y de sus resultados.

#### **Aspecto clave: Capacidad Organizativa**

- La capacidad local de organización se refiere a la habilidad de la gente para trabajar junta, organizarse y movilizar recursos para solucionar problemas de interés común.
- Las comunidades organizadas tienen más posibilidades de que se escuchen sus voces y de que sus necesidades se satisfagan que aquellas comunidades con poca organización.
- La capacidad local de organización es fundamental para avanzar en el desarrollo.

*El empoderamiento contribuye a la conformación de comunidades autosuficientes que saben como dirigir su propio desarrollo, como participar en el proceso de toma de decisiones en coordinación con los diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional), y con capacidad para demandar políticas inclusivas.*

## II. Metodología de Trabajo

---

La metodología de trabajo utilizada tuvo como objetivo principal que COSUDE cuente con un Plan de Acción al 2005 que permita mejorar o fortalecer el enfoque de empoderamiento en sus proyectos.

Para tal efecto se previó la realización de un taller participativo con la asistencia de representantes de los 10 proyectos<sup>4</sup> de COSUDE, de CORLIM<sup>5</sup> y la facilitación de un profesional externo<sup>6</sup>.

En dicho evento se combinaron la presentación teórica y técnicas prácticas participativas que permitieron el logro del objetivo planteado.

Es así que la exposición conceptual que se dio al inicio del taller permitió la reflexión y análisis por parte los participantes, quiénes a través del intercambio de ideas ordenadas, realizaron comentarios y observaciones a partir de propias experiencias en los proyectos dotando de mayor información para enriquecer el marco teórico propuesto para el enfoque de empoderamiento.

Luego de la reflexión conceptual sobre el enfoque de empoderamiento se procedió a realizar trabajos de grupos. Para tal efecto se formaron tres grupos indistintamente que tuvieron como tarea identificar y analizar los diversos problemas que existen para la inclusión del enfoque de empoderamiento en los proyectos. Luego de la identificación de estos problemas se procedió a señalar las capacidades con las que cuentan para enfrentar los problemas identificados.

Fue a partir de estos problemas y capacidades identificadas que se formularon los objetivos del Plan de Acción, los mismos que fueron discutidos en plenarias para lograr el consenso sobre los cambios esperados en el mediano o corto plazo.

Finalmente, a partir de los objetivos previstos se formularon los resultados o metas esperadas, así como el conjunto de acciones necesarias para su logro. Por cada acción se definieron responsabilidades y observaciones importantes a tomar en cuenta para su ejecución.

Es importante mencionar que para la realización de cada uno de los trabajos de grupo llevados a cabo en el taller, se contó con una explicación sobre los requerimientos o exigencias metodológicas que debían cumplir las tareas encomendadas, complementando dicha explicación con ejemplos pertinentes para cada caso. Para facilitar el desarrollo de los trabajos de grupo se formularon preguntas orientadoras<sup>7</sup> que permitieron el debate y desarrollo de la tarea.

---

<sup>4</sup> Proyectos de COSUDE: DESIDE, INCOPA, GAMA, EQUIPOS ITINERANTES, PROPILAS, PYMAGROS, CAPLAB, SANBASUR, MASAL Y APODER.

<sup>5</sup> Responsable Sra. Chantal Nicod.

<sup>6</sup> Sr. Percy Bobadilla Díaz.

<sup>7</sup> Preguntas orientadoras para el primer trabajo de grupo: ¿Cuáles son los principales problemas (limitaciones) que los proyectos de COSUDE enfrentan para la incorporación del enfoque de empoderamiento? (Tomar como referencia los cuatro ejes que propone dicho enfoque). ¿Cuáles son las capacidades que podrían aprovechar los proyectos de COSUDE para incorporar con mayor eficacia el enfoque de empoderamiento? (Tomar como referencia los cuatro ejes que propone dicho enfoque).

Con los resultados obtenidos por cada trabajo de grupo se llevaron a cabo plenarios a partir de las cuales se buscó el consenso sobre cada uno de los productos obtenidos en el taller.

---

*Pregunta orientadora para el segundo trabajo de grupo:* A partir de los problemas identificados y tomando como referencia las capacidades con las que cuentan, ¿cuáles serían los cambios esperados que puedan garantizar la incorporación del enfoque de empoderamiento en los proyectos de COSUDE)?

### III. Plan de Acción 2005 para el fortalecimiento del Enfoque de Empoderamiento en los proyectos de Cosude<sup>8</sup>.

El Plan de Acción ha sido diseñado contemplando como horizonte temporal el 2005. Dicho Plan contiene tres objetivos los cuales evidencian los cambios a alcanzar para el fortalecimiento del enfoque de empoderamiento en los proyectos de COSUDE.

Cada objetivo definido cuenta con un conjunto de resultados (metas) que permitirán medir el nivel de avance o logro de los objetivos propuestos. Finalmente se incluyen las acciones principales que deberán llevarse a cabo para la consecución de los logros planificados.

Objetivo 1	Resultados (Metas)	
Los actores de los programas de COSUDE tienen conocimientos e información oportuna para una toma de decisiones autónoma, organizada y con rendición de cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% de los actores involucrados en los proyectos evidencian competencias para la toma de decisiones y rinden cuentas oportuna y veraz al 2005.</li> </ul>	
Acciones	Responsables	Observaciones
1.1 Ajustar los programas de capacitación existentes con enfoque por competencias con énfasis en fortalecimiento organizacional, liderazgo, gestión participación, habilidades sociales y otros con indicadores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPLAB para recoger y difundir las experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos aportantes: PYMAGROS, SANBASUR, MASAL, INCOPA, PROPILAS</li> <li>Es responsabilidad de cada proyecto incorporarlo</li> </ul>
1.2 Sistematizar lecciones aprendidas sobre acceso y uso de información para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>GAMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es responsabilidad de cada proyecto trabajar el componente de acceso a información</li> <li>Cada proyecto deberá proporcionar la información.</li> </ul>
1.3 Sistematizar experiencias de empoderamiento generando redes de intercambio entre los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada proyecto deberá presentar al menos una experiencia.</li> </ul>	

<sup>8</sup> **Indicaciones para la formulación del Plan de Acción 2005:**

- Tomando en consideración los problemas y capacidades identificados en relación a la incorporación del enfoque de empoderamiento en los proyectos de COSUDE se definieron los objetivos del Plan de Acción.
- A partir de dichos objetivos se identificaron las acciones necesarias, así como los resultados (metas) que se deberán cumplir para conocer el logro de los cambios propuestos en los objetivos del plan de acción.
- Finalmente, se definirán las responsabilidades por cada acción planificada.

Objetivo 2	Resultados (Metas)	
<p>Los equipos de los proyectos de COSUDE desarrollan capacidades y cuentan con instrumentos para analizar y operativizar la estrategia de empoderamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de los proyectos han incrementado las competencias y capacidades en el manejo de la estrategia de empoderamiento a diciembre del 2004.</li> <li>• A junio del 2004 Cosude ha transferido al menos 4 herramientas y/o metodologías que permitan la aplicación de estrategias de empoderamiento en los proyectos.</li> <li>• 50% de los proyectos han incrementado indicadores de empoderamiento en su POA y monitoreo al 2005.</li> </ul>	
Acciones	Responsables	Observaciones
<p>2.1 Talleres de capacitación sobre el marco conceptual del empoderamiento por región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORLIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para desarrollarse en Mayo del 2004.</li> </ul>
<p>2.2 Asesoría y asistencia técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Proyecto con apoyo de CORLIM</li> </ul>	
<p>2.3 Pasantías a proyectos mas desarrollados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto</li> </ul>	
<p>2.4 Desarrollo y/o adquisición de herramientas y/o metodologías en los aspectos clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORLIM (difunde herramientas y metodologías).</li> <li>• Cada proyecto desarrolla metodologías de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>	

Objetivo 3	Resultados (Metas)	
Los proyectos han incorporado el empoderamiento en su ciclo de PEMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos tienen hipótesis claras de cómo contribuyen el empoderamiento.</li> <li>• Los proyectos tienen indicadores que permiten verificar la pertinencia de la hipótesis.</li> <li>• 100% de los proyectos incluyen en sus informes oportunos sus avances en empoderamiento.</li> <li>• Se disponen de información sobre empoderamiento para el sistema de monitoreo del PPP.</li> </ul>	
Acciones	Responsables	Observaciones
3.1 Reflexión interna (equipo) y externa (con socios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto</li> </ul>	
3.2 Revisión e incorporación de indicadores e hipótesis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto</li> </ul>	
3.3 Capacitación sobre enfoque, hipótesis e indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORLIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por área temática</li> </ul>
3.4 Asesoría para la formulación de POA 2005 incorporando empoderamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto con apoyo de CORLIM</li> </ul>	

## IV. ANEXOS

### 1. Relación de Participantes

Programa Proyecto	Nombre del/de la participante
DESIDE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cecilia Rivera</li></ul>
INCOPA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dr. Kart Manrique</li></ul>
GAMA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Felix Hurschka</li><li>• Guillermo Medina</li><li>• Victoria Núñez</li></ul>
EQUIPOS ITINERANTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jairo Rivas</li><li>• Marcela Aliaga</li></ul>
PROPILAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percy Suárez</li></ul>
PYMAGROS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Albéric Hibon</li></ul>
CAPLAB	<ul style="list-style-type: none"><li>• Norma Añaños</li></ul>
SANBASUR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Julio Alegría</li><li>• Nancy Málaga</li></ul>
MASAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Andrés Estrada</li></ul>
APODER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Artemio Pérez</li><li>• Binolia Porcel</li></ul>
COSUDE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beatrice Meyer (parcial)</li><li>• Chantal Nicod</li><li>• Cesarían Quintana</li></ul>

## 2. Cronograma del Taller

### Diseño del Plan de Acción para la incorporación del enfoque de empoderamiento en los proyectos de COSUDE

#### **Objetivo del Taller:**

Que COSUDE cuente con un **Plan de Acción al 2004** que permita mejorar la incorporación del enfoque de empoderamiento en sus proyectos.

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>
10:00 – 10:05	<b>Apertura del Taller</b> Beatrice Meyer – Directora Residente de COSUDE
10:05 – 10:30	Presentación de los participantes, objetivos y metodología del Taller
10:30 – 11:15	<b>Exposición</b> Enfoque de Empoderamiento en los programas de cooperación técnica Preguntas y comentarios
11:15 – 11:30	<b>Refrigerio – Café</b>
11:30 – 12:30	<b>Trabajo de Grupo</b> Formación de dos grupos de trabajo <u>Pregunta orientadora:</u> Identificar los problemas (limitaciones) y las oportunidades que se presentan en la inclusión del enfoque de empoderamiento tomando en consideración los cuatro ejes que propone dicho enfoque. Formular dos o tres objetivos a partir de los problemas y oportunidades identificadas.
12:30 – 1:00	<b>Plenaria</b> Presentación de los resultados del grupo
1:00 – 1:45	<b>Almuerzo</b>
1:45 – 2:00	<b>Pautas básicas para el diseño del Plan de Acción de COSUDE</b> Estructura del Plan de Acción (Objetivos, Metas, Acciones, Responsables, Periodo de Ejecución y Requerimientos de CORLIM.
2:00 – 3:30	<b>Trabajo de Grupo</b> Continuar con los dos grupos de trabajo <u>Pregunta orientada:</u> Definición de Acciones y Metas por cada objetivo propuesto Señalar los responsables, periodo de ejecución y requerimientos por cada acción definida.
3:30 – 3:55	<b>Plenaria</b> Presentación de los resultados del trabajo de grupo
3:55 – 4:00	<b>Clausura del Taller</b> Beatrice Meyer – Directora Residente de COSUDE

### 3. Resultados de los Trabajo de Grupo del Taller

#### Problemas y Capacidades identificadas en relación a la incorporación del enfoque de empoderamiento en los proyectos de Cosude<sup>9</sup>.

##### Grupo 1:

##### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Acceso a información	Inclusión y Participación	Responsabilidad y Rendición de Cuentas	Capacidades organizativas
Desconocimiento de obligaciones y derechos ciudadanos	Situación de sobrevivencia, marginalidad, informalidad de poblaciones limita su participación en procesos de desarrollo.	Poca disposición de asumir cambios y compromisos a nivel individual de organización e institucional	Limitada capacidad de las organizaciones en su vinculación al mercado.
La población, organizaciones e instituciones no disponen de información adecuada y oportuna para toma de decisiones	Ordenamiento legal no incluye a sectores más desfavorecidos	Falta claridad en la definición de políticas y roles (macro, meso, micro)	Debilidad de organizaciones limita participación en toma de decisiones local, regional, nacional.
Información de la oferta no coincide con la demanda		Prácticas caudillistas de autoridades y dirigentes	Habilidades sociales insuficientes no favorecen liderazgo para participación
No hay suficientes herramientas ni consensos sobre metodologías para: 1) investigar y producir información social y de mercado de calidad, 2) usar esta información para tomar decisiones "existosas"			

<sup>9</sup> **Indicaciones para realizar el Trabajo de Grupo de la mañana:**

- Identificar problemas y capacidades para la incorporación del enfoque de empoderamiento en los proyectos de COSUDE.
- A partir de los problemas y capacidades identificadas formular objetivos que evidencien cambios esperados en el mediano plazo.

## CAPACIDADES

Acceso a información	Inclusión y Participación	Responsabilidad y Rendición de Cuentas	Capacidades organizativas
Mecanismos de investigación pública: Comisión de la Verdad, corrupción, etc.	El marco legal de la descentralización, institucionaliza espacios para la participación de la población en la gestión local.	Ejemplos válidos a sistematizar de control social	Creciente interés de socios locales en desarrollar competencias de gestión empresariales
Existen medios para el acceso de la población a la información		Revocatoria de autoridades y renovación de dirigentes	Creciente participación de organizaciones de sociedad civil (redes, mesas de concertación, etc.)
			Se incide en reforzar capacidades de los sistemas y/o instituciones locales de innovación
			Organizaciones sociales constituidas para una finalidad específica
			Estrategias de intervención con enfoque de desarrollo económico (mercado)

## Grupo 2:

### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Al exterior	Al interior
En el sector PYME 1 existe una débil cultura de asociatividad/agregación	Los proyectos no siempre cuentan con instrumentos/metodologías para operativizar el enfoque
Mentalidad/relaciones de paternalismo y asistencialismo en la población y en las autoridades locales.	Los instrumentos de gestión de proyectos no miden niveles de empoderamiento (no se tiene indicadores)
Poca influencia/participación de población campesina en gestión municipal	Poca claridad sobre las barreras institucionales que deben ser removidas
La exclusión en diferentes aspectos y dificultadas para una participación democrática de los beneficiarios.	Insuficiente consideración de demandas y capacidades de la población
Poco acceso a la información (de mercado)	Sólo se promueve una participación receptiva
	Sensibilización de los colaboradores del proyecto acerca del empoderamiento
	Equipos de proyectos o programas no tienen criterios uniformes sobre enfoque de empoderamiento

### CAPACIDADES

Al exterior	Al interior
Aparición de instancias descentralizadas de coordinación/concertación de políticas de promoción de la MYPE (Coremype)	Contacto permanente con población objetivo
Relaciones y capacidad de negociación con la municipalidad	Interés compartido en el enfoque (proyectos-COSUDE)
Creciente interés de la población en procesos de vigilancia ciudadana.	Cultura institucional para promover desarrollo humano.
Capacidad e interés de productores para agruparse en torno a oportunidades de mercado.	Recursos técnicos y financieros para capacitación y promoción de aspectos de participación y derechos ciudadanos en la población objetivo de comunidades.
Acceso a más y mejores canales de información y comunicación	Desarrollo de programas de capacitación
Marco normativo sobre acceso a la información, rendición de cuentas, etc.	Existencia de propuesta para trabajar/promover algunos de estos temas.
Marco normativo que promueve/impulsa mecanismos de participación en gestión municipal.	Diseñar estrategias de intervención que incorporen el enfoque de empoderamiento.

### Grupo 3:

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Acceso a información	Inclusión y Participación	Responsabilidad y Rendición de Cuentas	Capacidades organizativas
Intercambio de experiencias y lecciones aprendidas	Verticalidad del Estado en proceso de planificación local.	No existen cultura de rendir cuentas o actuar como vigilantes	Debilidad organizacional (social) para articular propuestas
Falta circulación de información: micro-meso (reformas), macro (realidad de los procesos)	Participación de la población es funcional a beneficios inmediatos	Barreras institucionales y culturales	Dificultades para concertar entre autores locales
No existen sistemas de información apropiados para la diversidad	Aislamiento de comunidades.	Temor de autoridades: empoderar igual a quitarles poder	Sociedades locales fragmentados
No transmitir sino facilitar acceso a información		Falta de reciprocidad (ONGs, proyectos)	
Falta de acceso a la información por parte de los equipos			

**Identificación de problemas que integran los cuatro ejes en relación al “concepto”:**

- Diversos socios con enfoques diferenciados
- Confusión conceptual
- Claridad conceptual más reflexión interna y externa de proyectos.
- Documentos consensuados pero no difundidos
- Subestimación del tema por parte de instituciones del Estado

**Problema General:**

Falta de claridad conceptual y reflexión interna. Diversos socios con enfoques diversos.

**Identificación de problemas que integran los cuatro ejes en relación al “herramientas”:**

- Mecanismos de articulación de donantes con ONG.
- Tradicionales formas de cooperación.
- Metodologías de aplicación poco desarrolladas.
- Ausencia de herramientas
- Falta de herramientas (hipótesis – indicadores, objetivos sobre el tema)

**Problema General:**

Ausencia de herramientas y metodologías poco desarrolladas para promover el empoderamiento.

## CAPACIDADES

Experiencias	Metodologías y Valores	Conceptual	Entorno / Socios
Experiencia desarrollada por socios de los proyectos y cooperantes.	Metodologías que están desarrollando los proyectos	Trabajar en los diferentes niveles macro, meso y micro	Las experiencias y liderazgos locales exitosos.
Experiencias de algunos proyectos de COSUDE	Reflexión con apoyo externo	Documentos consensuados, difundido y no internalizado	Organizaciones y roles que funcionan
Compartir y difundir buenas prácticas	Entidad externa con prestigio y credibilidad	Documento consensuado y difundido pero no internalizado	Relación con partes "quién paga manda"
<b>Resumido en:</b> Experiencias específicas de los proyectos que pueden intercambiarse para enriquecer la promoción del empoderamiento.	Decisión de estandarizar el monitoreo y evaluación en los proyectos	Proyectos que trabajan a 3 niveles (micro, meso y macro)	Contexto nacional favorable a la transferencia y acceso a información
	Flexibilidad de los proyectos (COSUDE)		Surgimiento de liderazgos jóvenes con nuevas visiones
	<b>Resumen de ejes 2 y 3:</b> Flexibilidad metodológica e instrumentos desarrollados en la gestión de proyectos que facilitaría el empoderamiento interno y externo		Progresivo avance en las capacidades de negociación de los actores sociales.
			<b>Resumen:</b> Reconocimiento del entorno y caracterización del mismo

## Formulación de los Objetivos del Plan de Acción al 2005

Los objetivos propuestos en el trabajo de grupo fueron agrupados en plenaria de acuerdo a su similitud con una temática o aspecto. A partir de estas agrupaciones se formularon los objetivos finales que se incluyen en el Plan de Acción al 2005.

<b>Objetivos orientados a la población</b>	
Lograr que las poblaciones y sus organizaciones adquieran capacidades para la autogestión y la gestión local.	Se decidió que estos objetivos se convertirán en visión y se redactaría uno nuevo con relación a la población
La población participa y se organiza activamente, aprovechando de manera eficaz las oportunidades normativas, institucionales, económicas y de información.	
Los actores del proyecto han desarrollado competencias de organización y gestión para aprovechar las oportunidades.	
<u>Visión Formulada:</u> La población ha desarrollado competencias de organización y gestión para participar activa y responsablemente en la toma de decisiones autónomas en los ámbitos público y privado.	
<u>Objetivo Final:</u> <b><i>Los actores de los programas de COSUDE tienen conocimientos e información oportuna para una toma de decisiones autónoma, organizada y con rendición de cuentas</i></b>	

<b>Objetivos orientados a los proyectos</b>	
Desarrollar capacidades e instrumentos en los equipos de los proyectos para analizar y operativizar el enfoque de empoderamiento.	Estos tres objetivos se fusionarán para redactar uno solo
El personal de los proyectos conoce y aplica el enfoque y la estrategia de empoderamiento.	
Los equipos de los proyectos disponen de herramientas adecuadas para la promoción del empoderamiento.	
<u>Objetivo Final:</u> <b><i>Los equipos de los proyectos de COSUDE desarrollan capacidades y cuentan con instrumentos para analizar y operativizar la estrategia de empoderamiento</i></b>	

Se han definido los elementos necesarios para la incorporación de la estrategia de empoderamiento en el ciclo de los proyectos.	Revisar su redacción
<u>Objetivo Final:</u> <b><i>Los proyectos han incorporado el empoderamiento en su ciclo de PEMO</i></b>	