

DEL EMPODERAMIENTO A LA TRANSFORMACIÓN DEL PODER: ¿PUEDE UN ANÁLISIS DE PODER MEJORAR LA POLÍTICA DE DESARROLLO, LA PRÁCTICA Y EL IMPACTO?

Profesora Jenny Pearce

Departamento de Estudios sobre la Paz y Centro Internacional de Estudios para la Participación. Universidad de Bradford, Inglaterra

Introducción

Los objetivos del milenio han hecho que ahora más que nunca los expertos en desarrollo centren sus actividades en ocho objetivos primordiales, que van desde la reducción a la mitad de la pobreza económica a la existencia de una educación universal primaria para el año 2015¹. Existen múltiples razones que indican que, a pesar del progreso realizado en estos objetivos, existen aún grandes riesgos de que no se cumplan en muchas de las zonas del Sur² global. Muchos de los actores internacionales en el campo del desarrollo reconocen que ni las intervenciones técnicas ni el cada vez mayor número de recursos son mecanismos suficientes para alcanzar los objetivos de desarrollo. Durante los años 90, se dirigieron a los “agentes para el cambio”, como por ejemplo organizaciones de la sociedad civil u organizaciones no gubernamentales con el objetivo de que profundizaran en la democracia y aseguraran el desarrollo a favor de los pobres. La idea del desarrollo, tan promocionada por agencias internacionales y no gubernamentales como derecho y no como necesidad, se ha centrado también en los derechos como manera de cambiar las prioridades políticas de los Estados y dirigir las hacia los sectores más pobres y vulnerables de la población.

Sin embargo, ha surgido entre las sociedades bilaterales y multilaterales uno de los aspectos relacionados con las expectativas que las organizaciones de la sociedad civil no han podido ofrecer. El fortalecimiento de la sociedad civil ha sido normalmente otro “mecanismo técnico” para el desarrollo y no tanto una asociación compuesta por agentes del cambio, lo cual es siempre complejo ya que dichos agentes están inmersos en realidades sociales³ diversas y complicadas. La medición del impacto, que suele consistir en información cuantitativa con muy poco significado, ha sido sustituida por un aprendizaje sistematizado derivado de la práctica y ha sorprendido a las organizaciones de la sociedad civil menos formales. Sin embargo, sin pruebas convincentes sobre el impacto, algunas organizaciones bilaterales y multilaterales están intentando reorientar sus programas de ayuda

¹ Erradicar la pobreza y la hambruna extremas, alcanzar una educación primaria universal, promocionar la igualdad de género y empoderar a las mujeres, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, la lucha contra el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades, asegurar la sostenibilidad medioambiental, desarrollar una coyuntura global para el desarrollo.

² Naciones Unidas (2005) *Los objetivos de desarrollo del milenio 2005*. Nueva York: Naciones Unidas

³ J.Howell y J.Pearce (2005) *Civil Society and Development: A critical exploration*, Boulder: Lynne Rienner.

hacia un apoyo a los programas nacionales de desarrollo y al Estado⁴. Existen peligros de que vayamos desde un desarrollo dirigido por el Estado a un desarrollo dirigido por la sociedad y de vuelta al Estado y a las estrategias nacionales de desarrollo. No obstante, los Estados eficaces necesitan sociedades civiles eficaces y son las sinergias entre los dos lo que se debe construir. Cabe decir que aún se deben crear los argumentos para trabajar de manera adecuada al igual que aún se deben recopilar datos. ¿Cómo hacen las organizaciones civiles para que los Estados rindan cuentas a los ciudadanos y aseguren que la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible sean la fuerza motriz de una política global y nacional?

En 2005, a un grupo de evaluadores de cinco Agencias de Co-financiación (ACF) holandesas se les dio la oportunidad de analizar en detalle la participación de las organizaciones de la sociedad civil. En otras palabras: ¿qué importancia tiene el fortalecimiento de la sociedad civil? ¿Qué hacen las organizaciones de la sociedad civil? ¿Cómo capacitan a los pobres y marginados para que hagan oír sus voces y que produzcan un efecto en las políticas? Nuestro marco para esta evaluación procede de Grupo sobre Ciudadanía, Participación y Responsabilidad del Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IDS, en sus siglas en inglés). Ubicó la participación de la sociedad civil en el espacio, en el lugar y en el nivel de compromiso de cada contexto, un marco conocido como cubo de poder⁵ (*power cube*). El estudio posterior de cinco países (Colombia, Guinea, Guatemala, Sri Lanka y Uganda) demostró que a través del financiamiento las ACF estaban “contribuyendo enormemente a las acciones participativas del Sur que abordan el tema de las relaciones de poder persistentes y desiguales”⁶. Sin embargo, concluía que existe una “falta de sistematicidad y de análisis (de poder) de las ACF y de sus socios, al igual que entre ellos. Esto limita el grado en el que las otras organizaciones pueden utilizar los espacios políticos de manera eficaz y estratégica”⁷. ¿En qué medida puede ayudar la creación de un enfoque más explícito en la programación de las ACF a que éstas adopten una nueva estrategia y aumenten la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para influir de manera eficaz en la toma de decisiones en todas las disciplinas? ¿Qué efectos puede tener sobre el impacto de los programas de las ACF? ¿Cómo pueden mantener las ACF la decisión de los donantes bilaterales, multilaterales y de los gobiernos nacionales para que protejan el espacio de participación de la sociedad civil como componente esencial para cumplir con los objetivos del milenio y erradicar la pobreza?

Esta presentación quiere ser un primer paso para tratar todas estas preguntas. La presentación parte de la base de que saber cuándo “hablar a los poderosos”, cuándo “retar a los poderosos” y cuándo “enfrentarse a los poderosos” necesita de una gran comprensión del carácter del poder en espacios y estructuras específicas. Necesita de agentes del cambio que vayan accediendo a las estructuras de poder con el objetivo de encontrar las posibilidades contingentes de lograr cambios en las políticas y que, al mismo tiempo, transformen las estructuras y promuevan una transición que vaya desde una forma de poder dominante a una no dominante. Un análisis de poder explícito podría mejorar el uso táctico de los espacios múltiples, alimentar las diferentes maneras de aprender de la práctica con el objetivo de

⁴ Declaración de París sobre la Efectividad de la Ayuda de la OCDE. 2 de marzo de 2005.

⁵ J. Gaventa (2005) *Reflections on the Uses of the 'Power Cube' Approach for Analysing the Spaces, Places and Dynamics of Civil Society Participation and Engagement* mimeo. Durante la evaluación se incluyeron otras categorías ya que el *Cubo* no es una representación de poder sino una herramienta analítica para un análisis empírico. Jenny Pearce, del Departamento de Estudios sobre la Paz de la Universidad de Bradford, añadió el componente de *violencia* al cubo ya que la mayoría de los países a los que se realizó un estudio de caso estaban envueltos en diversas fases de conflictos violentos. J. Pearce (2004) *Assessing Civil Society Participation: War and Post War Contexts*, mimeo.

⁶ I. Guijt (2005) *Synthesis Report of Dutch ACF evaluation*. mimeo: ii.

⁷ Ibid: iii.

adaptarse al flujo y reflujo de las relaciones de poder sin perder el sentido, mejorar la confianza mutua entre todas las organizaciones de la sociedad civil y las ACF, en las que algunas organizaciones tienen más acceso a algunos espacios que otras y fomentar el pensamiento sistemático de cómo lograr el cambio. Asimismo, podría desarrollar una sensibilidad en la manera en la que acostumbramos a reproducir sin darnos cuenta las formas dominantes de poder arraigadas en las estructuras sociales hasta tal punto de no cuestionarlas y considerarlas normales.

La presentación hará uso del estudio de evaluación de la ACF con el objetivo de ilustrar algunas de las ventajas que van desde un uso más consciente del análisis de poder hasta la acción participativa, además de plantear cuestiones para una posterior reflexión y debate. Entrará en detalle sobre las “herramientas existentes para el pensamiento” sobre el poder. Muchas organizaciones del campo del desarrollo se han basado en el concepto de “empoderamiento” para así comprender el poder. Sin embargo, podría decirse que el empoderamiento no es una herramienta lo suficientemente precisa para averiguar cómo el poder dominante restringe las acciones destinadas al cambio y cómo lo logra. Tampoco sirve de mucho para pensar qué tipo de poder generaría el desarrollo a favor de los pobres, ni tampoco es útil para abordar cómo los pobres y sus aliados reproducen el poder dominante en sus propias relaciones sociales. ¿Cómo pueden una mayor concienciación del poder dominante y una nueva conceptualización del poder transformador y no dominante alentar la efectividad de las organizaciones de la sociedad civil en todos los espacios, niveles y lugares en los que desean provocar un cambio?

El cubo de poder⁸ y la participación de la sociedad civil

La evaluación sobre la participación en la sociedad civil de cinco países/cuatro ACF analizó de qué manera “las políticas, estrategias y procedimientos de las ACF aumentan y fortalecen la participación de los ciudadanos y la de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en los procesos de toma de decisiones, además de crear y reforzar las condiciones para tal efecto⁹”. Siguiendo la evaluación de campo, se han identificado seis áreas en las que las organizaciones de la sociedad civil desempeñan eficazmente un papel importante que hace que mejore:

- El fortalecimiento de la ciudadanía, que aumenta los niveles de concienciación sobre derecho y sobre la exigencia de los mismos;
- La participación ciudadana en la gobernanza de las OSC y la práctica para aumentar la responsabilidad de las OSC ante los pobres y marginados;
- La participación ciudadana en el desarrollo local y en la creación de servicios;
- La participación ciudadana y de las OSC en la defensa y el cambio estructural;
- La participación ciudadana en la vida económica;
- Confianza, dignidad, cultura e identidad, cuyo objetivo es el de fomentar las relaciones sociales de respeto mutuo.

La evaluación generó información muy valiosa, que solamente su puede apreciar si se lee la síntesis completa. En esta presentación, me gustaría concentrarme en aquello que hemos aprendido sobre el poder y el cambio al utilizar el marco analítico del cubo de poder. A continuación pasaré a sintetizar las tres dimensiones del cubo:

⁸ Continuaremos hablando del “cubo de poder”, aunque la violencia le añade algunas dimensiones que son vitales si queremos entender que existen límites a la participación. Esto forma parte de un trabajo continuo.

⁹ I. Guijt (2005:iii)

Espacios. Desde el punto de vista de la participación de la sociedad civil, el término *espacios* se entiende como las “oportunidades o canales en los que los ciudadanos pueden actuar para potencialmente cambiar políticas, discursos, decisiones y relaciones que afectan a sus vidas e intereses”¹⁰. Dichos espacios presentan diferentes formas. El autor Gaventa identifica tres aunque las evaluaciones de campo ofrecen una mayor información. Los espacios cerrados son aquellos en los que las decisiones se toman “entre bastidores”, muchas veces con el objetivo de “ofrecer” a la gente pero sin la participación de la gente. Por otro lado, los espacios invitados son aquellos en los que se realiza un esfuerzo para abrir espacios e invitar así a la gente (como usuaria, ciudadana o beneficiaria) al espacio de consulta o de manera más institucionalizada. Los espacios creados o demandados son aquellos en los que los menos poderosos crean sus propios espacios autónomos. Éstos incluyen los espacios creados por los movimientos sociales y las asociaciones comunitarias, o simplemente los espacios en los que la gente “se reúne para debatir, hablar y resistirse, fuera de los foros de política institucionalizados”.

El espacio debe estar ubicado, por lo que la segunda dimensión del cubo hace referencia a **los niveles y a los lugares** en los que los diferentes espacios se enmarcan contextualmente. Gaventa (2005) ha identificado los espacios globales, los nacionales y los locales. Durante la evaluación, estos espacios se revisaron y se ampliaron en algunos países para que se incluyesen también las regiones, los pueblos y los barrios. Además, también se reconoció el impacto de los espacios privados íntimos en los espacios públicos.

Andrea Cornwall¹¹ se ha basado en el trabajo de algunos teóricos sobre el espacio y ha argumentado que éste no es nunca neutro ni vacío sino que es “una forma de control dinámica, construida por las personas y, por lo tanto, una manera de dominio y de poder”¹². La tercera dimensión del cubo es la forma de **poder en el espacio**. Gaventa ha identificado tres tipos de poder. El primero es el poder visible, que trata de las formas de poder formales y observables, las reglas, estructuras, autoridades, instituciones y procedimientos de la toma de decisiones. El segundo, el poder escondido, hace referencia a la manera en la que cierto tipo de gente y de instituciones poderosas mantienen su influencia al controlar tanto a los invitados en los foros de toma de decisiones como todo aquello que se incluye en el orden del día. Finalmente, el poder invisible determina “las barreras psicológicas e ideológicas de la participación. Los problemas y cuestiones importantes se mantienen fuera de la mesa de negociaciones, al igual que de las mentes y de las conciencias de los diferentes actores involucrados, incluso en las de aquellos a los que el problema les afecta directamente”¹³.

Cada uno de los cinco países que elegimos para la evaluación posee su propia cultura en cuanto a las organizaciones de la sociedad civil y el Estado, los procesos históricos y estructuras, o las formas de poder dominante. En la mayoría de los países, la participación fue impedida por los diferentes tipos de violencia existente. La evaluación demostró la gran variedad de actividades de las organizaciones de la sociedad civil tanto en los barrios, comunidades, pueblos, municipios,

¹⁰ J. Gaventa (2005) *Reflections on the Uses of the Power Cube Approach for Analysing the Spaces, Places and Dynamics of Civil Society Participation and Engagement*, mimeo v.

¹¹ A. Cornwall (2002) *Making Spaces, Changing Places: Situating Participation in Development*, IDS Documento de trabajo 170.

¹² Ibid: 24

¹³ Gaventa, 2005: 9.

regiones/departamentos, como a nivel nacional y global, en espacios múltiples y con unos impactos potenciales en los seis campos.

En **Colombia**, con una dilatada historia en el activismo de los movimientos sociales, la descentralización a finales de los 80 y la Constitución de 1991 abrieron nuevas oportunidades a las OSC y a la participación ciudadana, que fueron aprovechadas a pesar de la violencia existente y del miedo instalado en el país. Nuestro análisis a través del cubo de poder puso de manifiesto el hecho de que la mayoría de los espacios eran espacios invitados en los que todas las formas de poder dominante (visible, invisible, escondido) todavía permanecían operativas, limitando el posible cambio en ellas. Puede que los dirigentes políticos invitaran a las OSC a participar, aunque continuaron desempeñando sus papeles formales y visibles, lo que dificultó enfrentarse a ellos. Utilizaron también unas relaciones de poder clientelista menos visibles con el objetivo de mantener a la gente dividida. Asimismo, hicieron uso del poder estructural escondido que ofrece la riqueza y la educación con el objetivo de asegurarse de que algunas cuestiones nunca fueran tratadas. Las OSC colombianas mostraron una gran creatividad al ubicarse en todos los espacios y niveles, al igual que al desarrollar todo un elenco de objetivos dirigidos a fomentar unos resultados positivos para los más pobres¹⁴. Se aseguraron que algunas cuestiones como por ejemplo los derechos humanos, la violencia contra las mujeres y los niños, los derechos de los trabajadores, que en principio no tendrían que ser objeto de debate, estuviesen finalmente en la mesa. Las organizaciones nacionales se vieron a menudo fortalecidas y protegidas por redes globales que ayudaron a abrir espacios que contrariamente permanecerían cerrados. Aquellas que trabajan a un nivel muy local podrían verse fortalecidas por las alianzas y las redes tanto a nivel local como nacional.

Las OSC colombianas representan una garantía vital para que las voces civiles se hagan oír en un contexto donde tanto el poder y la violencia las silencian. ¿De qué manera podrían tener más eficacia cuando desafían las estructuras de poder en Colombia? A pesar de toda esta actividad, en una entrevista se decía “mucha participación pero poco cambio”. Había un sentimiento de que las decisiones que se tomaban a favor de los pobres aún era simplemente un objetivo difícil de alcanzar. Dada esta dificultad, muchas OSC recurren a la creación de espacios. Además, la desconfianza y la sospecha hacen que muchas abandonen los espacios invitados en los que sus acciones no provocan ningún cambio. A veces, los nuevos espacios se crean desde arriba, por ejemplo por instituciones como la Iglesia, y también desde abajo, como por ejemplo los recicladores de basura, que invitaron a los poderosos a participar en una conferencia para debatir sobre el impacto que la privatización tendría en sus vidas. Los evaluadores tuvieron la sensación de que las OSC podrían utilizar mejor los espacios invitados si analizasen mejor el carácter de las relaciones de poder en cada espacio. Puede que esto requiera mejores capacidades para debatir y dialogar. Los evaluadores también tuvieron la sensación de que los OSC a menudo reproducían la naturaleza no democrática y las desigualdades de poder arraigadas en la vida social colombiana en sus propias organizaciones. La evolución puso de manifiesto el problema de crear una cultura de la participación entre las organizaciones de la sociedad civil colombiana, en las que el poder podría distribuirse de manera más horizontal. Esto se debe a la manera tanto visible como invisible de ejercer y de estructurar el poder al igual que la manera en la que el poder social permanece arraigado en la historia y en la cultura. Las desigualdades de género en el poder son un buen ejemplo. Una OSC feminista ha comprendido la

¹⁴ Toma de decisiones, debate, alcance de acuerdos, influencia, interlocución, *lobbying*, protestas, responsabilidad, hacerse visibles, articulación de la presión, seguimiento, formación de opinión pública, escrutinio y recomendaciones, resistencia, proposiciones, negociaciones, construcción de la paz, quejas, encuentros y movilizaciones.

importancia de tratar este poder social estructurado y considerar el poder de manera diferente:

“Las mujeres se deber preguntar si quieren continuar reproduciendo prácticas segregadoras o quieren fomentar otro tipo de prácticas políticas? La participación trata de desarrollar aquellas partes comunes de nuestras necesidades y de negociar las necesidades individuales y colectivas. ¿Debemos reunirnos para presentar nuestras necesidades o queremos ser excluyentes? Nuestras proposiciones no son solamente para las mujeres sino para nuestras familias y para todos. ¿Qué tipo de prácticas políticas queremos construir? ¿Cómo podemos dejar de calcar otras prácticas, incluso aquellas que llevan a cabo las mujeres? Se nos niega el poder, ¿cómo podemos reconocer el poder de los otros? No se si tenemos una idea alternativa de poder. Trabajamos a base de subjetividades. No se puede ser democrática si no me construyo yo misma como sujeto democrático. Como mujeres, ¿cómo construimos sujetos más democráticos? ¿Cómo puedo encontrar el equilibrio entre mis intereses personales y colectivos? Necesitamos reflexionar sobre cómo lograr nuevas prácticas. Es un proceso lento. Las familias y las escuelas son muy autoritarias. Procedemos de comunidades antidemocráticas, como lo es la Iglesia. Existe poca aceptación de las diferencias. Somos muy fundamentalistas, la izquierda y la derecha”¹⁵.

En **Guatemala**, las organizaciones de la sociedad civil son mucho más frágiles que en Colombia, ya que están fragmentadas por el origen étnico, la clase y el género. Los pobres están sistemáticamente excluidos de la participación en Guatemala, a pesar del surgimiento de los “espacios invitados” con los Acuerdos de Paz de 1996. El fortalecimiento de la sociedad civil por parte de los donantes externos – en particular agencias bilaterales y multilaterales – no han logrado reconocer la complejidad de las diferentes formas de poder dominante y las maneras en las que excluye de la participación a los hombres y a las mujeres indígenas. El financiamiento de las ONG urbanas ha tendido a crear una capa de organizaciones profesionalizadas con muy poca relación con los desfavorecidos y con una gran dificultad de comprometer a los poderosos. Este parámetro se da sobre todo cuando los actores más poderosos son cada vez más mafias ilegales y clandestinas que se esconden tras un estado débil, lo cual dificulta saber dónde hacer *lobbying* y qué reclamar a nivel estatal. Sin embargo, algunas organizaciones se han hecho adeptas al intento de utilizar los espacios aunque cabe decir que el recelo abunda. Los riesgos para la vida son muy reales. La estrategia de fortalecimiento de organizaciones de base – sobre todo de mujeres, de grupos indígenas y de mujeres indígenas – ha sido muy acertada en la ACF que evaluamos en Guatemala. Ha hecho que los sectores pobres sean capaces de crear sus propios espacios de participación y, en el proceso, les ha proporcionado un sentido de protagonismo propio. Un grupo de mujeres mayas, Maya Kaq’la, ha adquirido un gran conocimiento sobre el poder invisible a través del trabajo de la ACF, el poder que impide que la gente sienta que puede participar:

¿Por qué no hablamos ahora como si fuéramos loros, como cuando éramos niñas? Tenemos represiones interiorizadas, nos pusieron etiquetas: ‘estúpida, no puedes, no sabes, que lástima das, eres una mujer’. Y también a través de nuestros cuerpos y energía, sobre todo si tienes hermanos que salen a jugar y tú te quedas en la cocina”. “Provengo de una familia de cuatro mujeres aunque a mi padre le hubiese gustado que fuéramos chicos. Vivo la angustia de no ser valorada...Tengo que sacar mi vida adelante con

¹⁵ Entrevista personal, Casa de la Mujer, Bogotá, 1 de abril de 2005.

energía, construir mi espacio y reconstruir mi vida, ya que ha sido bloqueada, contaminada”.

El financiamiento de las ACF ha servido a los más pobres para desarrollar procesos en los que pueden empezar a pensar en ellos mismos y verse protagonistas en un ámbito público. El reto yace en cómo forjar la transición hacia tal protagonismo. En un Estado débil y en un contexto socialmente fragmentado, la confianza entre las OSC es una propia víctima. Una mayor capacidad analítica sobre las formas de dominar el poder podría potenciar la autorreflexión y la perspicacia táctica, que podría a su vez forjar más alianzas por parte de las OSC, mejores relaciones entre los profesionales urbanos y los activistas populares y una mayor sensibilidad ante la impotencia interiorizada de muchos hombres y, sobre todo, mujeres indígenas.

Guinea presenta un contexto muy adverso para las organizaciones de la sociedad civil, que además tienen una historia relativamente reciente. Los procesos de descentralización iniciados a mitades de los 80 deberían haber abierto espacios para las OSC. Sin embargo, los evaluadores se han percatado de que se ha transferido muy poco poder por parte del nivel nacional. La violencia relacionada con la guerra, la corrupción y un cierto fatalismo han limitado todas las acciones de las OSC. Ha surgido un sector más moderno de OSC y los donantes externos han prestado su apoyo a pesar de las luchas contra la corrupción, por ejemplo. Existe una gran desconfianza entre las OSC y el Estado. Las OSC suelen concentrarse en trabajos de prestación de servicios, aunque no establecen ningún vínculo entre la prestación de servicios y la importancia de las demandas ante el Estado, ni con las cuestiones de poder y de empoderamiento. Esto significa que a menudo son sustituidas por el Estado sin haber antes construido un Estado responsable y eficaz. La síntesis de evaluación puso de manifiesto la importancia de incluir la prestación de servicios dentro de un análisis de poder, ya que las exigencias de suministro “son por sí mismas un acto político de consecución de derechos. Por lo tanto, un componente crítico en la prestación de servicios yace en la manera en la que los pobres, marginados y vulnerables (al igual que sus organizaciones) participan en la definición de las necesidades y prioridades, y asegurar, así, el acceso y la igualdad de los servicios al igual que un suministro de servicios colaborador”¹⁶.

En **Sri Lanka**, el reconocimiento por parte de los gobiernos a finales de los 70 de que las OSC y las ONG internacionales eran importantes en el desarrollo y en la erradicación de la pobreza hizo que mucha de la participación de las OSC se centrara en los espacios invitados. Sin embargo, los conflictos étnicos de los 80 generaron unos desarrollos organizativos entorno a la protección de los derechos, sobre todo de los grupos marginados por razones étnicas, geográficas o económicas. Desde entonces, mucha de la participación de las OSC se ha centrado en la demanda de espacios y no tanto en la defensa de políticas. Al igual que en Guatemala, esto ha hecho que los más marginados puedan superar la impotencia arraigada:

“Para los grupos que han sido gravemente marginados – que les has llevado a un vacío de autoconfianza o a una sumisión que les ha calado hondo – la creación de espacios demandados en los que por ejemplo las mujeres pueden reconstruir su autoconfianza, una educación, la capacidad de dirigirse a un público y el conocimiento de sus derechos representa un primer paso positivo hacia la participación de la sociedad civil para estos grupos”¹⁷

¹⁶ Guijt, op. cit: 41.

¹⁷ Estudio país de Sri Lanka, 2005: 41.

¿Cómo se puede traducir esta mayor autoconfianza en capacidad y en influencia en niveles de toma de decisiones donde el poder dominante prevalece aún? Asimismo, el equipo de evaluación resaltó la importancia de ir más allá en el ámbito de la confianza y la identidad en Sri Lanka, el sexto ámbito. Los diferenciales de poder que dividen a la gente basándose en líneas étnicas deben ser tratados tanto dentro de la sociedad como cuando se demandan unas exigencias. Este es el ámbito de la participación de la sociedad civil que necesita un mayor fortalecimiento.

Las OSC de **Uganda** han sido gravemente debilitadas por el conflicto y la violencia. Muchas de ellas están ubicadas en pleno centro del conflicto, sobre todo en el norte, y concentran sus esfuerzos en programas de ayuda urgente y en la prestación de servicios, más que en la responsabilidad estatal y la defensa de los derechos humanos. La mayoría de las OSC son de base local o comunitaria, organizaciones informales. Sin embargo, en los últimos años han surgido un número creciente de OSC de defensa a nivel nacional. Han ido ganando confianza para cuestionar al gobierno en temas relacionados con la política de desarrollo. Sin embargo, su capacidad para comprometer al Estado sigue siendo poca. Las élites han tomado muchas de las OSC, haciendo que existan grandes diferencias de poder entre las propias OSC. Las bajas capacidades analíticas han limitado los vínculos establecidos entre el nivel local y el nacional al igual que entre cuestiones micro y macro. El sector es muy dependiente de la financiación externa y muy vulnerable a un Estado que intenta controlar y limitar las actividades.

A grandes rasgos, la evaluación tomó muy positivamente la contribución de las ACF a aquellas acciones dirigidas a la participación en el sur que puedan abordar el tema de las relaciones de poder desiguales y persistentes, que fortalezcan las voces de los "grupos sociales olvidados", que expongan temas tabú, que alienten a las OSC a que progresen en cuanto a niveles y espacios y a que hagan redes y contactos. Esta pauta era desigual tanto entre todos los países como en las ACF, por lo que hacer una generalización resulta difícil. Sin embargo, las pruebas demostraron que las OSC en el sur podrían ser *mucho más eficaces* y cambiar a los agentes si pudieran analizar el modo de operar de las diferentes maneras de poder dominante tanto dentro como en los múltiples espacios y niveles, y si pudieran usar esto para desarrollar un aprendizaje derivado de la práctica. Una asociación de aprendizaje OSC-ACF podría elaborar una información sistemática y un seguimiento de cómo los agentes del cambio utilizan los espacios y hacen frente a las diferentes maneras en las que el poder actúa en ellos y, al mismo tiempo, analizar las relaciones de poder con otros agentes del cambio.

Expondré un ejemplo de cada uno de los países que mejor conozco, Colombia y Guatemala. En Colombia, escogeré el trabajo de Plan Internacional Colombia, fundado por Plan Holanda. En Guatemala, escogeré el trabajo de Madre Selva, una ASC fundada por Hivos. Estos ejemplos deben servir para ilustrar el tema de esta presentación y *no de todo el trabajo de las OCF en cuestión*. Los ejemplos extraídos de Plan Internacional están en proceso de transición, que va desde un programa de asistencia a uno de empoderamiento. En cambio, Hivos tiene una dilatada historia de trabajo de empoderamiento a nivel de base. Dichos ejemplos ilustran el potencial existente para una mayor eficiencia, tanto si trabajasen con otros socios para analizar sistemáticamente la manera en la que el poder afecta a los cambios que intentan provocar como para ilustrar la manera en la que dichos análisis pueden servir de ayuda para que acciones futuras cambien. Ambos ejemplos proceden de países en los que la participación de la sociedad civil está plagada de peligros derivados no solamente del abuso de poder sino del uso de la violencia por parte del sector privado y del Estado. Son, por lo tanto, uno de los extremos de todos aquellos problemas a los que se tienen que enfrentar las organizaciones de la sociedad civil en el sur global.

En Colombia, Fundimur (Sincedejo) está trabajando en los 22 barrios urbanos y rurales pobres del municipio (donde vive la mayoría de la gente). Su trabajo se centra en un programa de apadrinamiento de niños y en el tratamiento de las necesidades comunitarias como medio de potenciar la calidad de vida de los niños, por ejemplo la mejora de los colegios. La transición de Plan Internacional hacia el empoderamiento implica un nuevo énfasis en la formación de las mujeres y niños sobre los derechos de los niños, la salud sexual y reproductiva. Es el programa Mujer, Familia y Comunidad. Las dimensiones participativas del trabajo no se centran en el espacio público sino en la divulgación de un discurso entorno a los derechos que podría servir para fortalecer la dignidad de la familia y de la comunidad. Los puntos débiles yacen en los lazos estratégicos al contexto de Sincedejo. La confianza y el anhelo del bien público se han visto gravemente erosionados por culpa de la violencia y del control paramilitar en Sincedejo. El tejido social se ha visto muy dañado. Fundimur tiene buenos promotores, conscientes de los problemas del municipio. Sin embargo, no han entablado un diálogo permanente con el personal de Plan Internacional Colombia del municipio. Este hecho debilita la capacidad de desarrollar vínculos que podrían hacer que el Plan aumentase la capacidad de las comunidades con las que trabaja para que pudiesen participar en el ámbito público. A día de hoy, Plan Internacional Colombia sigue siendo el sujeto participativo de Sincedejo basado en los objetivos de su programa y no en las comunidades con las que trabaja.

Una visita de campo a la Vereda, un pueblo de 2,500 habitantes y 500 casas, conocido con el nombre de La Gallera, demostró este hecho. El pueblo es un resguardo indígena en una de las dos zonas rurales en las que Plan Internacional Colombia trabaja en Sincedejo. La comprensión de qué es la participación, que sustenta el trabajo con la comunidad, sigue siendo limitada. Se centra sobre todo en el empoderamiento individual y en la formación más que en la capacidad de dialogar y de negociar con las autoridades. La comunidad tenía una gran cantidad de problemas, entre los que hay que destacar el desempleo y problemas de tierras (nos dijeron que “es más fácil ir al cielo tras vivir una vida llena de pecados que obtener una parcela de terreno”¹⁸). Plan Internacional ayudaba a la comunidad a desarrollar su Plan de Desarrollo Local, que se basa en los niños, aunque es la propia organización Plan quien lo presenta al municipio e intenta que se incluya en el Plan Municipal de Desarrollo. La comunidad creía que la opinión de los políticos municipales era muy negativa: “Los políticos no vienen y dicen: mira, te voy a dar esto o aquello para la comunidad. No, dicen te voy a dar esto a cambio de tu voto”.

Una asociación para el aprendizaje podría hacer que se realizara un análisis de las relaciones de poder entre Plan Internacional Colombia, Fundimur y los habitantes del pueblo. Para que Plan Internacional Colombia pueda hacer que los propios habitantes se involucren con los poderosos en Sincedejo, deben poder hablar de las intersecciones entre la violencia y el poder en Sincedejo. Deben considerar este hecho cuando intenten acceder a la administración municipal y deben minimizar los riesgos ante la vida. Deben adquirir un sentido táctico en el que las oportunidades se presentan, a través por ejemplo de espacios invitados, en los que se puede apoyar a los habitantes de diversas maneras: como reclamar y construir redes de apoyo con otros grupos indígenas y campesinos tanto a nivel regional como a otros niveles.

El segundo ejemplo es Madre Selva, un pequeño grupo de agentes muy comprometidos que se definen como “una colectividad: un grupo de ciudadanos

¹⁸ Entrevista, habitantes de El Gallero, Sincedejo, 2 de abril de 2005.

que se ha organizado para participar activamente, de manera pacífica y étnica”,¹⁹ en la protección del medio ambiente y que han hecho del debate ciudadano una cuestión clave. El 24 de agosto de 2005, la Comisión de Alto Nivel sobre las Minas acordó un marco fundamental relacionado con actividades mineras y obligó a que no se concedieran más licencias mineras hasta que la Ley sobre Minería fuese reformada. Estas recomendaciones irían posteriormente ante el Presidente. En un contexto guatemalteco, incluso si esto fuese aceptado no se podría garantizar la implementación. Seguiría habiendo represión e intimidación en todas las actividades que vigilan la explotación de los recursos naturales de Guatemala. Las comunidades indígenas se han percatado de este hecho y son conscientes de que la integridad de sus tierras está en peligro a causa de los grandes intereses económicos del país y a nivel internacional. Es probable que la lucha existente por el petróleo en el Peten se recrudezca. Madre Selva teme que la violencia rebrote en el futuro, ya que los campesinos son ahora más conscientes de sus derechos y saben lo que está en juego y temen que el gobierno esté preparado para utilizar la represión, tal y como hace en otros campos. Esto pone de manifiesto la urgencia de formular iniciativas creativas para involucrar a los más poderosos y a los que tienen influencia en las decisiones.

“no tenemos doctorados en minería pero somos seres humanos. No mentimos. Tenemos una credibilidad probada. Somos valientes. Podemos comenzar algo, aunque no tenemos manera de hacer frente al estilo de poder que aquí existe...Temo que habrá más violencia en un momento u otro. Tratamos con petróleo, minas, agua, palma africana...”²⁰.

Madre Selva ha combinado una serie de estrategias a diferentes niveles y espacios con el objetivo de lograr un cambio, que va desde la organización de su propio foro paralelo al del Banco Mundial hasta la participación en un diálogo de alto nivel²¹. Ha hecho que la gente llegue a entender que poseen derechos en el campo de los recursos naturales y en un país en el que la elite nunca ha reconocido el hecho de que el país pertenece a otra gente y no sólo a ellos. Han hecho que el propio Banco Mundial se vea forzado a respetar los procedimientos. En los espacios que ha ocupado en los diferentes niveles y en épocas diferentes.

Madre Selva reconoce que ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de ser una organización “conservacionista” a una con posturas más radicales como respuesta a la incapacidad del Estado para proteger el medio ambiente y ser transparente sobre las políticas relacionadas con los recursos humanos. Sus estrategias han evolucionado en concordancia y han hecho un especial hincapié en el “acompañamiento social” y en la “resistencia”, de la mano de otras organizaciones de la sociedad civil y de los movimientos sociales. En pleno centro de este enfoque yace el compromiso al acompañamiento y al apoyo a esos procesos “en los que la gente decide participar” en la protección del medio ambiente.²²

Con el objetivo de llevar a cabo dichas estrategias, Madre Selva admite que el reconocimiento y el respeto de Hivos a su autonomía han sido crítico:

“Hivos no es tan formal, con lo que nos ofrece una mayor flexibilidad para ser creativos”²³

¹⁹ Madre Selva (2003). En defensa de la Tierra, nuestra herencia común. Plan de Trabajo 2003-2005”, documento de programa, Guatemala, febrero de 2003.

²⁰ Entrevista con MRR, 22 de agosto de 2005.

²¹ (Madre Selva, 2003).

²² Ibid.

²³ Entrevista con MSS, 22 de agosto de 2005.

Hivos los acompaña en un período difícil de reorganización interna y en el funcionamiento del conjunto. Asimismo, ayuda al fortalecimiento de los vínculos con los movimientos sociales. Sin embargo, son conscientes de la falta de tiempo para sistematizar sus experiencias. Han tomado medidas para mejorar este hecho al igual que la capacidad administrativa y han consultado a algunos asesores para que les ayuden en este sentido. Es, por lo tanto, un ámbito en el que desean mejorar. Igualmente persiguen una mayor institucionalización de sus roles a través de la apertura de una conciencia ecológica y de un centro de reflexión cuyo objetivo sería el de aumentar tanto el aprendizaje propio como el de los demás. En particular, les gustaría aumentar la capacidad de los alcaldes locales para que elaboraran una agenda relacionada con el medio ambiente.²⁴

En cuanto a Madre Selva, la ACF ha desempeñado un papel fundamental en el apoyo a los esfuerzos de esta pequeña organización destinados a la participación en una serie de espacios. Sin embargo, la propia Madre Selva reconoce que para ser más objetivos necesitan trabajar constantemente en el aprendizaje, en el cómo y cuándo deben trabajar en diversos espacios y no en otros, y en cómo deben abrir espacios para que los pobres estén en contacto con los poderosos. El dominio del poder y de la violencia representa grandes obstáculos para cambiar las agendas a favor del sector más pobre en Guatemala. Una asociación para el aprendizaje en materia de poder entre las ACF y las OSC podría hacer que algunas tácticas estén sujetas a una reflexión y que vayan acorde con unos objetivos para que sea claro en qué momento la creación de espacios a través de la movilización puede ser más eficaz que permanecer en los espacios invitados del Estado o cuándo se podría combinar una u otra.

La participación de la sociedad civil no solamente fomenta la capacidad para defender los derechos de los más pobres sino que también fomenta la capacidad de tomar las acciones adecuadas relacionadas con un buen análisis de las estructuras de poder y de los procesos de acumulación económica. Esto haría que se forjaran alianzas entre gente con diferencias tácticas pero con una base común estratégica, contribuyendo a una "participación de la ciudadanía" y una mayor posibilidad de cambio a favor de los más pobres.

Del empoderamiento a la transformación de poder: herramientas para reorientar estrategias de las ACF entorno al poder

La evaluación de la participación de la sociedad civil generó un gran número de temas y preguntas que deberían tratarse para dar a conocer cómo el análisis de poder puede ser útil para reorientar el compromiso de las ACF con las OSC. A continuación prestamos algunos de los puntos clave:

- La participación de la sociedad civil tiene aún debates sobre la mesa y asegura que se hagan oír en contextos en los que de otro modo se silenciarían sistemáticamente. Sin embargo, hacer que esto se convierta en una mayor influencia en el proceso de toma de decisiones resulta más difícil. A la gente con una historia de impotencia interiorizada no les resulta fácil hacer la transición a un espacio invitado y no a un espacio aclamado, en los que las frustraciones pueden ser grandes.

²⁴ Madre Selva, 2003.

- ¿Cómo aprenden las OSC el “oficio de hablar con los poderosos”? En caso de aprenderlo, ¿cómo hacen para que tanto pobres como marginados también lo aprendan o que exista una confianza entre organizaciones para que no haya ningún tipo de suspicacia cuando las OSC hablan “en representación de los pobres”?
- Muchos temen hablar con los poderosos. Este miedo debe convertirse en una planificación estratégica si se quiere que la participación alcance a los menos poderosos y no simplemente a los representantes profesionales. Una mujer joven que trabaje con una OSC guatemalteca como observadora electoral resaltó la importancia de superar el miedo a los poderosos:

“Alguna gente procedente de Calsh llegó para seleccionar a gente joven y me interesó para así poder perder el miedo hacia la gente importante y también para compartir algo con otra gente joven...las autoridades no nos consideran gente con capacidad para tener responsabilidades. La experiencia fue muy buena, cuando nos vieron llevando chaqueta (de observadores electorales), tuvimos visibilidad y nos vieron como gente con autoridad. Estábamos allí todo el día, desde las 07:00 de la mañana hasta las 10:00 de la noche porque queríamos que la gente participara en las elecciones. Aprendí muchísimo”.
- En muchos contextos, las dificultades de valorar los espacios abiertos o cerrados, o hacer un uso eficaz de los espacios invitados significa que la creación de espacios es una de las únicas maneras de influir en la toma de decisiones. ¿Cómo se pueden combinar esos esfuerzos?
- En algunos contextos, algunas organizaciones están mejor capacitadas para analizar el poder invisible. No se puede asumir que si se ha abierto un espacio a una invitación, se trata básicamente de un espacio participativo. Resulta de gran importancia el análisis de poder matizado si lo que se quiere es superar ese sentido de impotencia a largo plazo.
- Una mejor comprensión de las diferentes dimensiones del poder dominantes permite a las OSC analizar mejor los espacios de participación al igual que a determinar que áreas merecen prioridad de esfuerzos. Si una OSC tiene claro que el poder visible no representa la única manera de poder que los limita - aunque puede analizar las redes de poder invisible existentes detrás de las estructuras formales – pueden utilizar mejor los espacios invitados. Comprenderán mucho mejor lo que puede cambiar y lo que no.
- El cambio de prioridades y de políticas de un gobierno es una experiencia lenta, arriesgada y frustrante. Por ello, es necesario saber desde un punto de vista táctico y estratégico cuáles son los espacios de participación. Asimismo, hay que saber cuándo retirarse de dichos espacios y cuándo crear uno nuevo. Todo ello es necesario para llevar a cabo acciones eficaces. La participación de la sociedad civil trata sobre los procesos de cambio a largo plazo. Una buena capacidad analítica es importante si las OSC deben responder a contextos de cambio rápido, a los flujos y reflujos de oportunidades y a mantener los grandes objetivos del desarrollo a favor de los más pobres.
- Una ínfima prestación de servicios refleja la falta de poder de ciertos grupos. Puede que algunos grupos de apoyo o grupos que reclaman más derechos no vean la importancia de los cambios en el poder para que exista un mejor servicio. Se trata, una vez más, de entender la manera de operar del poder dominante en la sociedad, asegurando que algunos grupos son capaces de

obtener acceso a los servicios solamente por el hecho de ejercer el poder que tienen sobre otras personas.

- El equipo de evaluación se percató de las respuestas dispares relacionadas con la desigualdad de género, que van desde “frágiles hasta fuertes”. Resulta evidente que aún queda mucho por hacer para que las OSC refuercen la participación de las mujeres y que usen estratégicamente estos hechos para luchar contra las desigualdades de género.
- El tema del género plantea la cuestión de saber cómo se entiende el poder dentro de la sociedad. No el mero poder que surge del Estado, es decir, de “una fuente”. Si hubiese un análisis de poder más sólido, las OSC podrían tratar mejor cuestiones como las diferencias de poder relacionadas con la clase y el género, al igual que con el origen étnico y la identidad. Podrían reflexionar mucho mejor sobre cómo reproducir el poder dominante en la práctica y comenzar, por lo tanto, a pensar sobre las formas alternativas de un poder no dominante, que harían que más gente se involucrara, se forjaran más alianzas, se superaran las divisiones y se crearan redes civiles horizontales más robustas, con el objetivo de cambiar las normas y prioridades de la sociedad en general y del Estado.

Todas estas cuestiones derivadas de la investigación empírica deben ser complementadas con unas herramientas conceptuales que nos permitan concebir el término poder de manera más nítida. ¿Con qué herramientas contamos para fortalecer el análisis de poder? Se puede decir que el concepto de “empoderamiento” cubre muchos de los temas que abordan ese poder que crea un sentido de impotencia. El empoderamiento ha supuesto una idea importante para los expertos en desarrollo durante bastante tiempo. Sin embargo, el concepto ha perdido muchos seguidores en los últimos años ya que se lo han apropiado las agencias de desarrollo más convencionales. ¿Deberíamos, por lo tanto, ir más allá del “empoderamiento”?

El empoderamiento ha sido importante al haber captado la atención en la manera mediante la cual los individuos suelen sentir una ausencia de poder, cohibidos en desempeñar roles de agentes de cambio o incluso hablar con los poderosos. Aunque sus acepciones originales se centraban sobre todo en las exigencias de los derechos colectivos, ha sido este sentido único el que han tomado algunas agencias como el Banco Mundial, que han intentado potenciar las capacidades de los pobres en el mercado laboral al igual que en las relaciones con el Estado. Sin embargo, el concepto derivó hacia nuevas acepciones o sentidos alternativos sobre el poder, que contiene la base de lo que yo llamo la transformación del poder, entendido como adjetivo y verbo transitivo. La idea de *poder con*, *poder hacia*, *poder dentro de* tomó forma fuera del debate sobre empoderamiento. Todas estas ideas hacen frente al poder dominante o *poder sobre* la otra gente.

Sin embargo, la atención no se ha centrado en el fortalecimiento de todas estas otras formas de poder sino en un auto-fortalecimiento una confianza etc. en los individuos. Un estudio del Banco Mundial sobre el empoderamiento ha listado las ideas asociadas a este concepto. Entre otras, cita: “autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, elección propia, vida digna en concordancia con los valores propios, capacidad de lucha por los derechos de uno, independencia, toma de decisiones propias, libertad, concienciación y capacidad”²⁵. Todas estas acepciones individualizadas desempeñan un papel. Sin embargo, si se trata de

²⁵ D. Narayan (2001) *Empowerment and Poverty Reduction: A Source book* Washington: World Bank, pgs. 13-14

crear un mundo en el que se erradique la pobreza y el desarrollo sostenible deban ser las prioridades de la sociedad, necesitamos algo más.

Por esta razón, prefiero la definición de empoderamiento hecha por Mark Haugaard como “la creación de capacidades para la acción (poder hacia) con respecto a nuevas temáticas”²⁶. En el debate de Haugaard que trata sobre cómo se crea el poder (sobre) y surge el orden social, afirma que la reproducción de estructuras sociales como algo con sentido representa uno de los puntos clave. La mayoría de la gente reconoce ciertas estructuras sociales, no tanto a través de un reflejo propio o un análisis sino a través de un sentido de regularidad y de normalidad que dichas estructuras producen. La gente las confirma tácitamente. El argumento de Haugaard es que debemos desarrollar un tipo de conciencia crítica que nos haga dejar de pensar en las estructuras de poder desiguales como mera parte de un “orden social” particular. A esto lo llama “conciencia discursiva”, en la que la gente desarrolla una conciencia crítica de la naturaleza opresiva de las estructuras de poder y su derecho y capacidad de hacerles frente. Esta conciencia crítica puede dar apoyo a nuevos tipos de asociación ya que la gente deja de considerar inevitables las relaciones de poder existentes. Esto, en cambio, puede llevar a establecer nuevas prioridades ya que la sociedad se abre a nuevos temas y posibilidades que los poderosos no han tratado anteriormente. Alenta a los agentes del cambio a analizar la manera en la que las relaciones de poder se estructuran y, tal y como apunta Steven Lukes, a analizar las tres dimensiones que tiene el poder dominante: “el ejercicio de salirse con la suya, el poder de decidir lo que se decide, impidiendo que algunas cuestiones o quejas lleguen a la arena política y, finalmente, el poder que da forma y construye a los pueblos”:

“las percepciones, cogniciones y preferencias de tal manera que acepta su rol en el orden existente de las cosas, o bien porque no ven ni imaginan una alternativa o bien porque lo ven como natural e incambiable, o simplemente porque lo consideran una orden divina y beneficiosa”²⁷

Un conocimiento crítico de esto, junto con la capacidad de analizar los efectos *con los otros* o “una conciencia discursiva” nos permitiría reconocer el poder dominante y encontrar una nueva teoría del poder, de la transformación de poder, que puede abordar el tema. Dicha teoría debe, me atrevo a decir, incluir el hecho de que el poder no emana simplemente sino que circula, tal y como ha afirmado Michel Foucault. Esto hace que la gente entienda cómo podemos reproducir el poder dominante en nuestras propias relaciones incluso si nos resistimos al poder dominante de los otros. Los pobres y los hombres sin poder pueden someter a las mujeres pobres y ganar un poder relativo. Por lo tanto, las nuevas formas de poder no dominante son igual de importantes que el descubrimiento individual propio.

El “empoderamiento”, la “conciencia discursiva del poder” y la exploración de nuevas formas de “poder transformador no dominante” son algunos de los componentes para un análisis de poder más robusto, que permita a las OCF a mejorar el impacto de la participación de las OSC y de los objetivos de eliminación de la pobreza y de desarrollo sostenible. Estas herramientas nuevas pueden ayudar a las AFC a adoptar nuevas estrategias en sus relaciones con las OSC, construir asociaciones de aprendizaje basadas en pruebas sistemáticas y, finalmente, reflexionar sobre las prácticas y las estrategias en vez de en listas hechas. Esto nos permitiría adoptar rápidamente nuevos conceptos y abandonar otros en el área de desarrollo como por ejemplo el “fortalecimiento de la sociedad civil”, al igual que

²⁶ M. Haugaard (2003) “Reflections of Seven Ways of Creating Power”, European Journal of Social Theory 6 (1), pg 95.

²⁷ S. Lukes (2005) Power: A Radical View, Basingstoke: Palgrave Macmillan: 28.



profundizar el conocimiento sobre cómo han contribuido a los objetivos más candentes de erradicación de la pobreza y de desarrollo sostenible.

Foroaod - La Ayuda española al desarrollo

FRIDE organised the project “Spanish Development Aid - Mid-term Review and a Proposal for a Participative Consultation” between June 2006 and April 2007. This project aims to develop a consultation process about the current Spanish government’s development cooperation policy. We have created a forum for participation and debate, in order to assess the Spanish development cooperation reform agenda and to identify the main achievements and shortcomings in operationalising the initiatives based on the principle of “More Aid, Better Aid”. A set of recommendation guidelines were developed, through participative methods, with the objective of putting into practice the aspirations of the Spanish development cooperation policy.

www.foroaod.org