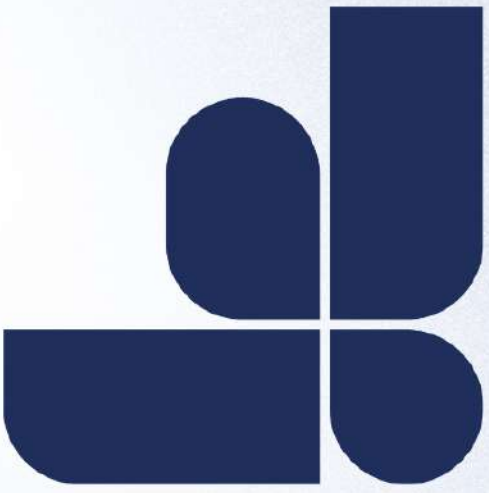
Asuntos del Sur

ACADEMIA DE INNOVACIÓN POLÍTICA

PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA LOCAL







MÓDULO 2 - ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO: ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN COLECTIVA

INTRODUCCIÓN

En el Módulo 1 se trabajó sobre qué es lo que entendemos por participación democrática local y por qué lo local importa, porque es el plano donde las decisiones públicas impactan de manera directa e inmediata en la vida cotidiana de las personas. Sin embargo, entre participar y transformar suele quedar un tramo invisible, porque muchas experiencias participativas se agotan en la expresión o el encuentro y esto suele darse por falta de condiciones para sostener la acción colectiva con continuidad, coordinación y resultados verificables.

Este módulo se concentra en ese "*tramo medio*" de la participación. No es un módulo de mecanismos ni de diseño y evaluación de procesos. Acá el foco es otro: cómo se organiza la acción colectiva en el territorio, qué barreras la debilitan, cómo se construyen redes que distribuyan capacidad, cómo se procesa el conflicto sin romper vínculos ni diluir objetivos, y qué tipo de liderazgos se vuelven más relevantes en un contexto de desconfianza, aceleración digital y polarización.

Una condición que suele aparecer asociada a la estabilidad de la vida democrática es el nivel de confianza pública en instituciones y en la capacidad de que las reglas funcionen de manera razonable. Cuando esa confianza se erosiona, los procesos participativos tienden a volverse más frágiles, porque aumenta la frustración ante la falta de resultados y crece la demanda de respuestas inmediatas; por eso, la organización y la conducción distribuida se vuelven todavía más relevantes para sostener continuidad sin caer en el desgaste permanente.

BARRERAS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA, MOVILIZACIÓN Y REDES TERRITORIALES

Del malestar disperso a la capacidad colectiva

La acción colectiva suele aparecer cuando un problema deja de vivirse como algo solitario y empieza a reconocerse como un problema compartido que requiere respuesta colectiva. Es decir, cuando se entiende que no se resuelve solo con esfuerzos individuales, sino que involucra responsabilidades, reglas, recursos y decisiones que afectan a más personas. En lo local, este pasaje tiene una potencia particular porque la evidencia del problema está cerca y los vínculos permiten conectar rápido con situaciones concretas. Al mismo tiempo, esa cercanía no garantiza organización, y a veces incluso la vuelve más difícil. La desigualdad, la precariedad del tiempo, los cuidados, el miedo a la exposición y las tensiones internas erosionan continuidad y vuelven más costoso sostener procesos.

Organizar, en este sentido, es convertir energía colectiva en capacidad sostenida para coordinar acciones, sostener acuerdos y avanzar sin depender de un único momento de entusiasmo. Eso requiere algún mínimo de acuerdos internos, aunque la organización sea flexible o informal. Importa tener claridad sobre objetivos comunes, distribuir tareas visibles e invisibles, sostener mecanismos de decisión y vocerías, y construir memoria para que el proceso no dependa de una sola persona. Sin ese piso, la participación puede personalizarse, fragmentarse o agotarse.

Un punto que suele ser decisivo es el lenguaje compartido. Cuando un grupo logra nombrar el problema de manera similar, se vuelve más fácil construir acuerdos mínimos y sostener prioridades, incluso cuando hay diferencias internas. Esa construcción no elimina el conflicto, pero evita que la organización viva "reiniciando" discusiones. En la práctica, muchas redes se fortalecen menos por grandes

definiciones ideológicas que por acuerdos concretos sobre lo que se busca cambiar, cómo se va a reconocer un avance y qué límites no se cruzan en el camino.

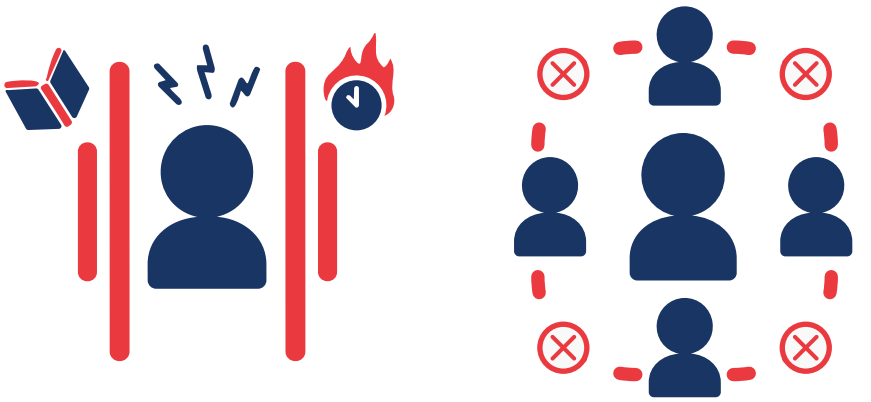
Barreras estructurales e internas

Una primera familia de barreras es estructural; el acceso al tiempo y a los recursos importa, y mucho. Precariedad laboral, informalidad, cargas de cuidado y doble o triple jornada reducen la posibilidad real de participar, y por eso conviene correrse de la idea de que participa quien quiere. Muchas veces no se participa porque no se puede, y esto obliga a pensar la inclusión como diseño de condiciones, no solo como invitación.

Hay barreras territoriales y de seguridad que inciden de manera directa en la posibilidad real de participar, porque en ciertos contextos organizarse no es solo una decisión política o comunitaria, sino también una práctica que puede implicar riesgos concretos. Allí donde existe violencia, hostigamiento, control territorial o amenazas —sean explícitas o tácitas— la participación suele volverse más costosa, no solo por el peligro físico, sino también por la incertidumbre, el estrés y la necesidad de medir permanentemente qué se dice, dónde se dice y con quiénes se dice. A esto se suma que, en escenarios de polarización, la exposición pública puede tener costos simbólicos y materiales, desde estigmatización y pérdida de vínculos hasta represalias en ámbitos laborales, comunitarios o institucionales; por eso, sostener participación en estos entornos requiere incorporar decisiones de cuidado y protección como parte del funcionamiento del proceso, no como un tema aparte ni como una reacción posterior, sino como una condición básica para que la participación sea posible y sostenible en el tiempo.

La segunda familia de barreras es interna y, justamente por eso, suele ser más difícil de detectar a tiempo, porque incluso en organizaciones con las mejores intenciones la desigualdad puede reproducirse de manera silenciosa cuando la continuidad del proceso recae siempre en los mismos perfiles, que son quienes tienen más disponibilidad de tiempo, más estabilidad material o menos costos de exposición

para sostener reuniones, coordinación y tareas cotidianas. En ese escenario, la voz y el liderazgo tienden a concentrarse, no necesariamente por una decisión explícita de acaparar, sino por una inercia organizativa que termina haciendo que quienes sostienen la logística, la comunicación y el seguimiento acumulen también capacidad de influencia, agenda y decisión. Por eso, si se busca que la participación sea sostenible y legítima, resulta relevante pensar mecanismos de rotación y apoyo, formar nuevas voces y distribuir de manera más justa el trabajo visible e invisible —incluyendo tareas de cuidado, registro y coordinación—, de modo que la organización no se vuelva frágil frente al cansancio, el conflicto o la salida de unas pocas personas.



Fuente: Elaboración propia

Espacio cívico y violencia

Hoy, sostener participación puede implicar exposición: violencias directas e indirectas, hostigamiento, estigmatización, criminalización, censura, vigilancia y ataques digitales son parte del contexto actual. Esto afecta especialmente a juventudes y a ciertos activismos, y obliga a incorporar cuidado y protección como dimensión organizativa.

En escenarios de violencia, hostigamiento o alta conflictividad, la retracción de participación suele ocurrir antes de que aparezca un hecho explícito, porque la gente

evalúa costos posibles y decide no exponerse; por eso, además de cuidar a quienes ya están visibles, suele ser importante que el colectivo construya "capas" o modalidades de involucramiento que permitan contribuir con distintos niveles de exposición, sosteniendo roles menos públicos pero igualmente necesarios (tareas de coordinación, cuidado, registro, enlaces territoriales), de modo que la organización no dependa de unas pocas personas hiperexpuestas y pueda mantener continuidad aun cuando el contexto se vuelva más adverso.

En lo digital hay una tensión permanente, porque las plataformas sirven para coordinar y comunicar, pero al mismo tiempo pueden amplificar agresiones, distorsionar la conversación pública y afectar la deliberación. Cuando además existe percepción de vigilancia, crece la autocensura y se empobrece la conversación, por lo que conviene usar lo digital con criterios de cuidado, diversificar canales, proteger información sensible y evitar depender de un único espacio para sostener el tejido organizativo.

Para ampliar sin irse a un enfoque técnico, vale subrayar que el impacto de estos contextos no se reduce a incidentes puntuales, sino que modifica la estructura misma de la participación, porque aumenta el costo subjetivo de hablar, reduce el margen para disentir sin sanción, incentiva la retirada silenciosa y, en casos más graves, empuja a formas de autocensura que deterioran la deliberación incluso antes de que exista una amenaza explícita; en esa línea, cuidar no es solo "acompañar" después del daño, sino organizarse de modo tal que la exposición sea una decisión colectiva y no un costo impuesto a una persona visible, y que existan prácticas de protección que reduzcan vulnerabilidad sin romper la capacidad de actuar.

Movilización y repertorios: más allá del voto

La vida democrática se expresa por múltiples vías y no se agota en el ciclo electoral, porque las personas también construyen presencia pública, control y demanda de respuesta a través de reclamos territoriales, campañas, redes comunitarias, monitoreo ciudadano, litigio, protestas, participación en mesas y producción de

evidencia pública; en lo local, estos repertorios se mezclan con facilidad, y una misma red puede reclamar por infraestructura, negociar con autoridades, documentar incumplimientos y comunicar para sostener presión sin que estas acciones se vivan como compartimentos estancos, sino como partes de una misma trayectoria de incidencia.

Comprender repertorios importa para no encerrar la participación en un único formato, sobre todo porque muchas comunidades se organizan por fuera de canales oficiales cuando esos canales no responden o cuando la respuesta es percibida como tardía, opaca o meramente formal. Esa participación puede ser legítima y eficaz, pero enfrenta riesgos de desgaste y exposición si no logra traducirse en acumulación, por lo que la estrategia rara vez es solo institucional o solo movilización, sino una articulación situada que combine presión, interlocución, construcción de legitimidad y capacidad de sostenerse en el tiempo, intentando que siempre exista algún resultado verificable, aunque sea parcial, que justifique continuar y que permita aprender qué caminos efectivamente abren puertas y cuáles sólo consumen energía.

Puede ser útil tratar los repertorios como una "caja de herramientas" estratégica que se reordena según el momento político y organizativo, porque no todas las acciones cumplen la misma función ni tienen los mismos costos: hay repertorios que construyen visibilidad y base social cuando la agenda aún no existe, repertorios que sostienen presión y elevan costos de no responder cuando el problema ya está instalado, repertorios que producen evidencia y fortalecen trazabilidad cuando se abren ventanas de negociación, y repertorios que permiten sostener comunidad y cuidado cuando el contexto es hostil. En esa lectura, la discusión no es solo qué acción se hace, sino qué combinación permite acumular sin romper cohesión interna ni exponer innecesariamente a quienes sostienen el proceso.

En contextos adversos, la eficacia del repertorio no depende únicamente de intensidad o visibilidad, sino de coherencia estratégica y de legitimidad pública, ya que las acciones que amplían coaliciones, reducen aislamiento y logran sostener

apoyos diversos tienden a ser más sostenibles que aquellas que se vuelven tácticas de corto plazo sin acumulación.

Desde la perspectiva de la resistencia civil no violenta, además, suele ser útil pensar repertorios como una combinación que puede incluir acciones expresivas, acciones de no cooperación y acciones constructivas, de manera tal que la presión no sea solo confrontación, sino también construcción de alternativas y fortalecimiento del tejido organizativo que permite sostener el conflicto sin escalamiento destructivo.

La OCDE plantea que la participación significativa, sostenida y más allá de la urna puede fortalecer legitimidad y confianza cuando permite que las personas comprendan cómo se toman decisiones y vean con claridad qué impacto tuvo su involucramiento, lo que refuerza la importancia de pensar repertorios no como episodios aislados, sino como trayectorias de participación con acumulación.[1]

CONFLICTO, SOCIEDAD CIVIL Y POLÍTICA

Gestionar el conflicto en contextos polarizados

El conflicto es parte constitutiva de la democracia, porque expresa desacuerdos sobre recursos, reconocimiento, identidades y prioridades, y en lo local se vive con especial intensidad justamente por la proximidad. Los actores se cruzan, los efectos de las decisiones se sienten rápido, y los mismos espacios —la escuela, el barrio, el transporte, el centro de salud, el espacio público— se convierten en escenarios donde las tensiones se vuelven visibles. Por eso, negar el conflicto suele volverlo subterráneo y más difícil de procesar, mientras que reconocerlo permite gestionarlo de manera más deliberada, entendiendo que gestionar conflicto no es necesariamente armonizar ni eliminar diferencias, sino crear condiciones para que el desacuerdo no derive en humillación, violencia simbólica o bloqueo permanente, y

[1] OECD, OECD Guidelines for Citizen Participation Processes (2022).

para que pueda transformarse en conversaciones y decisiones que sigan siendo compatibles con la convivencia democrática.



En escenarios polarizados, además, el conflicto se vuelve más difícil porque aumenta la atribución de mala fe y se reduce la escucha, lo que hace que cualquier diferencia se interprete rápidamente como amenaza, ataque o provocación; en ese marco, distinguir registros de conversación deja de ser una distinción teórica y se vuelve una herramienta práctica para elegir mejor qué tipo de interacción hace falta en cada momento, evitando tanto la escalada por confrontación permanente como la parálisis por conversaciones que no logran producir ningún tipo de avance.

En términos comparados, distintas experiencias muestran que la polarización no es solo un aumento del desacuerdo, sino un deterioro de la disposición a reconocer legitimidad en el otro, lo cual impacta directamente en la capacidad de deliberar y de sostener acuerdos parciales. Esta mirada ayuda a justificar por qué, en contextos polarizados, la combinación entre diálogo (para recomponer condiciones mínimas), negociación (para compromisos verificables) y reglas de intercambio (para evitar performance destructiva) se vuelve especialmente relevante.[2]

[2] International IDEA, *Beyond Polarized Narratives* (2024). (idea.int)

Una ampliación importante es que, en contextos polarizados, el conflicto suele desplazarse desde el plano de intereses y prioridades hacia el plano de identidades y pertenencias, lo que vuelve más probable la deshumanización, la sospecha y el cierre de la conversación. Por eso, reconocer el conflicto como dato no implica normalizar la violencia simbólica, sino sostener reglas y condiciones que permitan desacuerdos fuertes sin romper el tejido social, de modo que la diferencia no se transforme automáticamente en una amenaza totalizante que haga imposible la cooperación en problemas concretos del territorio, que muchas veces son precisamente aquellos donde existen mayores posibilidades de construir acuerdos parciales y acumulativos.

Sociedad civil y política: autonomía, interlocución y legitimidad

La relación entre sociedad civil e instituciones es ambivalente. Por un lado, muchas organizaciones nacen como respuesta a fallas públicas, opacidad o déficits de representación. Por otro, para incidir suele ser necesario construir interlocución con actores que tienen capacidad formal de decidir o implementar. Esa tensión no se resuelve con un sí o no a la política institucional, se gestiona con criterios.

En esa gestión hay dos riesgos conocidos. El primero es la subordinación, cuando la organización pierde autonomía y se vuelve apéndice de agendas ajenas. El segundo es la representación cerrada, cuando la organización habla por un territorio sin mecanismos claros de consulta, rotación y rendición de cuentas, reproduciendo el mismo problema que critica. La legitimidad se construye con coherencia entre medios y fines, con reglas internas mínimas, transparencia de intereses y capacidad de mostrar resultados verificables, aunque sean parciales.

Un punto que suele fortalecer la interlocución sin subordinación es sostener una práctica constante de rendición de cuentas hacia la propia base: explicar decisiones, transparentar criterios de alianza, registrar compromisos y sostener procedimientos

internos que permitan procesar disenso sin expulsión. Esto no "garantiza" acuerdos, pero reduce el riesgo de que la organización se fracture por tensiones internas o por sospechas de captura, y a su vez mejor la capacidad de negociar con autonomía.

LIDERAZGOS POLÍTICOS Y SOCIALES EN LA ACTUALIDAD

Del carisma a la capacidad organizativa

Los liderazgos contemporáneos operan en un contexto de crisis de confianza y aceleración comunicacional, y en ese marco un liderazgo sostenible difícilmente pueda depender solo de carisma, centralidad o presencia pública, porque esa lógica facilita capturas internas y vuelve más vulnerable al proceso cuando cambian las coyunturas o se intensifica el conflicto. Por eso, una apuesta más robusta es entender el liderazgo como servicio, es decir, como la capacidad de poner habilidades, tiempo y recursos al servicio del bienestar colectivo, de construir comunidad, de sostener escucha y visión compartida, y de formar a otras personas para que también puedan asumir responsabilidades, de modo que la organización no quede atada a un único motor individual.

Esto se vincula de manera directa con el liderazgo distribuido, porque en redes complejas nadie puede hacerlo todo y, por lo tanto, distribuir liderazgo es distribuir responsabilidad, reconocimiento y capacidad de decisión, lo cual implica algo más que "delegar tareas": supone clarificar roles, sostener rotación y aprendizaje, formar vocerías, cuidar la memoria organizativa y evitar que las tareas invisibles queden naturalizadas en pocas manos. Sin ese piso, lo distribuido puede convertirse en confusión o en informalidad, mientras que con reglas claras y acuerdos mínimos se convierte en continuidad y en capacidad de sostener procesos aun cuando haya tensiones, recambios o presión externa.

Para ampliar, es útil distinguir entre liderazgo visible y liderazgo organizativo, porque el primero sostiene vocería y presencia pública, mientras que el segundo sostiene coordinación, cuidado de equipos, memoria y continuidad, y cuando ambas dimensiones se concentran en la misma persona el costo se vuelve alto y el proceso se expone a quiebres. En cambio, cuando el liderazgo se entiende como capacidad colectiva (y no como atributo individual) se vuelve considerablemente más factible construir relevos, sostener acuerdos internos sobre representación y responsabilidad, y lograr que la organización crezca sin depender de un único soporte, lo que además tiende a fortalecer legitimidad interna, porque reduce la distancia entre quienes "llevan" el proceso y quienes se reconocen parte de él.

En esa misma línea, el informe *Building Trust to Reinforce Democracy* de OCDE señala que el deterioro de la confianza en instituciones y en la capacidad de que las cosas funcionen vuelve más demandante el ejercicio del liderazgo, porque aumenta la expectativa de respuestas rápidas y crece la frustración ante procesos que no muestran resultados; en ese escenario, la credibilidad se sostiene menos por la figura individual y más por la capacidad de construir prácticas consistentes, transparentes y sostenibles en el tiempo, lo que ayuda a explicar por qué el liderazgo distribuido y orientado al servicio resulta especialmente relevante cuando el contexto es adverso.

Con ese piso de liderazgo distribuido y capacidad colectiva hacia adentro, el desafío siguiente suele ser cómo proyectar esa capacidad hacia afuera, articulando con otros actores sin perder autonomía ni quedar atrapados en acuerdos meramente declarativos.

Gobernanza colaborativa y capital democrático

En problemas públicos complejos, donde las causas son múltiples y las capacidades están distribuidas entre actores distintos, la incidencia rara vez se sostiene si cada sector actúa por separado, porque incluso cuando existe un diagnóstico compartido suele haber recursos, competencias, información y

legitimidades que están repartidas y, por lo tanto, cualquier transformación durable requiere algún tipo de coordinación multiactor que no se base en improvisación ni en acuerdos meramente declarativos. En ese punto aparece el valor de la gobernanza colaborativa, entendida no como un "método" o un diseño de proceso (eso se trabaja en otro módulo), sino como una capacidad política y organizativa para construir cooperación entre actores con intereses diferentes, sostener acuerdos mínimos sin borrar conflictos reales, y administrar tensiones de poder para que la coordinación no se convierta ni en bloqueo permanente ni en captura.

Desde esta perspectiva, gobernar colaborativamente implica reconocer que las asimetrías existen —de recursos, de acceso institucional, de capacidad de influir, de control de información— y que, si esas asimetrías no se hacen visibles y no se gestionan con criterios claros, la colaboración tiende a degradarse en dos direcciones igualmente problemáticas: o se vuelve un acuerdo vacío que no produce nada porque nadie asume responsabilidades reales, o se vuelve un espacio donde un actor impone agenda y el resto queda reducido a validar decisiones ya tomadas.

En ese marco, la noción de capital democrático ayuda a nombrar el resultado más importante de estos esfuerzos cuando están bien orientados: no solo se busca resolver un problema puntual, sino también fortalecer prácticas y valores que sostienen la democracia aun en escenarios de crisis, como la rendición de cuentas, la transparencia, el reconocimiento de la pluralidad, la capacidad de construir acuerdos parciales, entre otros.

Finalmente, vale subrayar que este enfoque también redefine qué se espera del liderazgo en entornos colaborativos: no se trata solo de representar bien una causa, sino de sostener conversaciones difíciles sin perder norte, construir mínimos compartidos cuando sea necesario, cuidar legitimidad interna y externa, y gestionar los límites de la cooperación para que la búsqueda de acuerdos no se convierta en subordinación ni en pérdida de sentido; en ese equilibrio, la gobernanza colaborativa funciona como una práctica de conducción madura, que reconoce conflictos, sostiene reglas y construye coordinación con densidad política.

Liderazgos visibles, exposición y cuidado

Ahora bien, incluso cuando se logra coordinación multiactor y acuerdos mínimos, la conducción cotidiana enfrenta otro condicionante estructural: la exposición creciente en entornos polarizados, que eleva costos, intensifica conflictos y vuelve imprescindible organizar el cuidado.

Hoy la dimensión digital no es solo un canal de comunicación, sino un entorno que incide en cómo se construyen identidades, cómo circula la información y cómo se intensifican conflictos, de modo que las plataformas pueden amplificar campañas y coordinación, pero también amplifican agresiones, desinformación y hostigamiento, y en contextos de vigilancia real o percibida tienden a crecer la autocensura y la prudencia defensiva, se empobrece la deliberación y se vuelve más difícil sostener pluralidad sin que la conversación se degrade. En ese marco, parte del liderazgo contemporáneo consiste en gestionar exposición y cuidado, no para desaparecer ni para retirarse del espacio público, sino para usar lo digital con criterio, diversificar canales, cuidar información sensible y evitar que la organización dependa de un único espacio que puede cambiar reglas o remover contenido de forma arbitraria.

Al mismo tiempo, la exposición no es solo un riesgo "externo", sino una dinámica organizativa que concentra demandas, expectativas y tensiones sobre pocas personas, por lo que sostener liderazgo no es únicamente formar vocerías o fortalecer capacidades individuales, sino construir soporte colectivo de manera deliberada, con un equipo que comparta responsabilidades, reglas internas que ordenen decisiones y límites, una distribución más justa de tareas visibles e invisibles, prácticas de cuidado psicosocial que eviten la sobrecarga y criterios básicos de seguridad que reduzcan vulnerabilidades sin paralizar la acción.

Por eso, el cuidado no aparece únicamente como respuesta al riesgo, sino como condición de continuidad organizativa, porque un liderazgo que cuida no "protege" desde arriba ni se limita a reaccionar después del daño, sino que construye un entorno donde la exposición se comparte de manera razonable, donde la decisión

sobre visibilidad no recae siempre en las mismas personas y donde existen acuerdos internos para sostener límites, acompañar conflictos y habilitar relevos. En la práctica, esto implica reconocer que no todas las personas pueden ni tienen por qué asumir el mismo nivel de exposición, y que sostener organización requiere capas de participación y cierta redundancia de roles, incluyendo funciones menos públicas pero igualmente estratégicas (coordinación, registro, vínculo territorial, cuidado del equipo), que permitan que la acción continúe incluso cuando una vocería se agota, necesita retirarse o se vuelve blanco de ataques.

En contextos de violencia política, hostigamiento o cierre del espacio cívico, estos desafíos se intensifican y los equipos se desgastan más rápido, por lo que el cuidado deja de ser un "tema blando" y se vuelve una condición de continuidad: reduce sobrecarga, distribuye exposición y preserva legitimidad interna, evitando que la organización dependa de sacrificios repetidos de pocas personas y permitiendo sostener incidencia sin romper el tejido colectivo.

En el **Módulo 4** vamos a enfocarnos en el paso siguiente: convertir estas capacidades de liderazgo y coordinación en procesos participativos bien diseñados, con reglas y criterios de seguimiento que permitan sostener implementación y aprendizaje.

CONCLUSIONES

En conjunto, el módulo muestra que la participación local se vuelve sostenible cuando deja de depender de impulsos episódicos y pasa a apoyarse en organización, redes y liderazgos capaces de distribuir responsabilidades, sostener acuerdos mínimos y procesar conflicto sin que la diversidad se transforme en ruptura, de modo que la acción colectiva pueda incluir más voces, deliberar con reglas y, sobre todo, sostener incidencia con continuidad aun en contextos de desigualdad, polarización y exposición.

Con ese marco, vale detenerse en una idea central que atraviesa todo el módulo: la organización, el liderazgo distribuido y la capacidad de procesar conflicto no son fines en sí mismos. Son la infraestructura que hace posible la incidencia sostenida. Una organización que no logra sostenerse en el tiempo, distribuir responsabilidades o gestionar sus tensiones internas difícilmente pueda mantener presión sobre una agenda, negociar con actores institucionales o capitalizar las ventanas de oportunidad que abren los procesos políticos. En ese sentido, fortalecer la capacidad organizativa es fortalecer la capacidad de cambiar cosas concretas en el territorio.

El paso siguiente es traducir esa infraestructura en procesos participativos con diseño deliberado: reglas claras, mecanismos de seguimiento y condiciones de implementación que permitan aprender sin perder legitimidad. Ese desarrollo se trabaja en el Módulo 4, que toma estas capacidades y las convierte en criterios aplicables a la práctica territorial.





Con el Apoyo de

NED
NATIONAL ENDOWMENT FOR DEMOCRACY
SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD