



GRUPO SOCIAL CESAP
Acción Popular



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ



ildis
Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales



CONCENTROCCIDENTE
CESAP - Acción Popular

Liderazgo en
Gerencia Comunitaria

**Gerencia
Comunitaria**
Tercer Cuaderno



ÍNDICE DE CONTENIDOS

El Trabajo Comunitario

La Organización en el Trabajo Comunitario
La participación es base fundamental
El Capital Social y el Tejido Social
El Marco Jurídico para el Trabajo Comunitario

El Desarrollo Sostenible

El concepto de Desarrollo Sostenible
El Desarrollo Local

La Participación

Definiciones de Participación
Tendencias y desafíos de la Participación
Los mecanismos de participación como elementos de la democracia

Elaboración de proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico

La herramienta Marco Lógico para el diseño de proyectos
Uno: El Análisis de los Objetivos
Dos: El Análisis de las Alternativas
Tres: La identificación de los principales elementos del proyecto bajo el enfoque de Marco Lógico

Primer paso: Definición de las columnas del Marco Lógico
La Columna de los Objetivos
La Columna de los Indicadores
La Columna de las Fuentes de Verificación
La Columna de los Supuestos o Factores Externos

Segundo paso: Redacción de los objetivos (fin, propósito y componentes), indicadores y supuestos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Cuatro: El Cronograma de Actividades
Cinco: El Presupuesto
Seis: La revisión de los proyectos diseñados
Siete: El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Estrategias para la Negociación

La negociación
El conflicto
Modalidades de la Negociación
Ejercicio de simulación
Estrategias comunicacionales para la negociación
La estrategia comunicacional

Género

El Género
La perspectiva de género

Hábitat y Gestión del Riesgo

El Hábitat
El Riesgo
La Gestión del Riesgo

Referencias Bibliográficas

Autores

INTRODUCCIÓN

Para el Grupo Social CESAP, los procesos formativos son parte esencial de su labor. La mayoría de los proyectos y programas que impulsamos, por no decir todos, promueven procesos de aprendizajes significativos, tanto individuales como organizacionales y comunitarios, que nos dan a la gente el poder para transformar.

En Lara y otros estados de la región, CONCENTROCCIDENTE del Grupo Social CESAP, ha trabajado en la formación y capacitación de líderes desde hace varios años. Las metodologías y contenidos del curso *Liderazgo en Gerencia Comunitaria* se sistematizan y publican, en el marco de un convenio con el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), con una colección de tres Cuadernos de Apoyo: *Nociones Básicas*, *Liderazgo y Gerencia Comunitaria*. Elaborados de una manera didáctica, pretenden además servir de apoyo a los participantes de los cursos que continuarán realizándose. Los autores y diseñadores de los contenidos y las metodologías para los diversos talleres del curso, facilitaron sus materiales para la elaboración de los cuadernos. Se puede asistir al curso y asesorarse con expertos, aún cuando la lectura de los Cuadernos puede ayudar sin inducción ni acompañamiento a usuarios profesionales o no, líderes comunitarios, instituciones de desarrollo social, universidades.

Este tercer cuaderno aborda la *Gerencia Comunitaria*.

El trabajo comunitario como tema desde la perspectiva de la Acción Popular tiene estrecha relación con la participación y la organización, y así es tratado en este cuaderno. *La participación* se desarrolla extensamente como tema aparte, resaltando lo concerniente a la participación ciudadana y los mecanismos que actualmente la promueven en Venezuela. La organización por su parte, se enfoca con aportes de lo que se denomina el capital social y el tejido social, además de lo relacionado con el sector asociativo y el marco jurídico para el trabajo comunitario.

La orientación de la acción comunitaria es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, para lo cual se requiere manejar los conceptos desde *El desarrollo sostenible*, e incluso desde el desarrollo local y otras categorías.

Para que el liderazgo transformador planifique y gerencie el trabajo comunitario, este cuaderno ofrece aportes detallados y útiles para la *Elaboración de proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico*, como una de las metodologías que contribuyen a avanzar hacia la búsqueda de logros en cuanto al desarrollo. Exigente propuesta para la práctica cotidiana de las personas líderes y sus organizaciones e instituciones.

La gerencia comunitaria se apoya entonces en metodologías que viabilizan la solución de los problemas, y para ello se fortalece con aportes como los brindados con los temas *Estrategias para la negociación*, la perspectiva de *Género* y el manejo de criterios sobre el *Hábitat y la gestión de riesgo*.



GERENCIA COMUNITARIA

EL TRABAJO COMUNITARIO

EL TRABAJO COMUNITARIO

La Organización en el Trabajo Comunitario

La historia del trabajo comunitario en Venezuela en los últimos treinta años, reporta la aparición de experiencias muy variadas, a veces distintas según la época. Los ciudadanos en sus localidades han emprendido iniciativas en sus propias comunidades. Durante la década de los años setenta, por ejemplo, se desarrollaron iniciativas relacionadas con los jóvenes y con las mujeres que trataban de responder a problemas de su sector. Surgieron también grupos culturales y juntas vecinales, entre otros.

En la década de los años ochenta se promueven las asociaciones de vecinos, comienzan a aparecer comités de salud, florecen los grupos cristianos, que ya venían desde la década anterior. Tienen su presencia los grupos ecologistas. En los años noventa, surgen microempresas, asociaciones civiles de vivienda, grupos de atención a los niños, multihogares.

La mayor parte de las iniciativas de trabajo comunitario se desarrollan en un contexto de organización. Cada una de estas experiencias de trabajo comunitario tuvo y tiene, si es actual, una historia: un nacimiento o conformación, su desarrollo y desenvolvimiento en su entorno comunitario.

El sentido, la lógica y los fundamentos de este trabajo comunitario se asocian al porqué surgen estas iniciativas o, lo que es lo mismo, qué las motiva a conformarse, para qué se organizan y se constituyen, qué objetivos persiguen, quiénes constituyen estos grupos y organizaciones, en qué forma trabajan o qué prácticas organizativas desarrollan.

Organizarse

Tenemos problemas en nuestro barrio, en nuestra comunidad; la población tiene necesidades. Son problemas que nos afectan a todos o a una buena parte de la comunidad. Son problemas comunes.

Cuando una comunidad participa y forma un grupo, se organiza, lo hace porque tiene problemas comunes, porque existen necesidades que afectan a todos. Este es el motivo que induce a participar. Y estos problemas los queremos y los podemos resolver en grupo.

Somos seres sociales, con capacidad de agruparnos y de unir esfuerzos, llevamos dentro la necesidad y la capacidad de participar, para realizarnos como personas: opinando, decidiendo, realizando acciones con otros en interés de la comunidad, del grupo.

Participar es un deber, una necesidad, a la vez que es un derecho. De esta manera, resolvemos problemas y construimos nuestras historias personales y la historia de la comunidad.

Al conformar un grupo es muy importante que tengamos claro el para qué nos organizamos. ¿Qué buscamos? ¿Qué esperamos conseguir?. Este conocimiento y claridad nos va a dar fuerza, unión y convicción para trabajar juntos, para emprender las acciones.

Los grupos comunitarios buscan resolver problemas o necesidades comunes en forma participativa.

Al resolver los problemas o necesidades, también conseguimos otros objetivos que nos planteamos así, por ejemplo: al construir y mantener una laguna para riego agrícola, nos planteamos mayor producción y al producir más, obtenemos mayores ingresos. Estos mejores ingresos nos permiten alimentarnos mejor, arreglar nuestra vivienda. Mejoramos nuestras condiciones de vida, salud, educación, vivienda y tenemos mejor calidad de vida.

Estos son los objetivos: Lo que nos planteamos conseguir al trabajar en grupo realizando un proyecto o una acción. En una acción concreta, en un proyecto, podemos plantearnos y conseguir: desde el producto concreto, el objetivo específico, el propósito del proyecto, hasta el fin que nos planteamos, el cual puede ser transformar la comunidad, mejorar las condiciones de vida en sus distintas dimensiones.

Metodología del Trabajo Comunitario

Formamos un grupo, un equipo, una asociación. Es un trabajo grupal, compartido. Requiere participación de quienes forman parte del grupo o de la asociación. Todos tenemos algo que hacer, cada quien tiene una tarea por realizar, una responsabilidad por cumplir.

Es un trabajo en el cual opinamos, discutimos y decidimos en grupo. Es pues democrático; no somos simples peones que obedecemos un jefe, somos actores y autores, participantes activos de los que hacemos.

La metodología es la forma de hacer el trabajo participativo, democrático, cooperativo, horizontal.

El paradigma de la Acción Popular

El trabajo comunitario se plantea en el marco de un paradigma de acción que lo lleva a responder a cuatro grandes objetivos, los cuales apuntan a las necesidades básicas del tener, el estar, el ser y el hacer de las personas o los colectivos.

El Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP) construyó un paradigma, La Acción Popular: bases, principios, fundamentos, objetivos, modo de interacción con las comunidades. El paradigma de la Acción Popular se asume como una manera de entender, de forma integral, tanto a las personas como a las comunidades. Se propone que en los trabajos comunitarios se orienten las acciones a conseguir estos grandes objetivos: justicia transformadora, convivencia solidaria, identidad popular y creatividad productiva. Estas orientaciones apuntan, en consecuencia, a construir una Sociedad de Todos, en la cual todos son, tienen y toman parte en la sociedad y se reducen las exclusiones.

La Justicia Transformadora

No hay Acción Popular que no se conciba y se ponga en práctica sino para denunciar y enfrentar injusticias sociales...Lo que anima esta acción no es solamente la voluntad de corregir una injusticia, sino la necesidad de instaurar un orden armónico, respetuoso, humano...La impugnación del orden vigente en nombre de la justicia exige transformaciones profundas, estructurales... (Janssens, 1987).

Esta dimensión apunta al carácter, al rol político de la Acción Popular, y, por ende, del trabajo comunitario, que no debe quedarse en un compromiso coyuntural, sino que debe plantearse retos enfocados hacia los cambios políticos y económicos.

Reto que no se queda en la crítica sino que abarca el planteamiento de alternativas frente a los sectores de poder, así como preparar a los sectores populares para que sean capaces de asumir en forma activa posiciones que impugnen y enfrenten las injusticias.

El desarrollo de la ciudadanía y el empoderamiento de los sectores populares, que los convierten en actores reconocidos, son algunos de los objetivos implicados en esta lucha por la justicia transformadora.

La Convivencia Solidaria.

Necesitamos estar con otras personas, compartir con ellas lo que vivimos, elaborar planes en conjunto. Y necesitamos a su vez, crear espacios que nos permitan la convivencia gratificante en la familia, en la comunidad y en los espacios laborales, sociales y políticos en los cuales nos desenvolvemos.

La convivencia solidaria está fuertemente amenazada: carencia de espacios agradables para vivir, conflictos interpersonales en las relaciones comunitarias, divisiones sociales y políticas que rechazan y excluyen.

La convivencia solidaria implica vivir en armonía con el ambiente y las demás personas, manejarse en un clima de relaciones consensuales e incluyentes, en donde prevalecen el respeto, la tolerancia y la construcción colectiva de nuevas realidades locales, regionales y nacionales.

La Identidad Popular.

La lucha por la identidad popular implica una revalorización de nuestros valores como pueblo; exige impulsar un diálogo con lo que viene de afuera para que no niegue nuestra esencia.

Las grandes transformaciones en las que Venezuela ha sido envuelta (industrialización forzada, crecimiento desordenado de las ciudades, consumismo impuesto, masificación de la enseñanza, medios de comunicación alienantes) han llevado consigo demasiadas veces, la desvalorización o pérdida de una identidad que se había forjado en un largo proceso de mestizaje (Janssens, 1987).

En los sectores populares, la identidad popular exige que se valoricen y que se identifiquen con sus intereses comunes. Este camino pasa por el reconocimiento y desarrollo de valores, costumbres y especificidades del pueblo venezolano.

La Creatividad Productiva.

Fomentar la creatividad productiva, que las personas desarrollen su ingenio y su capacidad para la producción, es uno de los objetivos fundamentales de la Acción Popular, del trabajo comunitario. Es necesario convertirse en personas productivas, que generamos riqueza y servicios de atención a la población.

El trabajo comunitario es un medio y, a la vez, herramienta que nos permite desarrollar el talento y la capacidad para la construcción de una comunidad, de un país que satisface sus necesidades.

No es suficiente con criticar la injusta distribución de la riqueza, las desigualdades. Es necesario luchar por ser personas productivas y motivar para que los otros lo sean. De ahí que en estos momentos es obligación de los que apoyan el trabajo ir construyendo capital humano mediante la capacitación.

La participación es base fundamental

Participación comunitaria es la incorporación de los ciudadanos y las ciudadanas al proceso de trabajo comunitario, que implica realización de acciones y proyectos grupales o colectivos para resolver necesidades inmediatas.

La participación supone interés por incorporarse a estos procesos comunitarios. El interés se alimenta con la motivación, con impulsos que nos mueven a incorporarnos. Acostumbramos a decir que fulano está comprometido con su comunidad o con un trabajo determinado.

La participación supone el estar presente en algo, el ser parte de algo, en este caso, de una acción comunitaria, de una discusión, de un proyecto que se está formulando. Pero además la participación conlleva en su misma dinámica el aportar algo, opiniones, acciones, decisiones. En este sentido, la participación hace que la persona tenga y tome parte en ese asunto de interés y lo va constituyendo en actor y protagonista de acciones, proyectos, planes, en el ámbito comunitario.

La participación de los ciudadanos en la comunidad responde a un derecho que tiene la persona, como ser social y comunitario, lo cual desarrolla a nivel personal y contribuye a la solución de la problemática social comunitaria.

Niveles de la participación

Ni todos participan ni quienes participan lo hacen en la misma forma y nivel. Cuando hablamos de la participación de la comunidad, no pretendemos que todas las personas de la comunidad van a estar presentes y aportar en un asunto determinado. Habrá ocasiones en las cuales aspiremos a la participación de la mayoría; en otras, la participación está dirigida a un sector o conjunto determinado. La participación se aprende y se desarrolla.

Nivel de Asistencia:

Es la manera de participación más común y se logra con mayor rapidez. No requiere una identificación con el proyecto, es más bien una forma de reconocer su existencia. Esta manera de participar tiene característica de espontaneidad, improvisación e intermitencia, y se logra gracias a la promoción, motivación y convocatoria.

La participación permanente:

Se asumen responsabilidades concretas, las personas comienzan a manejar la idea de un proyecto, en el cual su aporte es necesario.

Se dan las bases para un trabajo grupal estable, dentro de planes más duraderos. Mayor identidad, y el proyecto mismo comienza a ser importante.

Participación orgánica:

Se trata de una participación planificada, las personas se identifican con el programa o proyecto, y lo asumen como suyo.

En este nivel la persona siente que el proyecto es muy importante y comparte sus objetivos, asume tanto tareas de planificación como de ejecución.

La persona valora tanto su aporte como el de los demás y se convierte en promotor, animando a otras personas para que participen en el proyecto.

Se actúa de manera planificada, proyectando lo que se quiere y precisando lo que se puede. Esto tiene que ver con la jerarquización de los problemas que se quieren resolver y la proposición discriminada de los proyectos que se van a implementar, de los problemas que se quieren resolver.

Importancia y necesidad de la participación

Para resaltar la importancia y la necesidad de la participación, nos apoyamos en los títulos del trabajo de Bernardo Kliksberg, *Seis tesis no convencionales sobre participación*:

Primera tesis: La participación da resultados.

Segunda tesis: La participación tiene ventajas comparativas.

Tercer tesis: La participación es un núcleo central de la gerencia.

Cuarta tesis: La participación enfrenta fuertes resistencias e intereses:

- El eficientismo cortoplacista.
- El reduccionismo economicista.
- El predominio de la cultura organizacional formal.
- La subestimación de los pobres.
- La tendencia a la manipulación de la comunidad.
- El problema del poder.

Quinta tesis: Se requieren políticas y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación.

Sexta tesis: La participación se halla en la naturaleza misma del ser humano.

El Capital Social y el Tejido Social

Las organizaciones comunitarias y sociales no se quedan aisladas o encerradas; necesitan y buscan por sobrevivencia y crecimiento, relacionarse con otras organizaciones bien sean de su propio sector o de otros campos de trabajo.

La tendencia a articularse ha sido una constante en el trabajo comunitario. A veces, se han llamado articulaciones a otras redes, pero han sido muy frecuentes sus manifestaciones en este campo social y comunitario.

Por otro lado, el accionar de organizaciones y asociaciones ha ido creando una fuerza y riqueza que desde hace un tiempo algunos investigadores, como Robert Putman y Bernardo Kliksberg, han llamado capital social.

El Sector Asociativo

El conjunto de organizaciones, bien sean de base arraigadas en las comunidades o bien sean de apoyo a las comunidades, pertenecen al sector asociativo. En la década de los años ochenta, estas organizaciones eran ubicadas como pertenecientes al denominado Movimiento Popular; luego, ha sido muy frecuente llamar a estas organizaciones con el nombre de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y desde los años noventa se les ha ido refiriendo al término Sociedad Civil

El Capital Social

El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de interacciones de una sociedad.

No es sólo la suma de instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas.

A diferencia de las otras formas de capital que se consumen con su uso, es la única forma de capital que cuanto más se usa más crece, según Albert Hirschman, de Princeton.

El capital social supone:

- ◆ Clima de confianza al interior de una sociedad.
- ◆ Capacidad de asociatividad.
- ◆ Conciencia cívica.
- ◆ Valores éticos.

Los valores éticos además de ser un fin en sí mismo, influyen fuertemente en las posibilidades de desarrollo. Los valores éticos de los empresarios y de los profesionales de una sociedad son parte de los recursos productivos de la misma (Amarthía Sen).

Impactos del Capital Social en el Desarrollo

- ◆ Hay fuertes correlaciones entre grado de confianza y grado de asociatividad de una sociedad por un lado, y crecimiento económico por el otro.
- ◆ El grado de asociatividad incide fuertemente en el rendimiento económico en pequeños productos agrícolas. Lo mismo puede suponerse incidirá en microempresarios de otros sectores.
- ◆ Hay significativa correlación entre el clima de confianza de una sociedad y factores como la eficiencia judicial, la ausencia de corrupción, la calidad de la burocracia y el cumplimiento con los impuestos.
- ◆ Las redes sociales pueden aumentar la productividad al reducir los costos asociados al establecimiento de negocios.
- ◆ El capital social facilita la coordinación y la cooperación.



El Marco Jurídico para el Trabajo Comunitario

El marco jurídico determina la relación entre el Estado y el ciudadano, la legitimidad de las penas y las relaciones entre *ser* y *deber ser*.

En una de las contribuciones más significativas del siglo XX a la filosofía política y del derecho, *Teoría de la Justicia* (1971), John Rawls expuso su doctrina, que presupone un contrato social equitativo como fundamento de una sociedad justa. Un ordenamiento político verdaderamente justo, según Rawls, sería áquel en cual cada miembro de la comunidad aceptase suscribir el contrato social antes incluso de saber qué papel se le asignará en áquel.

Entre las leyes que sirven como base jurídica y legal para abrir perspectivas al trabajo asociativo y comunitario, resalta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Además, contamos con:

- Código Civil
- Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) y su Reglamento Parcial N° 1
- Ley de los Consejos Estadales de Planificación Pública
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública
- Ley Orgánica de Justicia de Paz
- La Ley Orgánica de Protección al Niño, la Niña y el Adolescente (LOPNA)
- Ley de Cooperativas
- Ley de Creación, Estímulo y Promoción del Sistema Microfinanciero
- Ley Orgánica de Justicia de Paz

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) aprobada en diciembre de 1.999, introduce importantes elementos en torno a la participación y sus formas de implementarla. Si existe un punto de acuerdo entre detractores y seguidores de esta Constitución, es su carácter participativo, expresado en la ampliación de los mecanismos y los espacios para ejercerla. En este sentido, se coincide en señalar que ha habido un salto cualitativo con respecto a constituciones anteriores.

Los análisis realizados por diversos grupos de la sociedad, encuentran los siguientes rasgos característicos de la participación en el nuevo texto constitucional:

♦ En la nueva Constitución, la noción de representación queda disminuida y se enfatiza la democracia participativa o directa, al contemplarse un conjunto de mecanismos de ejercicio directo de participación política antes inexistentes en el marco jurídico venezolano. De acuerdo a esto, se salda el vacío existente en anteriores constituciones que tenían un carácter más representativo que participativo y que, contribuyeron a agudizar la crisis de legitimidad del sistema democrático, poniendo en evidencia la necesidad de “... *introducir mecanismos no sólo más representativos, sino verdaderos mecanismos de participación, que permitan al ciudadano ejercer la soberanía popular*”. (Ayala, s/f, ponencia)

- ♦ Tiene un carácter principista en tanto se la concibe como elemento constitutivo fundamental de la nación y como un derecho inalienable. Así, el Preámbulo de la CRBV señala que se busca: “... *establecer una sociedad democrática, **participativa** y **protagónica**...*”. Mientras que el artículo 62 establece explícitamente que: “Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el **derecho** de participar **libremente** en los asuntos públicos, **directamente** o por medio de sus **representantes** elegidos o elegidas.” Este carácter principista se esboza a lo largo de toda la Constitución al establecerse que la garantía de la mayoría de los derechos contemplados, se deberá hacer por la vía participativa.
- ♦ El concepto de protagonismo se incorpora de forma explícita lo que pudiera interpretarse en un sentido que pretende garantizar una participación activa de la población.

Los mecanismos de participación contemplados en la CRBV, comprenden una amplia gama de posibilidades, como lo establece el artículo 70: “ *Son **medios de participación** y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la **consulta** popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, **el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante**, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.*”

La CRBV contempla una extensa gama de espacios y temas para el ejercicio de la participación. Como lo establece Luis Salamanca, “*En el texto constitucional, la participación de los ciudadanos se hace presente en todos los niveles de la gestión pública destacando la presencia y acción de la Sociedad Civil en el gobierno metropolitano, en la seguridad ciudadana, en la provisión de salud, en la seguridad social, educación ciudadana, derechos de los pueblos indígenas, administración pública, gestión municipal y estatal, etc.*”.

La propia CRBV prevé mecanismos de participación en los diferentes niveles de gobierno en los que se contempla la participación de miembros de la sociedad tales como el Consejo Local de Planificación Pública (Art. 182), el Consejo Federal de Gobierno (Art. 185); y en los diferentes poderes nacionales: Administración de Justicia (Art. 255), Poder Electoral (Art. 296), Poder Ciudadano (Art. 279).

Otro aspecto importante que destaca en la CBRV, es el reconocimiento expreso de los niveles en los cuales se ejerce la planificación por parte de la población, estableciendo que se trasciende lo meramente ejecutorio. Así, el artículo 62 establece: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo **en la formación, ejecución y control de la gestión pública** es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

Este panorama que luce tan alentador para el impulso de una cultura verdaderamente participativa, no está exento de amenazas que algunas personas han identificado y reseñado con preocupación. Para muchos sectores la CRBV obedece a un proyecto político específico (el de quienes detentan hoy el poder) y no a los intereses generales de la nación. Ugalde, por ejemplo señala que uno de los objetivos principales del proceso constituyente era “... *facilitar al Poder Ejecutivo y a su partido un instrumento jurídico que le diera una envoltura de legalidad al establecimiento de la nueva hegemonía y sus políticas.*” (Revista SIC N. 621). Por ello se corre el riesgo de que la CRBV sea interpretada y aplicada con una alta discrecionalidad por parte de los actuales funcionarios públicos, al amparo de la legitimidad que aún otorga el discurso contra la “vieja política”.

Por otro lado, el ejercicio de la democracia directa en un país con tan baja tradición de participación no luce muy viable en el corto plazo, corriéndose el riesgo de la mediatización de los mecanismos y espacios de participación recién creados.



Se recomienda lectura de:

Constitución Nacional

artículos 62, 70, 168, 184

Código Civil

artículos 1659, 1660

Ley Orgánica de Régimen Municipal

artículos 167, 168, 170, 172, 179

Ley de Partidos políticos

artículos 1, 2, 3

Ley Orgánica de Justicia de Paz

artículos 1, 10, 16

Ley Orgánica del Sufragio

artículos 37, 85



GERENCIA COMUNITARIA

EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El concepto de Desarrollo Sostenible

Sostenibilidad es un término que comenzó a considerarse desde la conferencia sobre los aspectos ecológicos del desarrollo industrial, llevada a cabo en Washintong en 1968. Es hasta 1987 cuando el informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo conocido habitualmente como Informe Brundland, acuña el término *desarrollo sostenible*. El término adquiere una mayor importancia después de la Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en el año 1992. En ésta se detallan más características que el desarrollo sostenible debe tener, además de introducir nuevos actores que habían permanecido hasta ese momento al margen de los problemas ambientales globales, entre los cuales destacan el empresariado.

Existen varias definiciones de desarrollo sostenible, pero actualmente la más aceptada es la proveniente del Informe de la Comisión Brundland que lo define como: *satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias*.

La Comisión también se refiere al desarrollo sostenible como la continua habilidad de la humanidad para satisfacer sus necesidades y cubrir sus aspiraciones dentro de los límites impuestos por el medio ambiente, la sociedad y la tecnología. Además, considera que la estrategia del desarrollo debe promover la armonía entre los seres humanos y la naturaleza.

En el mismo reporte se añade que no se puede asegurar la sostenibilidad física si las políticas de desarrollo no prestan atención a consideraciones tales como cambios en el acceso a los recursos y en la distribución de los costos beneficios.

Componentes del Desarrollo Sostenible

La expresión gráfica N° 1 del desarrollo sostenible muestra que está conformado por tres componentes: Económico, Social y Ambiental.

Componentes del Desarrollo Sostenible

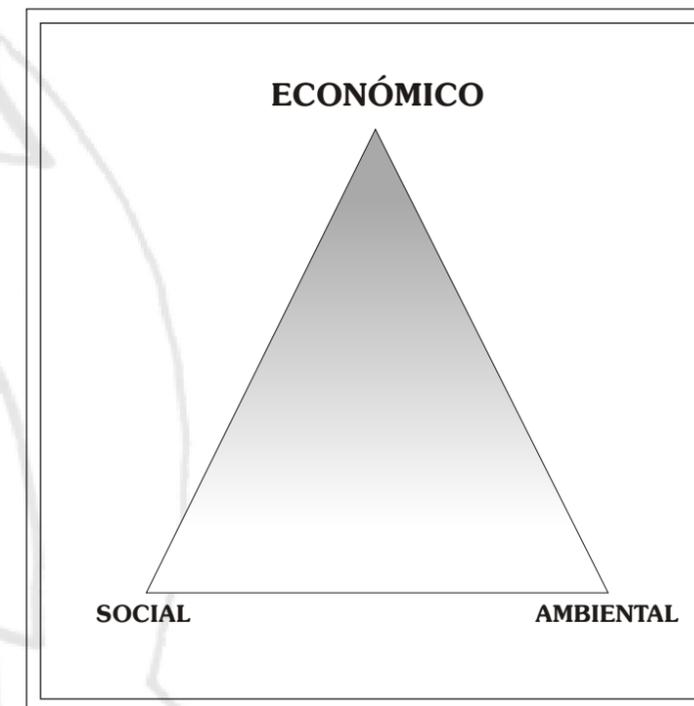


Fig. 1

Lo que hace diferente a este modelo de otros, es el conjunto de elementos que conforman a cada uno de los componentes. En lo económico, los elementos que destacan son la eficiencia, el crecimiento y la estabilidad; en lo social, destacan la igualdad de oportunidades, la movilidad social, la cohesión social, la consulta y la participación, la identidad cultural y el desarrollo institucional; y en lo ambiental, la integridad de los ecosistemas, la capacidad de carga, la biodiversidad y los asuntos globales. Es importante mencionar que no existe un modelo universal de desarrollo, ya que cada situación tiene una solución de acuerdo con sus necesidades particulares.

Implicaciones del Desarrollo Sostenible

Entre otros elementos que conforman al desarrollo sostenible, se encuentra un conjunto de implicaciones que enriquece en gran medida el modelo:

- ◆ Enfoque en el ser humano.
- ◆ Integración de las necesidades de desarrollo y ambientales.
- ◆ Atención a los países en desarrollo ambientalmente vulnerables.
- ◆ Cooperación internacional para conservar, proteger y restaurar la salud e integridad de los ecosistemas.
- ◆ Transformación de los sistemas productivos y de consumo.
- ◆ Participación ciudadana: énfasis en la mujer, los jóvenes y los pueblos indígenas.
- ◆ Diseño de una legislación ambiental acorde con necesidades de desarrollo económico y de protección.
- ◆ Administración de los desechos tóxicos y no tóxicos, incluyendo su movimiento fronterizo.
- ◆ Internalización de costos ambientales.
- ◆ Contexto de paz y armonía entre las naciones



El Desarrollo Local

Lectura

Cierto día en el bosque, ante el peligro de exterminio, las aves realizan un taller de planificación estratégica por la supervivencia. Primero, forman grupos de trabajo diversos: avestruces, gallinas, palomas, águilas, garzas, con la finalidad de diagnosticar, precisar objetivos, estrategias y líneas de acción. Al momento de la plenaria, cada grupo presenta sus conclusiones. Los avestruces concluyen que no existe problema alguno, que deben continuar en su especialidad cada uno; las gallinas ponen el acento en el cerco del corral; las palomas ríen de esta "miopía" y recomiendan una estrategia de comarca; las águilas - con suma seriedad- concluyen en una estrategia de cuenca; las casi indiferentes garzas, como buenas aves migratorias, enfatizan en la visión global. ¿Cuál de las visiones es la correcta, se preguntan?, ¿cuál es la necesaria?, luego de un intenso debate que las hacía parecer humanas, concluyen que todas las visiones, perspectivas y estrategias son necesarias.

El desarrollo local, teniendo personas como agentes de este proceso, presenta retos similares. Para la subsistencia y el desarrollo se deben concertar, articular, integrar, las diversas visiones, poniendo énfasis en alguna, de acuerdo al problema, al objetivo, a la estrategia, a la acción a desarrollar. Lamentablemente, estos son procesos más complicados en la realidad.

En términos conceptuales, existen diferentes definiciones sobre desarrollo. Hay quienes definen el desarrollo como un proceso de mejoramiento de cinco (5) dimensiones indispensables; si falta alguna, no se hablaría de desarrollo:

1. Crecimiento económico.
2. Mejoramiento de la calidad de vida.
3. Afirmación de valores y de la identidad, incluyendo la equidad étnica, de clase, género y generación.
4. Ciudadanía y democracia, como valores individuales y colectivos.
5. Equilibrio ecológico.

En cada una de estas dimensiones, por supuesto que existen diversas experiencias y profesiones, y cada quien con una visión integral sostendrá que contiene el resto, sin embargo, parece importante esta división y visualización de componentes.

Los conceptos de desarrollo de los alcaldes, las ONGs, de los funcionarios del Estado, de las organizaciones de base, son diversos. No se trata de un especialista que defina lo que se debe pensar y sentir como desarrollo, sino de construir una concepción y sentimiento local de desarrollo.



GERENCIA COMUNITARIA

LA PARTICIPACIÓN

Definiciones de Participación

Para los grupos populares, la participación está presente como preocupación y como exigencia de la acción misma. Sabemos que la participación no es fácil y que hay diferentes niveles y grados de participación.

Todos los sectores están de acuerdo en que si no hay participación de los ciudadanos no se podrá superar la crisis.

Las encuestas reportan que el venezolano de cualquier nivel social tiene alto grado de interés por participar en muchas áreas y campos de la vida nacional. No sólo quiere participar, sino que siente la necesidad de hacerlo. La comunidad también siente esa necesidad como una vía para encontrar soluciones que benefician a la mayoría. El estado de los servicios públicos, la situación económica, la cuestión ambiental, el deterioro de la calidad de vida, son situaciones que motivan a la comunidad para que se movilice y organice.

El venezolano quiere participar pero al mismo tiempo está cansado de engaños y manipulación. Tiene disposición, aptitudes y deseos de asumir sus responsabilidades colectivas y sociales, y así, emanciparse en alguna medida de la sombra paternalista y a veces hasta perturbadora del Estado. Sin embargo, muchas veces no encuentran cómo hacerlo. Pero se reconoce que son dos cosas diferentes: el deseo de participar y la participación efectiva y concreta del venezolano en las cosas que le interesan y le afectan.

El deseo de participación cada día cobra más fuerza, pero ello no quiere decir que ese objetivo se haya logrado. La participación no es asunto del hombre común. El Estado, los partidos políticos, los empresarios y otros sectores con poder, deben ceder cuotas de poder y actuar más democráticamente y crear canales de participación.

***Se habla tanto de participación
que cada sector o grupo tiene su propia definición e interpretación,
en la cual se presentan sus propios intereses.***

***No es lo mismo
la participación según los obreros
que según los patrones.***

Algunos elementos considerados básicos desde la perspectiva de un trabajo popular:

La participación es un derecho: Es decir, algo propio de la persona y una necesidad para que ésta se realice. Por lo tanto, hemos de exigir la participación, pues todo derecho hay que saber defenderlo y ejercitarlo. La participación no es una moda que como tal, pasará en algún momento; no es una concesión ni una gracia de parte del Estado.

La participación es una condición para la libertad: Sin participación son otros quienes deciden. No somos libres cuando no participamos en las decisiones. Se habla de una sociedad participativa porque se percibe con mayor claridad que la política, la economía y la cultura, han de ser frutos de la acción participativa de las mayorías y no del poder de unos pocos.

Aún cuando existen consensos en torno a la definición general de participación la cual se entiende como el hecho de *tomar parte* en algo, en algún momento se planteó, probablemente debido a los elementos coyunturales de los diversos momentos históricos, la necesidad de calificar esta participación. Para tipificar la participación, se toman dos aspectos centrales: el ámbito desde el cual se actúa y el alcance que la acción participativa tiene. Con base en ello, existe una suerte de convención en torno a la existencia de tres tipos de participación, a saber: participación social, participación comunitaria y participación política, así como una cuarta categoría de más reciente desarrollo, denominada participación ciudadana, cuya lectura tiene un carácter más integral.

Autores como Nuria Cunill, se han planteado este ejercicio desde la identificación de los elementos que diferencian los diversos tipos de participación. Cunill (1991) esboza una clasificación que busca diferenciar la participación ciudadana (tema al que más atención y desarrollo dedica), de otras formas de participación, tomando como eje, las formas de interacción con el Estado. Otros autores se han sumado a ella, derivándose la siguiente categorización:

Participación social: entendida como la interacción entre actores sociales (excluye al Estado de esta condición). Así, *“Tradicionalmente se asume que la participación social se refiere los fenómenos de agrupación de los individuos en organizaciones a nivel de la sociedad civil para la defensa de sus intereses sociales”* y que, *“... la diferencia estribaría en que, en el caso de la participación social, se supone que los individuos se relacionan no con el Estado, sino con otras instituciones sociales.”* (Cunill, 1991)

Participación comunitaria: se entiende como las acciones de comunidades o colectivos específicos para resolver necesidades inmediatas. *“... tal como ha sido convencionalmente entendida, ésta puede suponer una interacción con el Estado pero que tiene un sentido meramente de impulso asistencial de acciones que, en definitiva, son ejecutadas por los ciudadanos mismos y que, en general, están referidas a cuestiones vinculadas a su vida más inmediata.”* (Idem)

Participación política: lo político ha tenido, cuando ha estado asociado a la participación, un sentido restringido a ámbitos políticos formales, siendo que *“... está referida a la intervención de las personas y grupos sociales en las actividades de carácter político: formulación de la normatividad general, que regula el cuerpo social, políticas públicas que definen la direccionalidad de las grandes metas nacionales de desarrollo y la asignación de recursos.”* (Soberón, s/f). El Instituto Interamericano de Derechos Humanos, por su parte la define *“...como toda actividad de los ciudadanos dirigida a intervenir en la designación de sus gobernantes o a influir en la formación de la política estatal.”* (IIDH, 1988)

Participación ciudadana: la mayoría de los autores coincide en que lo que distingue a la participación ciudadana de otros tipos de participación es la incidencia en el ámbito público por parte de actores sociales que, desde su contexto particular, pueden incidir y beneficiar- a grandes colectivos. Esta definición, redimensiona el carácter de lo público, al sacarlo de la esfera exclusiva del Estado y otorgarle al ciudadano común, una corresponsabilidad. Cunill lo define entonces como aquel tipo de participación en el que hay *“... intervención de los individuos en actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales.”*

Una nueva lectura de lo público parece ser el rasgo más resaltante y diferenciador de la participación ciudadana, frente a otras formas de participación. En un sentido muy similar a Cunill, otros autores definen a la participación como *“... una forma de intervención social que le permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses expectativa y demandas comunes, y que están en capacidad de traducirlas en forma de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos.”* (González y Duque, c/p González 1995)

Si bien puede considerarse que una tipificación como la anterior, podría contribuir a deslindar ámbitos de actuación, niveles de interlocución y estrategias de acción, no es menos cierto que también puede favorecer una visión parcelada que termina por disminuir o descalificar la acción de algunos sectores.

Una razón contundente que esgrimen los autores que rechazan estas diversas conceptualizaciones, es que no existen límites claros en torno a la especificidad de estos tipos de participación descritos y que, toda forma de participación conlleva alguna dosis de la otra.

Así por ejemplo, (Sánchez, 2000), enfatiza que la participación es en sí misma un hecho social y que carece de sentido tipificarla en este sentido. De igual forma, los colectivos organizados que buscan reivindicaciones sociales o económicas particulares y reducidas a ámbitos físicos específicos, pueden tener una dimensión política, “... las tres formas de participación son participación política, en la medida que se entienda lo político ... como relacionado con la manera como se concibe la sociedad, los seres sociales y las relaciones entre ellos, en otras palabras, con los valores que se formulen y con los procedimientos que se adopten para su aceptación.” (Sánchez, 2000)

Es por ello que más recientemente se ha hecho énfasis en la utilidad de superar tal tipificación, dada su escasa contribución a un enfoque integral del hecho participativo. La propia Cunill, señala al respecto que “... es importante anotar que si retomamos el concepto de la participación ciudadana en su doble dimensión (social, además de política), la perspectiva de análisis se amplía al punto que es posible que no se puedan establecer diferencias muy claras con los fenómenos de la participación social o popular y, eventualmente comunitaria.” (Idem)

Según el enfoque conceptual

A pesar de los consensos que puedan estar construyéndose en la actualidad en torno a la concepción de participación, es indudable que se deslindaron dos visiones de la misma que subyacen en algunas prácticas institucionales y comunitarias. De acuerdo a sus elementos característicos pueden ser calificados como enfoque instrumental y enfoque principista.

El enfoque instrumental (o la participación como medio para): Esta visión parte de entender la participación como un medio para alcanzar resultados, resolver problemas o legitimar la acción de gobierno. Desde esta postura se corre el riesgo de hacer prescindible la incorporación de estrategias participativas, en tanto se pueda entender como de hecho ha ocurrido-, que en momentos determinados, la participación obstaculiza el logro de resultados en el corto plazo.

El enfoque principista (o la participación como fin en sí misma): se parte de entender la participación como un derecho del ser humano y por tanto, un asunto que lo dignifica y le permite su plena realización. Además, la participación conlleva deberes. López (1.999), la define de la siguiente forma: “... participar, cualquiera que sea su ámbito, es un modo de ser persona. La participación es, en consecuencia, un derecho y un deber inherentes al ser humano. No es una posibilidad que debemos aprovechar cuando nos la dan, pues no hay nadie con derecho para privar o despojar a otros de un derecho y de un deber constitutivo del modo humano de vivir.”

Desde esta concepción, la participación adquiere la condición de imperativo ético y un valor, por tanto imprescindible e innegociable que, sin negar la importancia de obtener resultados concretos, los trasciende.

Estas visiones si bien no son excluyentes y seguramente tienen un punto de encuentro, han venido siendo interpretadas en un sentido irreconciliable.

Campos semánticos de la participación

Las tendencias que se han ido desarrollando en el estudio y práctica de la participación han forjado un entramado conceptual, de una gran riqueza de contenidos y significaciones. La participación entonces es percibida y asociada a una serie de factores y condiciones que determinan una lectura e interpretación particular para cada una de las situaciones. En el afán de organizar estos contenidos hemos diferenciado tres campos semánticos en los cuales fluyen las diversas atribuciones de la participación:

a) Un primer campo semántico está asociado con la palabra clave *desarrollo*.

Cuando la participación está interpretada en este campo está referida a la realización de proyectos y programas que pretenden el desarrollo humano y social. Entra de esta manera en el mundo de la gerencia social y se asocia con una serie de contenidos como la eficiencia, la gestión local, la sostenibilidad.

En los distintos planes de desarrollo de los países y en la ejecución de sus programas durante mucho tiempo se obvió la necesidad de contar con la participación de los propios usuarios o beneficiarios de los mismos. Pero poco a poco, y gracias a experiencias comunitarias exitosas, se fueron descubriendo las ventajas que significaba la incorporación activa de las personas en los proyectos y programas de carácter social. De esta manera, se reconoce que los diagnósticos son más acertados, que los conflictos de intereses pueden ser trabajados y que el mantenimiento y potencialidades de los logros se efectúa si las personas se involucran en los proyectos y planes, obteniendo al final una mayor eficiencia de la acción gubernamental.

Por otra parte, al aceptar la participación y protagonismo de la gente se tuvo la convicción de contar con aliados para el control y vigilancia de la gestión y conseguir así la eficiencia y el uso apropiado de los recursos.

Igualmente, se ha ido determinando que el papel activo de las comunidades tiene un alcance mayor en términos de apuntalar los procesos de descentralización y poder local, de conseguir una mayor equidad social y sociedades más democráticas.

b) El segundo campo semántico se ordena a través del concepto de lo *psicosocial*.

Los estudios que han dedicado su interés a conocer las variables psicosociales que estimulan el ejercicio de la participación se han orientado por visiones metodológicas tanto de tipo cuantitativo como cualitativo y han aportado una óptica y conjunto de hallazgos que atienden fundamentalmente a conocer las razones por las cuales la gente participa y qué hace que se mantenga la participación. Así podemos mencionar los siguientes aspectos:

- ◆ El arraigo y mayor nivel de vinculación con la comunidad son factores a considerar en el desarrollo de experiencias participativas.
- ◆ Si bien algunas investigaciones afirman que el *locus* de control interno es decir, aquellas personas que están orientadas por un pensamiento que considera a sus propias acciones como las responsables de sus éxitos o fracasos y no el azar o fuerzas externas, está presente en las personas más participativas, no obstante, otros estudios, consideran que en personas con creencias mixtas o de convivencia de orientaciones también se ha encontrado altos niveles de participación. Por tanto, la externalidad o internalidad no es el concepto más relevante para diferenciar a personas participativas.
- ◆ La forma en que se perciban y se haga conciencia de los problemas existentes puede ser un factor de estímulo o de inhibición a la participación, en la medida en que éstos se perciban de forma jerarquizada o por el contrario de manera avasallante.
- ◆ En la medida en que las personas vislumbren que sus características personales y su actividad van a tener eficacia política, se incrementará la participación.
- ◆ En el mismo sentido anterior, el balance de la relación costo/beneficio, en tanto sea percibido de manera positiva aumentará los niveles de participación de las personas.
- ◆ Cuando la participación tiene un auténtico carácter colectivo genera sentimientos de solidaridad que favorece por un lado la sostenibilidad de los logros, y por otro, la creación de un clima de democracia participativa en la organización.

c) El tercer campo semántico tiene como pivote el concepto de ciudadanía.

En este plano la participación está vinculada con el derecho, la ética, la democracia, la política y la educación.

Mediante estas dos citas podemos comprender las relaciones entre participación y ciudadanía:

“...ser ciudadano es estar en política. Esto puede parecer un poco simple y tautológico. Pero de hecho, esta definición encierra varias dimensiones. En primer lugar, se trata de reafirmar para nuestra época lo que escribía Aristóteles: “el hombre es un animal político”. Vive en sociedad y por ende, no puede vivir sin política. Ser hombre significa pues ser ciudadano”

(Blanquer,2000)

“La ciudadanía no requiere espectadores, sino actores y protagonistas de una tarea compartida. El valor fundamental para que pueda darse la cooperación y el compartir es el diálogo interactivo, argumentado y cuyas decisiones finales respondan a los intereses universalizables de todos los afectados en un marco de posibles rectificaciones por el respeto que debemos al otro” (Pulido, 2000)

Si se quiere la participación, leída desde este campo semántico se torna en un imperativo ético-social que exige a la persona una actitud diferente frente al colectivo y nos lleva a preguntarnos ¿podemos educar para la participación ciudadana? ¿cómo podemos hacerlo?

En este sentido, Machado (1997) propone que la relación entre participación y ciudadanía debe ir más allá de las expresiones sobre la exigencia y vigilancia de los postulados expuestos en el marco de los derechos humanos, la ciudadanía tiene que basarse en la construcción de instrumentos legítimos que permitan articular los proyectos individuales con los proyectos colectivos.

De este modo la educación en ciudadanía significaría: *“proveer a los individuos de instrumentos para la plena realización de esta participación motivada y competente, de esta simbiosis entre intereses personales y sociales, de esta disposición para sentirse en sí como hacedores del mundo” (Machado, 1997)*

Esta idea es coincidente con lo afirmado por Apolinar Pérez quien apunta que lo específico de la participación, *“es el sentir común puesto como proyecto que genera identidad e imaginario de vida que se comparte en la asociatividad” (Pérez, 2001)*

Postular, en consiguiente una pedagogía del ciudadano consistiría en educarlo en la comprensión de sus propios contenidos políticos como autor y actor de su realidad social.

De ningún modo podemos entender que estos tres campos semánticos son excluyentes, por el contrario, son múltiples las combinaciones que pueden realizarse. Más bien, las conexiones de significaciones, son necesarias para estar acordes con una nueva práctica social de exigibilidad de derechos pero también de corresponsabilidad social.

Obstáculos para la participación

El deseo y las aptitudes para la participación no siempre encuentran canales y facilidades para su ejercicio práctico. Hay diversas dificultades.

Elementos culturales

Los venezolanos no tenemos cultura participativa. Debemos aprender a participar para exigir que se nos deje participar.

Son expresiones que asocian la escasa participación del venezolano con raíces culturales y también históricas. La colonia y los largos períodos de dictadura pesan realmente en el país, haciendo sumamente difícil una real participación del pueblo. Se fue creando una mentalidad y una aptitud que trató de convertir al ciudadano en un actor pasivo.

Escasas oportunidades

Existe un creciente y real deseo del venezolano por participar en las cuestiones que le afectan. Pero ese deseo choca con las escasas oportunidades que existen para la inmensa mayoría del pueblo.

Un ejemplo de esto son los medios de comunicación social. En cierto sentido, el venezolano de hoy tiene más acceso a los medios de comunicación. Pero se trata de un acceso pasivo, pues es un simple receptor. Otros, unos pocos y poderosos son quienes transmiten y modelan la opinión pública. Por tal motivo, últimamente está cobrando fuerza lo que llamamos *comunicación popular*, o *comunicación alternativa*. Son los periódicos populares, que circulan en los barrios, suplementos y hojas escritas por grupos populares que se logran introducir en periódicos locales, audiovisuales, videos y folletos que presentan diversos elementos tanto de reflexión como de metodología de trabajo. Es la búsqueda de vías propias para poder expresar, ya que los medios tradicionales imponen sus pautas y no se abren a las mayorías.

Antivalores inculcados

Mediante mecanismos como la educación, la información, la publicidad, entre otros, de una manera indirecta y persistente aunque no plenamente consciente se van inculcando *antivalores* y modos de actuar que refuerzan el individualismo, el egoísmo, la desconfianza, el aislamiento, la indiferencia. Por ello, el trabajo popular promueve la motivación, el cambio de actitudes y valores.

Tendencias y desafíos de la Participación

El tema de la participación ha sido uno de los pilares fundamentales en las bases conceptuales de las denominadas Organizaciones de Desarrollo Social (Ods). Su comprensión, análisis y maneras de aplicación han constituido parte esencial de la reflexión y las funciones de estas organizaciones.

Pero el estudio de la participación y sus tendencias en la actualidad ha cobrado mayor vigencia, en tanto se observa cómo el término ha sido incorporado desde diversas perspectivas y enfoques, y de una manera explícita, en el quehacer de muchas otras instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas. La participación es un tema que ha ido impregnando a sectores tan diversos como son el empresarial, el mundo de la cooperación internacional o el académico, convirtiéndose en requisito o precepto para muchas de las actividades desarrolladas desde estos ámbitos.

Por otra parte, en el reciente desarrollo histórico de nuestro país, se han abierto nichos importantes en la esfera institucional para el ejercicio de la participación en diversos ámbitos, como lo son entre otros, el proceso de descentralización y municipalización, y las disposiciones contenidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, estamos en presencia de una serie de iniciativas que apuntan al establecimiento de nuevas formas de expresión y de articulación social que incorporan vías distintas, propiciatorias de la participación en nuestra dinámica social, entre las cuales podemos mencionar: el surgimiento de veedores y observadores para la vigilancia de procesos electorales, la creación de figuras de defensorías y ombudsmán, y de espacios interactivos en medios de comunicación social que permiten el pronunciamiento de opiniones o la crítica a limitaciones de derechos relacionados con la participación.

A pesar de este alcance obtenido, en un intento por entender mejor la lógica y el sentido de la participación, diversos autores han reflexionado recientemente sobre este tema encontrando que existe aún una brecha importante entre el discurso que convoca a la participación y la concreción de ésta en la práctica de las comunidades y colectivos sociales.

Por ello, los hitos y espacios que se han establecido, constituyen una oportunidad para comenzar a identificar o retomar metodologías y estrategias de participación que contribuyan a llenar de contenido real este discurso.

En este marco situacional, la revisión del tema de participación se vislumbra con nuevos sentidos, que exigen la reflexión tanto desde el punto de vista conceptual como de las señales que puede brindarnos el accionar de la sociedad.

Las tendencias presentes en el ejercicio de la participación

En América Latina en general y en Venezuela en particular, la participación no ha tenido un desarrollo lineal, sino que, se ha visto fuertemente influida por elementos del contexto, lo que se explica dado su carácter fundamentalmente social y por tanto cambiante.

De las lecturas realizadas es posible identificar ciertos momentos en los que las prácticas participativas han evidenciado rasgos específicos. Sin embargo, es necesario acotar que no se trata de establecer fases o etapas claramente delimitadas y rígidas, sino de reconocer elementos preponderantes en el ejercicio y orientación de la participación en situaciones particulares.

Así en la década de los sesenta la participación es entendida como un proceso mediante el cual se pretende que los grupos marginados de la sociedad, sean incorporados a la vida moderna, desde la visión de progreso vigente en la época y con la finalidad de conseguir la integración de la sociedad.

Más adelante, las crisis de carácter político que afectaron a gran parte de los países de América Latina, inducen a los gobiernos a impedir la agudización de conflictos sociales y, por ende, a impulsar formas de participación como una manera de abrir compuertas para mantener la legitimidad política formal.

La profundización de la crisis económica y la aparición de los programas de ajuste con el consecuente empobrecimiento masivo de la población fomentan, desde los mismos gobiernos y agencias multilaterales, un enfoque en el que la participación es entendida como una estrategia para el desarrollo social; comprendiéndola como un proceso y resultado al mismo tiempo. Proceso porque se cree que las personas y comunidades deben estar involucradas en los proyectos y programas que los afectan, y resultado porque se logra individuos y comunidades capacitadas, mayor autonomía y sostenibilidad de los proyectos.

Más recientemente, la participación ha comenzado a verse en una perspectiva que la reivindica como derecho, como un valor en sí misma, y como un deber que todos los miembros de una sociedad deben cumplir.

Especialmente en los últimos tiempos y al calor de esta última concepción, diversos sectores sociales han logrado mayor visibilidad y presencia, alcanzando importantes reivindicaciones, tales como las mujeres, los niños, niñas y jóvenes y las poblaciones indígenas.

Si establecemos un paralelismo entre este devenir histórico y los contenidos prevalecientes en relación con la participación en la actualidad, encontramos que ha habido un redimensionamiento de la misma, al comenzar a entenderla en un sentido más global que puntual. La participación ciudadana surge como un concepto integrador en el que se suman contenidos y estrategias sociales, políticas y comunitarias.

A juicio de Klisberg, esta percepción más integral de la participación, “... pone la discusión sobre la participación en un encuadre diferente al de décadas anteriores. No se trata de una discusión entre utópicos y antiutópicos, sino de poner al servicio de los severos problemas sociales que hoy agobian a buena parte de la población, los instrumentos más efectivos, y allí aparece la participación, no como imposición de algún sector, sino como oportunidad.”

Por otro lado, es también evidente que las formas de participación, desde esta óptica más integral, han trascendido los espacios tradicionales y formales de ejercicio de la misma (partidos políticos o gremios y sindicatos, por ejemplo), para comenzar a hacerse visibles en los ámbitos locales y más informales. Como lo señala Correa (1997), “... hay que tomar debida nota de que las agrupaciones y los movimientos ya no obedecen en absoluto - y eso ya no tiene retorno - a las pautas de los movimientos sociales clásicos. Los movimientos tienden a ser más temáticos y más locales.

En el plano operativo, la participación ha tendido a institucionalizarse al punto que hoy es cada vez más infrecuente encontrar proyectos y desarrollar programas tanto en las instancias gubernamentales como en las propias multilaterales y en las del campo de la Sociedad Civil- que no contemplen el componente participativo.

Los desafíos de la participación

Pueden existir varios aspectos prioritarios a abordar en el corto plazo:

- ◆ *Cerrar la brecha entre discurso y práctica*

El primero de estos desafíos y quizás el que constituye el punto de partida para todos los demás, es cerrar la brecha existente entre el discurso sobre participación y su concreción en la práctica. A lo largo de gran parte de las lecturas se puede notar cómo el discurso ha penetrado, lo que de por sí es un hecho altamente positivo y quizás el primer paso que había que dar, pero no ha logrado trascender a una práctica fluida y permanente.

- ◆ *Educación en Ciudadanía*

Cómo se ha señalado también a lo largo del texto, el desconocimiento de los mecanismos de participación, así como una escasa tradición de participación son causas que explican su poco ejercicio. Se impone entonces adelantar una tarea educativa que tenga como eje la formación de ciudadanos, que brinde la información requerida pero también las herramientas y capacidades necesarias.

- ◆ *Hacer uso de los mecanismos e instancias de participación*

No basta con conocer los mecanismos e instancias de participación con que contamos, es necesario ponerlos a funcionar de manera de validarlos y convertirlos en herramientas verdaderamente útiles para el ejercicio de la participación. No incluye esta perspectiva los mecanismos ya creados o expresamente contemplados (formales); también incluye a aquellos a los que las comunidades y colectivos apelan en forma creativa (no formales) y que pueden constituirse en referentes importantes.

- ◆ *Incorporar y ejercer prácticas participativas al interior de nuestras instituciones*

Si se está convencido de las bondades y la utilidad de desarrollar procesos participativos, se debe empezar por hacerlos realidad al interior de las propias organizaciones en las que se hace vida. De esta manera, además de estar logrando los resultados esperados, se modela hacia fuera una práctica que se pregona y por la que se apuesta.

Los mecanismos de participación como elementos de la democracia

Participar significa intervenir con poder de decisión; es decir, sólo se participa si se tiene la capacidad de influir en una decisión importante para la vida de la comunidad. En este sentido, la participación ciudadana debe ser entendida como un proceso amplio y abierto en la toma de las principales decisiones de interés común, que busca aportar en la creación de nuevas condiciones sociales, políticas y económicas para la población o modificar las existentes, mejorándolas.

Es en el artículo 6 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela donde se establece la participación como una de las bases sobre la cual se sustenta el gobierno, y en el artículo 70 se establecen los medios de participación en lo político y en lo social.

Los mecanismos de participación ciudadana, da un voto de confianza al ciudadano en su autodeterminación democrática, para que este controle las formas y los contenidos de la gestión del Estado, cumpliéndose la doble intervención que se da en los Estados Sociales de Derecho, como son la intervención del Estado a la sociedad y de la sociedad al Estado.

Se acude al empleo del término mecanismos de participación comunitaria, como planteamiento alternativo a los llamados mecanismos de participación ciudadana.

Mecanismos de participación comunitaria son todos aquellos dispositivos de acción para las reivindicaciones sociales de los sectores populares. Se pueden clasificar en dos (2) categorías: Institucionales y No institucionales.

Los mecanismos de participación comunitaria institucionales son los mismos mecanismos de participación ciudadana, reconocidos dentro de la constitución vigente y desarrollados por diferentes leyes, decretos, y actos administrativos, según sea el tema a tratar. Ejemplo de estos mecanismos son las acciones judiciales constitucionales (tutela, popular, cumplimiento, inconstitucionalidad, nulidad), reclamaciones ante entidades públicas, derechos electorales (plebiscito, referéndum, revocatoria de mandato).

Los mecanismos de participación comunitaria no institucionales o no gubernamentales son aquellos que la comunidad utiliza sin oponerse al Estado, que no se oponen a la legalidad vigente, pero que no tiene en cuenta al Estado para realizar gestiones, es decir, que acuden a otras instancias. Estos mecanismos, pueden ser de gestión ante otras instancias como Embajadas y Consulados, Organizaciones No Gubernamentales nacionales e internacionales, organizaciones cívicas de base.

Mecanismos de la participación ciudadana en Venezuela

En lo político y en los asuntos públicos:

- ◆ La Elección de cargos públicos
- ◆ El Referendo Consultivo
- ◆ El Referendo Revocatorio
- ◆ El Referendo Aprobatorio
- ◆ El Referendo Abrogatorio
- ◆ La Consulta Popular
- ◆ La Iniciativa Legislativa
- ◆ El Cabildo Abierto
- ◆ La Asamblea de Ciudadanos

En lo social:

- ◆ La Cogestión
- ◆ La Autogestión
- ◆ Las Cooperativas
- ◆ Las Empresas Comunitarias





GERENCIA COMUNITARIA

ELABORACIÓN DE PROYECTOS BAJO EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

La herramienta Marco Lógico para el diseño de proyectos

El Marco Lógico es un instrumento para mejorar el diseño de proyectos, que permite transmitir la información relativa a un proyecto complejo y costoso de una manera clara y comprensible, en una sola hoja de papel. Esta herramienta permite facilitar el proceso para la conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos. Se emplea durante la etapa de planificación para hacer el diseño general de un proyecto, así como también como instrumento para mejorar la planificación participativa. Su utilidad depende del grado en el cual se incorpore al diseño del proyecto toda la gama de opiniones de los beneficiarios previstos y de otros interesados.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes de los proyectos: (1) planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto; (2) proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; y (3) no hay una imagen clara de cómo lucirá el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

Es un instrumento para resumir las principales características del diseño de un proyecto en el momento de su identificación durante las fases de preparación y evaluación inicial. Se destina sobre todo a ayudar a las personas encargadas de diseñar proyectos y a los interesados en éstos a:

- ♦ Establecer los objetivos apropiados,
- ♦ Definir indicadores de éxito,
- ♦ Identificar los grupos de actividades claves,
- ♦ Definir las fuentes de verificación de los logros del proyecto, y
- ♦ Definir los recursos necesarios para la ejecución.

El Marco Lógico ayuda a fortalecer las tres etapas principales del ciclo de los proyectos. Un mejor trabajo en el diseño, ejecución y evaluación lleva a mejores proyectos. El Marco Lógico proporciona al equipo de ejecución elementos esenciales para adoptar decisiones en materia de planificación con el objeto de formular planes de operaciones. Una vez que se definen estos elementos, el equipo de ejecución del proyecto puede formular planes de trabajo que incluirán listas de actividades, estructuras de la división del trabajo, gráficos de responsabilidades, planes de utilización de recursos, presupuestos y sistemas de vigilancia y evaluación.

El Marco Lógico es un planificador de primer orden en el que se basan instrumentos de ejecución y operación, y constituye la base de las actividades de evaluación destinadas a determinar el efecto real del proyecto.

Ventajas y desventajas del enfoque de Marco Lógico

Las ventajas de uso del Marco Lógico en el diseño de proyectos son:

- ♦ Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a los que toman las decisiones una información mejor y más pertinente.
- ♦ Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves interrelacionados que constituyen un proyecto bien diseñado.
- ♦ Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.
- ♦ Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los que toman las decisiones, los responsables y las demás partes involucradas en el proyecto.
- ♦ La administración y la dirección se benefician de procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- ♦ El uso del Marco Lógico y del seguimiento sistemático asegura la continuidad del enfoque cuando se sustituye el personal original del proyecto.
- ♦ A medida que más instituciones adoptan el Marco Lógico, puede facilitarse la comunicación entre los gobiernos y las agencias donantes.
- ♦ El amplio uso del formato facilita la realización de estudios sectoriales y de estudios comparativos en general.

Las limitaciones del uso del Marco Lógico en el diseño de proyectos son:

- ♦ Puede surgir una rigidez en la dirección del proyecto cuando se absolutizan los objetivos y los factores externos especificados al comienzo. Esto puede evitarse mediante revisiones regulares del proyecto en los que se pueden volver a evaluar y ajustar los elementos claves.
- ♦ El Marco Lógico es una herramienta analítica general. Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente. Por lo tanto, el Marco Lógico es solamente una herramienta entre muchas que se pueden usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis coste - beneficio, la planificación de tiempos, el análisis de impacto, etc.
- ♦ Solamente se pueden lograr todos los beneficios del uso del Marco Lógico por medio de una capacitación sistemática de todas las partes involucradas y de un seguimiento metodológico.

UNO: El Análisis de los Objetivos

En el análisis de los objetivos, se transforma el **Árbol de problemas** en un **Árbol de objetivos** (futuras soluciones de los problemas) y se analiza.

Desde arriba hacia abajo, se vuelven a formular todos los problemas transformándolos en objetivos (afirmaciones positivas).

De igual manera se transforma el problema focal en un objetivo y ya no se realiza. Se pueden solucionar las dificultades de la reformulación al aclarar el planteamiento original del problema.

Si las afirmaciones no tienen sentido o no están suficientemente claras después de haber sido reformulados a partir de los problemas, escriban un nuevo objetivo que muestre claramente la relación causa - efecto. Si se estima que el problema no puede resolverse no es factible técnicamente o socialmente- o no se desea acabar sobre él por cualquier otra consideración se mantendrá como problema.

Hay que averiguar si los objetivos corregidos en un nivel son suficientes para lograr el objetivo del siguiente nivel.

Problemas: "B es causado por A"
Objetivos: "Y es medio para lograr X"

Advertencia: cada relación de causa efecto no se convierte automáticamente en una relación medios fin. Eso depende de la reformulación.

Desde abajo hacia arriba, hay que asegurarse de que las relaciones causas efectos se hayan convertido en relaciones medios fines.

Finalmente, hay que trazar líneas para indicar las relaciones medios fines en el **árbol de objetivos**.

DOS: El Análisis de las Alternativas

El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

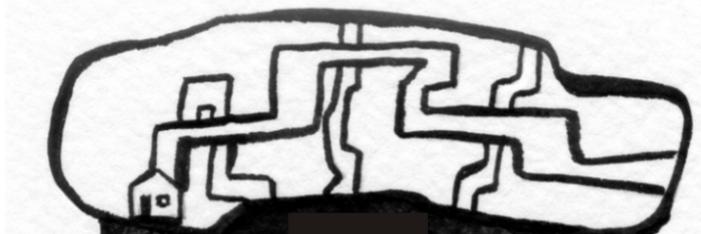
Se identifican las posibles ramas *medios fin* alternativas, en el **árbol de objetivos** que pueden convertirse en posibles proyectos y se traza un círculo alrededor de ellas. Estas ramas *medios fines* constituyen las opciones alternativas.

Se da un número o se etiquetan las opciones alternativas, por ejemplo, “enfoque producción”, “enfoque ingreso”, “enfoque capacitación”.

Se debe acordar los criterios que se usarán para evaluar la viabilidad de las diferentes opciones. Entre estos criterios resaltan coste, posibilidades de éxito, horizonte de tiempo, riesgo social, coste beneficio, entre otros.

A cada una de las opciones se deben aplicar estos criterios, para realizar una evaluación basada en criterios técnicos y de sostenibilidad de la acción.

TRES: La identificación de los principales elementos del proyecto bajo el enfoque de Marco Lógico



Primer paso: Definición de las columnas del Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINES: Los beneficios, el impacto global en los beneficiarios finales, cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	Miden el impacto general que tendrá el proyecto	Fuentes de información para verificar el cumplimiento de los indicadores de los <u> fines</u> .	Factores externos para lograr la <u>sostenibilidad</u> .
PROPÓSITOS: Impactos directos que se producirán en los beneficiarios al utilizar los componentes del proyecto.	Describen el impacto logrado al final del proyecto	Fuentes de información para verificar el cumplimiento de los indicadores de los <u>propósitos</u>	Factores externos para lograr el <u>impacto</u>
COMPONENTES: Productos que deben ser generados por el proyecto, estos deben expresarse en trabajos terminados. (Gente capacitada, obras culminadas, organizaciones creadas, créditos otorgados, etc)	Descripciones breves, pero clara de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución.	Fuentes de información para verificar el cumplimiento de los indicadores de los <u>componentes</u> .	Factores externos para lograr el <u>impacto</u> Factores externos para lograr los <u>propósitos</u> .
ACTIVIDADES: Tareas Que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto.	Resumen del presupuesto (los costos para llevar a cabo el proyecto).	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto.	Factores externos para lograr los <u>componentes</u> .

Explicamos luego cada una de las columnas que conforman el Marco Lógico.

La Columna de los Objetivos

Para diseñar la columna de los objetivos es importante tomar en cuenta lo siguiente:

PARA EL NIVEL DE LOS FINES

Este nivel se refiere a los impactos que se producirán en los beneficiarios finales del proyecto.

Utilizaremos como ejemplo el Proyecto denominado *Fortalecimiento de Actores Sociales de la Región Oriental*, haremos referencia a cómo se fueron definiendo los distintos elementos del Marco Lógico de esta propuesta.

Fortalecimiento de Actores Sociales de la Región Oriental:

Este proyecto busca desarrollar capacidades en diversos actores sociales de la región para aumentar sus posibilidades de impactar en forma significativa en la realidad que les rodea.

Los destinatarios finales de este proyecto son las familias de los productores campesinos, microempresarios y miembros de las organizaciones comunitarias, los microempresarios, productores campesinos e integrantes de las organizaciones de base serían los beneficiarios directos.

Los impactos que se buscan pueden ser variados:

- ★ Mayor número de organizaciones de desarrollo social de los estados Anzoátegui y Sucre actuando eficaz y eficientemente sobre la realidad que los rodea, pues han desarrollado capacidades para elaborar planes de acción con participación de la comunidad y logran negociar las propuestas con los actores del gobierno local.

- ★ Mejorados los indicadores económicos y sociales principales de los estados Anzoátegui y Sucre, pues productores campesinos y microempresarios de la región beneficiarios del proyecto aumentan sus ingresos.

Dependiendo del tipo de proyecto los fines que persigamos pueden ser diferentes. En principio buscamos que el impacto de nuestros proyectos tenga que ver con el mejoramiento de la calidad de vida, por medio de la satisfacción de necesidades básicas (salud, vivienda, empleo, protección).

Además en nuestro caso, debemos incluir fines que tengan que ver con la participación de la población. En este sentido nuestros proyectos deben apuntar a que los beneficiarios finales no solo mejoren sus condiciones de vida, sino su calidad de protagonistas de ciudadanía.

En el ejemplo de Fortalecimiento de Actores Sociales se busca no solamente que los productores campesinos puedan aumentar sus ingresos por medio de la diversificación de rubros, sino que puedan generar acciones reivindicativas para mejorar las condiciones para la producción, como por ejemplo la limpieza de los caños, que tienden a inundarse en la temporada de lluvia, dañando grandes extensiones de tierra sembrada.

La idea es que cada proyecto en la medida de sus posibilidades impacte en varias dimensiones, de tal forma que proyectos orientados al mejoramiento de la producción agrícola o microempresarial pueden desarrollar componentes de presencia y presión pública.

PARA EL NIVEL DE LOS PROPÓSITOS

Este nivel se refiere a los impactos o efectos que se esperan se plasmen en los beneficiarios directos, una vez que estos utilicen los componentes que el proyecto produzca.

En el ejemplo que nos ocupa (Fortalecimiento de Actores Sociales), se busca el desarrollo de capacidades de los actores involucrados para mejorar sus procesos productivos, para optimizar las organizaciones de base en su capacidad de incidencia y mejoramiento de las condiciones del hábitat, en este sentido se definieron los siguientes propósitos:

- ★ Desarrollar las capacidades productivas de los microempresarios urbanos y productores rurales, aumentados sus niveles de ingresos y consolidados y generados empleos.

- ★ Desarrolladas las capacidades organizacionales de las comunidades: optimizan sus iniciativas de base, su capacidad de negociación y concertación con otros actores sociales para implementar planes de desarrollo local e incidir en las políticas públicas.

- ★ Desarrolladas las capacidades organizacionales para las relaciones con el entorno y mejoradas las condiciones del hábitat.

A este nivel estamos hablando de efectos e impactos que se lograrán directamente sobre los beneficiarios culminado el proyecto, si se logran los componentes del mismo.

PARA EL NIVEL DE LOS COMPONENTES:

Este nivel se refiere a los productos (bienes servicios, conocimientos, destrezas) que el proyecto deberá producir para poder, por medio de ellos, alcanzar los efectos esperados, en los beneficiarios directos y con estos efectos lograr los impactos previstos en los beneficiarios finales.

En el proyecto que estamos utilizando como ejemplo, como se definieron tres propósitos, entonces se definieron componentes específicos para cada uno de los mismos, veamos algunos:

Desarrollo de las capacidades productivas:

- ★ Diversificados los rubros agrícolas e introducidos al menos 6 nuevos rubros.
- ★ Realizados ciclos formativos y ofrecida asistencia técnica para los microempresarios y pequeños productores.
- ★ Incrementadas las capacidades para mejorar los niveles de producción a través de financiamiento y asesorías directas.

Desarrollo de las capacidades organizacionales:

- ★ Líderes comunitarios capacitados en las áreas de: desarrollo organizacional, organización y participación comunitaria para el desarrollo local y gerencia de proyectos sociales.
- ★ Integrantes de las iniciativas comunitarias gerencian eficaz y efectivamente proyectos sociales.
- ★ Promovidas y consolidadas nuevas organizaciones comunitarias tanto en el sector urbano como en el sector rural.

Desarrollo de las capacidades para relacionarse con el entorno.

- ★ Creado material educativo en gestión urbano ambiental.
- ★ Capacitadas organizaciones comunitarias para el diseño de espacios habitacionales y áreas de recreación.

PARA EL NIVEL DE LAS ACTIVIDADES:

Este nivel se refiere a cómo se van a producir los componentes. Consiste en definir las actividades para cada componente.

- Siguiendo el ejemplo anterior:
Definamos las actividades para el siguiente componente:

Realizados ciclos formativos y ofrecida asistencia técnica para los microempresarios y pequeños productores.

Para el caso de los ciclos formativos:

- Diseñar los talleres.
- Capacitar a los facilitadores
- Promocionar los talleres.
- Facilitar los talleres.
- Registrar los datos sobre las actividades
- Evaluar los ciclos de capacitación dictados



La Columna de los Indicadores

Para diseñar esta columna es importante que tengamos claro que los indicadores constituyen los elementos que van a precisar los objetivos, al nivel de los fines, propósitos, componentes y actividades.

Los indicadores buscan precisar el qué, quiénes, el cuánto, el dónde, cuándo, tanto del fin, como de los propósitos, componentes y actividades.

Para diseñar cada indicador hay una fórmula que puede facilitar este trabajo, en primer lugar abordamos el o los indicadores del fin y así sucesivamente vamos a cada nivel.

Las cinco preguntas para construir indicadores son:

- 1.- Identificar en quiénes se esperan los resultados.
- 2.- Identificar en cuántos se esperan los resultados.
- 3.- Identificar cuándo se esperan los resultados.
- 4.- Identificar dónde se van a medir los resultados.
- 5.- Identificar qué se quiere medir.

El indicador es el resultado de la combinación de las cinco preguntas señaladas.

Se sugiere redactar el indicador siguiendo el orden: Cuántos, quiénes, cuándo, qué y dónde.

Ejemplo:

Propósito: Desarrolladas las capacidades productivas de los microempresarios urbanos y productores rurales, aumentados sus niveles de ingresos y consolidados y generados empleos.

Respondemos las preguntas:

¿Quiénes?: Las experiencias económicas involucradas.
¿Cuántos?: 60% de las experiencias, 3500 empleos
¿Qué?: Aumentan los ingresos y generan o consolidan empleos
¿Cuándo?: Al tercer año del proyecto
¿Dónde?: En los estados Anzoátegui y Sucre

El indicador quedaría redactado así:

60% de las experiencias económicas involucradas al final del tercer año del proyecto han aumentado los ingresos y generan o consolidan 3500 empleos en los estados Anzoátegui y Sucre.

Otro ejemplo:

Propósito: Desarrolladas las capacidades organizacionales de las comunidades: optimizan sus iniciativas de base, su capacidad de negociación y concertación con otros actores sociales para implementar planes de desarrollo local e incidir en las políticas públicas.

Indicador:

¿Quiénes?: Iniciativas de base
¿Cuántos?: 25%
¿Qué?: Participan en instancias gubernamentales para la discusión de los Planes de desarrollo comunitarios.
¿Cuándo? Al final tercer año del proyecto.
¿Dónde? En sus propias comunidades.

El indicador quedaría redactado así:

Aumenta en un 25% el número de iniciativas de base que al final del tercer año del proyecto están participando en instancias gubernamentales para la discusión de los planes de desarrollo de sus comunidades.

Cuando al nivel de fines y propósitos se plantean objetivos intangibles es conveniente definir varios indicadores en vez de uno.

La Columna de las Fuentes de Verificación

Son pautas, entrevistas, registros, y otros que permiten verificar el cumplimiento de los indicadores y de los factores externos o supuestos.

Para verificar el indicador las preguntas del mismo dan la primera pista, usando las mismas podemos construir las fuentes de verificación.

Veamos un ejemplo:

Indicador: 60% de las experiencias económicas involucradas al final del tercer año del proyecto han aumentado los ingresos y generan o consolidan 3500 empleos en los estados Anzoátegui y Sucre.

Tomando este indicador construyamos las fuentes de verificación:

¿Quiénes?: 60% de las experiencias económicas involucradas, de estas podemos tomar una muestra, si son menos de 300 personas podemos tomar un 10% de los beneficiarios.

¿Dónde? En los estados Anzoátegui y Sucre.

¿Sobre qué? Aumento de los ingresos de las experiencias económicas y empleos generados o consolidados.

¿Cómo?: - Diagnóstico inicial de las iniciativas seleccionadas como muestra (si este es el caso) donde se pueda conocer el nivel de ingreso y diagnóstico de salida de las experiencias a la hora de medición del indicador.

- Censo de las iniciativas seleccionadas como muestra para conocer el número de empleos Actual y censo a la hora de la medición del indicador.

Una vez que hemos decidido que medio o medios de verificación vamos a utilizar debemos diseñar los instrumentos que nos van a servir para realizar las mediciones, analizar además si la información que vamos a obtener es suficiente y pertinente para medir el indicador.

Diseñados los instrumentos, es importante que podamos realizar la validación de los mismos.

Para esto se propone:

- Realizar una prueba piloto de la aplicación de los instrumentos diseñados
- Hacernos las siguientes preguntas

¿El o los Instrumentos diseñados o estrategias utilizadas son suficientes para medir los indicadores?

¿El instrumento es comprensible y fácil de aplicar?

¿El tiempo que se necesita para aplicarlo es razonable?

¿Es confiable la información obtenida?

¿El costo de aplicación es razonable con relación a lo que se va a obtener?

Dependiendo de las respuestas que demos a estas preguntas, entonces se harán las modificaciones necesarias si fuera el caso para adaptar los instrumentos.

La Columna de los Supuestos o Factores Externos

Los supuestos y factores externos son aquello hechos, procesos o fenómenos que podrían obstaculizar o facilitar los logros, efectos e impactos que se esperan alcanzar con el proyecto en cuestión.

Se trata entonces de poder identificar tanto las oportunidades como las amenazas que podrían incidir a favor o en contra del logro del proyecto.

Los supuestos y factores externos deben trabajarse después que definimos la columna de los objetivos, ya que este paso en cierta manera evalúa la viabilidad del proyecto, una vez definidos los supuestos y los factores externos pasamos a definir los indicadores y las fuentes de verificación.

Para trabajar los supuestos debemos proceder de la siguiente manera:

- Aclarar o definir aquellos supuestos o riesgos que son demasiado generales
- Analizar las probabilidades de los mismos
- Hacer seguimiento y gerenciar los supuestos durante el diseño y ejecución del proyecto

La pregunta de partida para definir el supuesto o riesgo (en caso de que sea amenazante) es:

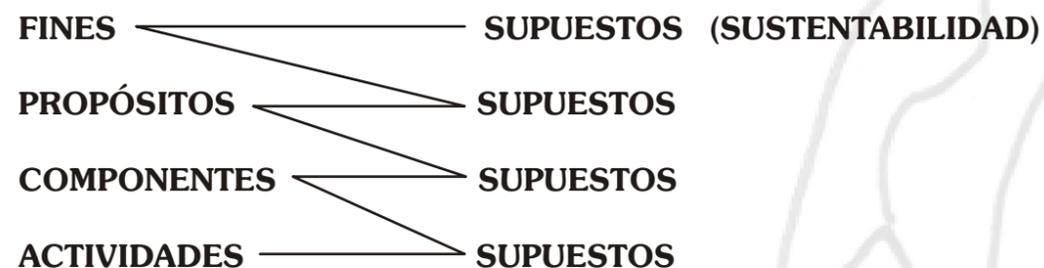
¿Qué condiciones son necesarias y suficientes además de lo previsto en el proyecto para que se puedan lograr los componentes, propósitos y fines?

Si se realizan las actividades previstas por el proyecto, que supuestos deben darse para lograr los componentes.

Si los componentes se producen que supuestos deben darse para lograr los propósitos.

Si se logran los propósitos que supuestos deben darse para que se alcancen los fines y que supuestos deben darse para que el fin logrado se mantenga en el tiempo (sustentabilidad).

La lógica de análisis de los supuestos es de abajo hacia arriba, a diferencia de las otras columnas que se trabajan de arriba hacia abajo.



Para DECIDIR si un supuesto es válido para ser tomado en cuenta debemos hacernos las siguientes preguntas:

1) El supuesto en cuestión es externo al proyecto?:

Si la respuesta es afirmativa la seguimos analizando. De lo contrario, entonces es un factor o supuesto que depende del proyecto, por lo tanto no se incluye

Si la respuesta es afirmativa, seguimos analizando el supuesto en cuestión, haciéndonos las siguientes preguntas:

2) ¿Es importante?:

Debemos determinar el grado de importancia del supuesto, si el mismo es considerado de importancia lo incluimos, de lo contrario no se debe tomar en cuenta.

3) ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?

Si el nivel de probabilidad de que ocurra es alto, se incorpora y se considera. Nos preguntamos si no habría que incluir otros componentes para asegurarnos que este supuesto se de, por ejemplo: En el

Caso del Proyecto de Actores Sociales, para que el propósito: *Las organizaciones de las comunidades optimizan sus iniciativas, en su capacidad de negociación y concertación con otros actores sociales para que se implementen planes de desarrollo local que inciden en políticas públicas* debe darse el supuesto: Las organizaciones comunitarias logran un acuerdo con la alcaldía, en este caso podríamos incorporar un componente: **“Convenios o acuerdos logrados con la Alcaldía”**, las actividades de este componente podrían ser: **“Lobby y mercadeo del proyecto con los concejales para aprobación del presupuesto”**

En el caso que el supuesto sea un hecho positivo, una oportunidad, debemos incluir uno o más componentes para lograr aprovechar dicha oportunidad, que nos puede facilitar el logro de los objetivos.

Segundo paso: Redacción de los objetivos (fin, propósito y componentes), indicadores y supuestos

Los mismos deben redactarse en presente, como que si la situación esperada fuera ya un hecho ocurrido.

Por ejemplo:

En el ámbito de los impactos:

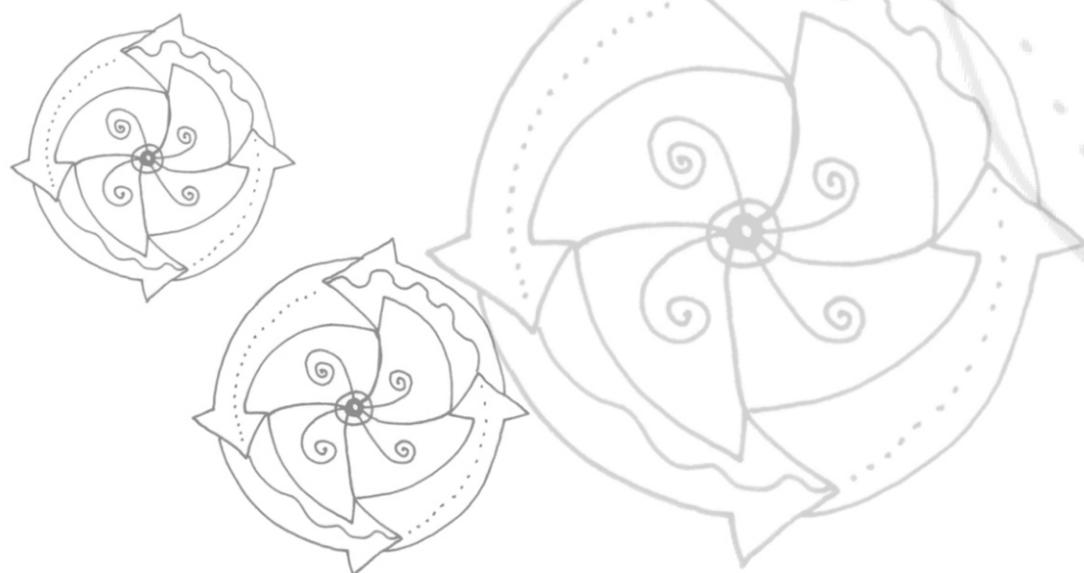
- ▣ Mejorados los principales indicadores económicos y sociales de los Estados Anzoátegui y Sucre.

En al ámbito de los efectos:

- ▣ Políticas públicas afectadas por la incidencia de las organizaciones comunitarias involucradas en el proyecto.
- ▣ Aumentados el n° de proyectos propuestos por las comunidades para el mejoramiento de su ambiente y de la vivienda.

En el ámbito de los productos:

- ▣ 500 productores incorporan al menos seis nuevos rubros agrícolas.
- ▣ 1350 créditos concedidos.
- ▣ 70 talleres realizados
- ▣ 22 organizaciones de desarrollo local promovidas y consolidadas con al menos 270 miembros en total.
- ▣ 120 convenios firmados
- ▣ 9 escuelas formativas realizadas



Para cerrar este paso, vamos a presentar a modo de ejemplo la matriz de Marco Lógico completa del proyecto de *Fortalecimiento de Actores Sociales de Oriente*

FIN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Las organizaciones de desarrollo social están implementando un liderazgo productivo y ético, además están impactando de forma significativa la realidad que les rodea.	Mejorados los indicadores económicos y sociales principales de los estados Anzoátegui y Sucre. N° total de organizaciones de desarrollo social de los estados Anzoátegui y Sucre actuando eficaz y eficientemente sobre la realidad que les rodea	Estudios económicos y sociales en los estados Anzoátegui y Sucre, en cada uno de los años del proyecto y una vez finalizado el mismo tanto al nivel estatal como local. Sistematización sobre la actuación y proyección de las organizaciones de desarrollo social involucradas.	Se mantiene controlada la inflación y los indicadores sociales no empeoran de manera grave.
PROPÓSITOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Desarrolladas las capacidades productivas de los microempresarios urbanos y productores rurales, aumentados sus niveles de ingresos y consolidados y generados empleos	60% de las experiencias económicas involucradas han aumentado sus ingresos y generan o consolidan 1500 empleos en los estados Anzoátegui y Sucre. N° de proyectos comunitarios de desarrollo en ejecución o ejecutados.	Diagnóstico financiero inicial y de salida de las experiencias apoyadas. Censo del N° de empleos existentes y de las experiencias apoyadas al inicio y a la salida.	Se cuenta con fondos de financiamiento suficientes para el otorgamiento de créditos.
Desarrolladas las capacidades organizacionales de las comunidades: optimizan sus iniciativas de base, su capacidad de negociación y concertación con otros actores sociales para implementar planes de desarrollo local e incidir en las políticas públicas.	Aumenta en un 25% el número de grupos participando en instancias gubernamentales para la discusión de los planes de desarrollo de sus comunidades.	Planes y convenios para la realización de los proyectos. Memoria del desarrollo de los proyectos.	Las autoridades municipales tienen una política de apertura hacia proyectos de desarrollo comunitario.
Desarrolladas las capacidades organizacionales para las relaciones con el entorno y mejoradas las condiciones del hábitat.	Políticas públicas afectadas por la incidencias de las organizaciones involucradas en el proyecto.	Planes y convenios para la realización de los proyectos. Memoria del desarrollo de los proyectos.	Las autoridades municipales desarrollan políticas de presupuesto participativo.

COMPONENTES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><i>Desarrollo de las capacidades productivas</i></p> <p>Incrementadas las capacidades para mejorar los niveles de producción por medio de financiamiento y asesorías directas.</p> <p>Diversificados los rubros productivos agrícolas, introducidos al menos 6 nuevos rubros.</p> <p>Creadas tres comercializadoras dirigidas por los propios productores.</p> <p>Realizados ciclos formativos y ofrecida asistencia técnica para los microempresarios y pequeños productores.</p> <p>Creados dos centros de asistencia microempresas para el apoyo a la gestión contable.</p> <p>Mejorados los contenidos de las actividades formativas y asesorías técnicas en el campo de la producción, el mercadeo, la seguridad industrial y el ambiente.</p>	<p>1350 créditos concedidos.</p> <p>2500 asesorías realizadas.</p> <p>500 productores trabajando al menos seis nuevos rubros</p> <p>1000 productores utilizando y gestionando tres comercializadoras.</p> <p>3400 productores formados</p> <p>400 microempresarios reciben asistencia en su gestión contable.</p> <p>6 estudios realizados y aplicados en los contenidos de las actividades formativas y asesorías técnicas.</p>	<p>Registros de los créditos concedidos.</p> <p>Registros de las asesorías realizadas.</p> <p>Informe de los avances y resultados del proceso de incorporación de los nuevos rubros.</p> <p>Estatutos, memorias y registros de las comercializadoras creadas.</p> <p>Informes del desempeño y funcionamiento de las empresas.</p> <p>Exámenes, seguimiento y registros sobre los productores y microempresarios formados.</p> <p>Registros e informes de los centros de asistencia microempresas.</p> <p>Análisis de los contenidos de las actividades formativas y asesorías técnicas.</p> <p>Encuesta para verificar que se han incorporado en las prácticas los aportes sugeridos por los estudios.</p>	<p>Las familias asumen cambios de hábitos alimenticios para incorporar los nuevos rubros a la dieta diaria.</p> <p>Las instituciones oficiales de ayuda al sector rural mantienen su política de apoyo técnico y financiero el sector en el estado Sucre.</p>

COMPONENTES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Desarrollo de las capacidades organizativas. Líderes comunitarios capacitados en las áreas de: Desarrollo organizacional, Organización y participación comunitaria para el desarrollo local, Gerencia de proyectos sociales, Diálogo Social, presencia y proyección social.</p> <p>Comunidades consolidan mecanismos de participación y organización en función del desarrollo local.</p> <p>Integrantes de la iniciativas comunitarias gerencian eficaz y efectivamente proyectos sociales.</p> <p>Iniciativas comunitarias participan en el diálogo social negociando y concertando con otros actores sociales, planes de desarrollo local e incidiendo en la políticas públicas.</p> <p>Promovidas y consolidadas nuevas organizaciones comunitarias tanto en el sector urbano como en el sector rural.</p> <p>Capacidades aumentadas de organizaciones de desarrollo social públicas y privadas en las siguientes áreas: diagnóstico comunitario, elaboración de planes sociales, elaboración de presupuestos participativos, sistemas organizacionales y recursos humanos.</p> <p>Desarrollo de las capacidades para las relaciones con el entorno. Dirigentes comunitarios capacitados en temas relacionados a la gestión urbano ambiental. Creado material educativo en gestión urbano ambiental. Capacitadas organizaciones comunitarias para el diseño de espacios habitacionales y áreas recreacionales. Constituidas instancias de diálogo y coordinación que fortalezcan la capacidad de gestión y presión de las comunidades</p>	<p>70 talleres realizados</p> <p>1300 participantes.</p> <p>300 proyectos comunitarios en ejecución y ejecutados.</p> <p>Nº de proyectos comunitarios Nº de convenios firmados. 120 convenios firmados.</p> <p>22 organizaciones de desarrollo social promovidas y consolidadas con al menos 270 miembros en total.</p> <p>9 escuelas formativas realizadas</p> <p>63 talleres realizados con la menos 270 participantes en total.</p> <p>200 actividades de formación 7000 ejemplares editados y distribuidos. 30 actividades de capacitación realizadas, 900 participantes. 120 iniciativas comunitarias de base.</p>	<p>Informes y registros de talleres impartidos.</p> <p>Registro y estudios de los proyectos comunitarios.</p> <p>Registro y estudios de los proyectos y de los convenios. Actas, programas y seguimiento de los convenios firmados.</p> <p>Análisis y memoria de las organizaciones promovidas y consolidadas.</p> <p>Registro e informes de las escuelas formativas y los talleres impartidos.</p> <p>Registro de participación. Registros de la edición y distribución de materiales. Estudio y registro de las 120 iniciativas de base.</p>	<p>Las comunidaes apoyan activamente el desarrollo de los proyectos impulsados por las organizaciones de base.</p> <p>Las organizaciones involucradas firman convenios con las coejecutoras para el desarrollo de los planes de fortalecimiento institucional.</p> <p>El Gobierno Nacional y Local, mantienen una política proactiva para el desarrollo de planes habitacionales con participación comunitaria</p>

CUATRO: El Cronograma de Actividades

En este paso, se ubican todas las actividades a realizar, dándole el tiempo o duración que cada una de ellas se lleve.

ACTIVIDADES	MESES - SEMANAS											
	ENERO	FEBRO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC

CINCO: El Presupuesto

En este paso se establecen los rubros para los cuales se necesita dinero, ubicando el costo por mes de cada uno.

RUBROS (Ejemplos)					
Personal:					
Equipos:					
Materiales:					
Transporte:					
Viáticos:					
Comunicación:					
Administración:					
Otros:					
TOTAL					

Finalmente, del presupuesto total se indican los aportes que se solicitan , y los aportes que harán la organización y los beneficiarios

QUÉ HACEN LOS BENEFICIARIOS		APORTE (S) QUE SE SOLICITAN	
RECURSOS		RECURSOS	
TOTAL APOORTE ORGANIZACIÓN Bs		TOTAL Bs. QUE SE SOLICITAN	

SEIS: La revisión de los proyectos diseñados

Un primer paso para la verificación es ver si se incorporaron en el ámbito de los objetivos: fin, propósito y componentes, hechos tangibles e intangibles, a continuación se presenta una lista a modo de ejemplo:

DIMENSIONES TANGIBLES	DIMENSIONES INTANGIBLES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Viviendas mejoradas ◆ Atención médica adecuada y oportuna. ◆ Alimentos básicos enriquecidos. ◆ Incremento al acceso de agua potable. ◆ Capacidad organizativa incrementada. ◆ Créditos otorgados ◆ Rubros agrícolas incorporados ◆ Comercializadora funcionando y gestionada por los productores. ◆ Convenios firmados. ◆ Proyectos de desarrollo comunitario escritos y negociados. ◆ Centros de desarrollo microempresarial funcionando. ◆ Los microempresarios mejoran sus registros contables ◆ Incorporan temas a la agenda pública. <p>Modifican políticas existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La comunidad aumenta sus niveles de responsabilidad frente al mejoramiento del hábitat. ◆ Saben expresarse en reuniones. ◆ Utilizan las potencialidades de la comunidad. ◆ Pueden jerarquizar prioridades. ◆ Evalúan las acciones y son capaces de aprender de los errores. ◆ Capacidad de ver oportunidades y potencialidades y aprovecharlas. ◆ Mejoran hábitos alimenticios con la incorporación de nuevos rubros. ◆ Desarrollan visión a mediano y largo plazo.

Lo intangible es una dimensión que tenemos que aprender a medir; lo intangible no quiere decir que es algo que se puede observar a través de hechos o manifestaciones. Lo claro es que son diferentes a las tangibles, se refieren más a actitudes capacidades intelectuales, destrezas mentales, valores.

Diseñado el proyecto podemos utilizar la lista de verificación que presentaremos a continuación como una forma de conocer si contiene los elementos necesarios.

SI NO

1.- ¿El fin está claramente expresado?		
2.- ¿Los indicadores de fin son verificables en términos de medidas de cantidad, calidad y tiempo?		
3.- ¿ El o los propósitos están claramente expresados?.		
4.- ¿ Los indicadores no son un resumen de los componentes sino una forma independiente de medir el logro del propósito?		
5.- ¿ Los indicadores de propósitos solo miden lo importante?		
6.- ¿Los indicadores del o los propósitos miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto?		
7.- ¿ El Fin o los propósitos se enmarcan en la direccionalidad de la visión de la organización y de su plan institucional?		
8.- ¿Los componentes del proceso están bien expresados. Qué innovaciones hay en el ámbito de los componentes?		
9.- ¿ Los componentes del proceso están bien expresados en términos de resultados, productos, bienes, servicios, etc.		
10.- Todos Los componentes son necesarios para lograr el o los propósitos?		
11.- ¿Los indicadores de los componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo?		

12.- ¿Las actividades para alcanzar cada componente son necesarias y suficientes?		
13.- ¿Se indican las actividades para recoger la información requerida por cada uno de los indicadores?		
14.- ¿Se indica las actividades para realizar el monitoreo y evaluación del proyecto?		
15.- ¿La relación entre las actividades y el presupuesto es coherente?		
16.- La relación entre propósito y fin es lógica?		
17.- ¿ La relación entre los componentes y el propósito es realista. Con esos componentes alcanzaremos los propósitos?		
18.- ¿ La lógica vertical entre las actividades, los componentes, el propósito y el y el fin es realista en su totalidad?. Con esas actividades podemos alcanzar los componentes, éstos producirán los efectos esperados?, ¿Los efectos alcanzados lograrán los impactos en los beneficiarios finales?		
19.- ¿El o los propósitos más los supuestos a ese nivel describen las condiciones necesarias para lograr el o los fines?		
20.- ¿ Los componentes más los supuestos a ese nivel describen las condiciones necesarias para lograr el o los fines?		
21.- ¿ Los supuestos al nivel de las actividades no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes de iniciarse las actividades?		
22.- ¿La columna de las fuentes de verificación identifican los medios a través de los cuales se va a obtener información y se describen los temas que se tocaron en cada medio?		

Cuando este cuadro nos muestre respuestas positivas, entonces podemos decir que el proceso de diseño está culminado y revisado, el mismo guarda lógica y coherencia en cada uno de sus niveles.

SIETE: El Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Monitoreo y seguimiento del proyecto

Un proceso fundamental para el desarrollo efectivo del proyecto es poder contar con una serie de dispositivos que nos permitan monitorear, hacer seguimiento y evaluación del proyecto, estos tres aspectos son relevantes pues nos permiten poder medir si avanzamos en la dirección correcta y tomar las medidas necesarias de manera oportuna para corregir el rumbo, además de permitirnos ver en que medida nos acercamos los fines y propósitos que nos planteamos.

Antes de entrara la presentación de las matrices que nos permitirán elaborar el sistema de monitoreo y seguimiento, definamos lo que entendemos por monitoreo, seguimiento y evaluación.

Monitoreo

Nos permite comprobar que las cosas ocurran, que se ejecuten las acciones programadas.

La función principal del monitoreo consiste en supervisar el proceso de ejecución física, a fin de comprobar si se dispone de los insumos a tiempo y se utilizan correctamente. Tiene como cometido mantener al equipo responsable del proyecto al tanto de los problemas de ejecución.

El propósito fundamental del monitoreo es indicar lo más pronto posible cualquier cuello de botella con respecto a la entrada de insumos (recursos) a fin de que se puedan tomar a tiempo medidas correctivas. Como tal, el monitoreo es, en primer lugar, un instrumento para mejorar la gerencia del proyecto.

Seguimiento

El seguimiento permite:

Tener información que, usada oportunamente, puede contribuir en la ejecución de suficiente y eficaz del proyecto.

Cuidar que las cosas ocurran bien.

Comprobar que las actividades se han puesto en marcha en la magnitud, tiempo y oportunidad requerida.

Se encarga del examen continuo o periódico, de la implementación de las actividades, para asegurar que la entrada de insumos (recursos), cronogramas de trabajo y los productos esperados conforme a las metas establecidas, se obtengan de acuerdo a los objetivos y a la programación pre establecida.

Lo esencial del seguimiento es el análisis de avance, la detección de problemas la sugerencia de soluciones y la comunicación de estas en forma oportuna.

Evaluación

Es la determinación sistemática de la pertinencia y eficacia, los resultados y efectos de las actividades en función de los propósitos planteados.

La evaluación se realiza sobre resultados, evidencias, no sobre opiniones.

Consiste en verificar el logro de los propósitos planteados, a fin de maximizar el impacto de la acción y proporcionar una base de orientación para la planificación futura.

Para el monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto utilizaremos el método a través de la definición de indicadores, en este sentido, ya definimos una columna de indicadores del proyecto al elaborar las columnas del marco lógico, sin embargo es necesario afinar más la elaboración de ciertos indicadores que permitan monitorear y dar seguimiento al proyecto.

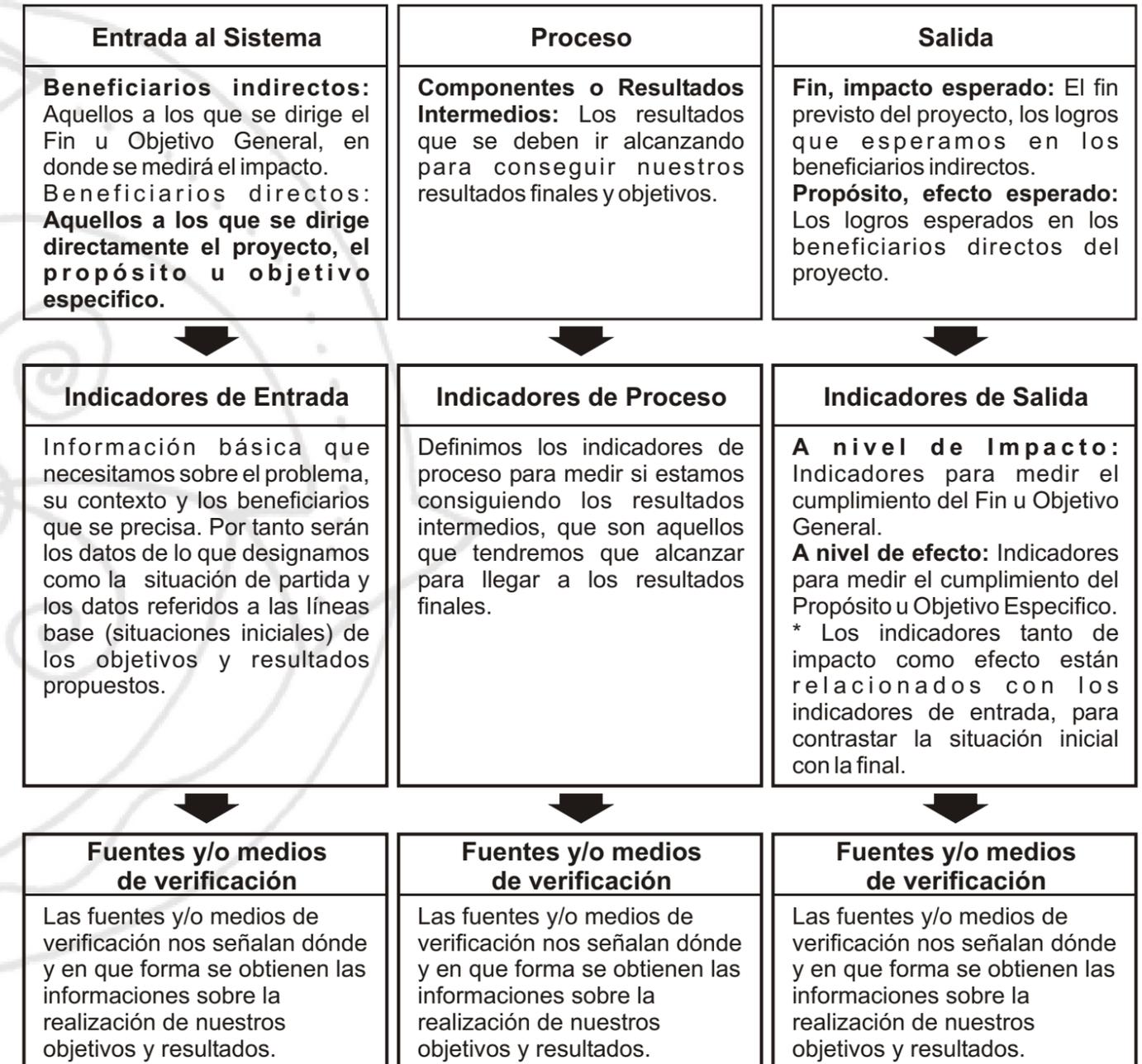
La Evaluación mediante Indicadores

La evaluación que proponemos se planifica y realiza a través de indicadores, que pueden dividirse a los efectos, y de forma básica, en los siguientes tipos:

- ♦ Indicadores de entrada; entendemos por estos aquellos que nos sirven para conocer la situación de entrada o partida, la situación objetiva o las líneas base tanto del contexto general y la realidad a intervenir como más específicamente del problema a enfrentar y de los distintos componentes para la realización del proyecto.
- ♦ Indicadores de proceso; estos indicadores miden el grado de avance del proyecto y el cumplimiento de los resultados intermedios previstos, estos indicadores son parte la parte más importante del proceso de seguimiento, y nos permiten obtener información para corregir la marcha del proyecto, introducir nuevas acciones, rectificar y mejorar otras, mejorar el desempeño del personal.
- ♦ Indicadores de salida; son aquellos indicadores que utilizamos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos por el proyecto, podemos diferenciar entre indicadores de impacto aquellos dirigidos a medir el cumplimiento y los logros conseguidos respecto del Fin u Objetivo General, que generalmente esta relacionado con los beneficiarios indirectos de la intervención; y los indicadores de efecto que vienen a medir los logros conseguidos en los beneficiarios directos del proyecto y esta relacionado con el Propósito u Objetivo Especifico.

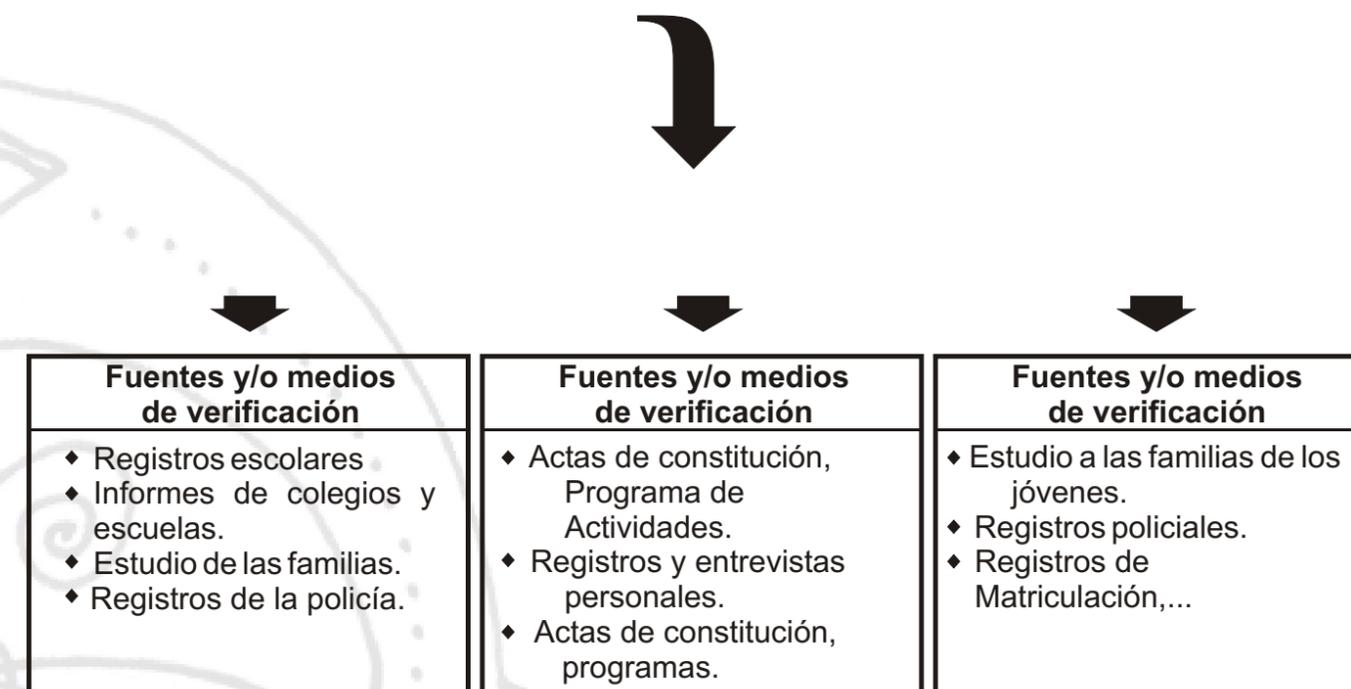
Pasemos a presentar ahora las matrices para la elaboración del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación a través de la definición de indicadores.

MATRIZ BÁSICA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



MATRIZ BÁSICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS (Nº1)- EJEMPLO

Entrada al Sistema	Proceso	Salida
<p>Beneficiarios indirectos: Comunidad y familias de los jóvenes escolares y desertores del sistema escolar del Municipio X. Beneficiarios directos: Total de los jóvenes (12-17 años) matriculados en el sistema escolar y 200 desertores del mismo del Municipio X.</p>	<p>Componentes o Resultados Intermedios. Por ejemplo: Madres y Padres involucrados en la educación y el desarrollo personal de sus hijos e hijas. Asistencia pedagógica</p>	<p>Fin, impacto esperado: Mejorar la estima y la formación de las familias y la comunidad del Municipio X. Propósito, efecto esperado: Devolver al sistema escolar a jóvenes desertores y disminuir apreciablemente la tasa de deserción escolar en el Municipio X.</p>
Indicadores de Entrada	Indicadores de Proceso	Indicadores de Salida
<ul style="list-style-type: none"> ◆ N° de desertores escolares. ◆ Tasa de deserción escolar. ◆ Población escolar en riesgo de deserción. ◆ Estima de los familias de los desertores y jóvenes en riesgo. ◆ Tasa de delincuencia juvenil del Municipio X. Perfil educativo y autoestima De los jóvenes escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Una escuela para Madres y Padres de hijos e hijas escolares funcionando para cinco Comunidades del Municipio X. (1° trimestre) ◆ 80 Madres y Padres de hijos en riesgo de deserción escolar involucrados en la educación de sus hijos. (1° trimestre). ◆ 3 servicios de asistencia pedagógica a jóvenes escolares funcionando.(A Mitad del proyecto) 	<p>A nivel de Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorar la estima en el 70% de las familias de jóvenes desertores y en riesgo del sistema escolar. ◆ Bajar en un 40% la delincuencia juvenil. <p>A nivel de efecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mas del 50% de los jóvenes desertores se reincorporan al sistema escolar. <p>Disminuye a la mitad la tasa de deserción escolar.</p>



MATRIZ PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

Indicador(es).	Fuentes y/o medios de verificación	Universo Muestra	Frecuencia o momento(s) de medición o recogida	Responsable(s)
Ejemplo: Nº de desertores del sistema escolar del Municipio X	<u>Ejemplo:</u> Registros e informes de colegios y escuelas	* Universo: Conjunto de todos los elementos a considerar u objeto de análisis. Muestra: Conjunto de personas o elementos seleccionados del universo para realizar el estudio, análisis o verificación. * Puesto que generalmente no contamos con universos pequeños, para aplicar nuestras mediciones a todos los elementos, escogeremos una muestra representativa en función de la fuente o medio elegido para la verificación del indicador. <u>Ejemplo:</u> En este caso debemos conocer el nº total de desertores así que nos interesa sondear todos los colegios y escuelas.	¿Cuándo se realizará la medición del indicador? ¿Cuántas veces es necesario para el proceso? <u>Ejemplo:</u> Antes de comenzar el proyecto y al finalizar.	Indicaremos el responsable de medición del indicador descrito; y el responsable general del proceso de evaluación. <u>Ejemplo:</u> Manolito Pérez o Josefina del Puñal, personal del proyecto, o coordinador de seguimiento y evaluación.

* Siempre que nuestro indicador sea cuantitativo o tangible podemos darnos porcentajes de cumplimiento, por ejemplo: Hasta un 25%, cumplimiento muy bajo; de un 25% a un 50%, cumplimiento medio-bajo, de un 50% a un 75% medio-alto, de un 75% a un 100% alto.

Guía para la presentación de Proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico

A.- FICHA DEL PROYECTO (1 página)

1. Nombre del Proyecto (Sale del propósito)
 - 1.1 Código del Proyecto
2. Breve descripción del Proyecto (4 líneas)
3. Ubicación detallada
4. Duración total del proyecto (expresada en meses)
5. Responsable de la ejecución
6. Responsable de la operación
7. Costo total del Proyecto
8. Monto solicitado en financiamiento

B.- RESUMEN EJECUTIVO (Máximo 4 páginas)

1. Nombre del Proyecto
2. Ubicación geográfica
3. Antecedentes y contexto de desarrollo (Problema a resolver, causas y manifestaciones más relevantes del problema, consecuencias)
4. Intervención
 - 4.1 Fin del Proyecto
 - 4.2 Propósito del Proyecto
 - 4.3 Componentes del Proyecto
 - 4.4 Actividades
5. Estrategia y metodología de trabajo
6. Viabilidad
7. Seguimiento y evaluación
8. Cronograma
9. Plan de Financiamiento

C.- MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

D.- DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

1. Nombre del proyecto

Debe incluir la localización detallada por Estado, Municipio, Ciudad o Pueblo donde se llevarán a cabo las actividades , debe incluir un mapa o plano del sector.

2. Antecedentes del proyecto

2.1 Contexto de desarrollo

2.1.1 Programas existentes en la zona y pertinentes al contexto del proyecto

Organismo	Actividades que desarrolla
Organización 1	
Organización 2	

2.1.2 Vinculación o Inscripción en otros programas mas amplios de la entidad ejecutora

2.1.3 Principales conclusiones y recomendaciones de estudios preliminares realizados en la zona.

3. Problema a resolver

Descripción y análisis del problema a resolver. Debe señalar el problema y utilizar alguna técnica de análisis causal que permita la selección de los aspectos claves o determinantes a ser resueltos por el proyecto.

Participantes / Beneficiarios y actores principales involucrados

Descripción y análisis de los intereses de los Beneficiarios/ Participantes

Criterios de selección de los Beneficiarios/ Participantes

Actores principales de la ejecución y su interacción

Rol de cada uno de los actores y de los Beneficiarios / Participantes en las diferentes fases del Proyecto

ACTORES PRINCIPALES	ACTIVIDADES DE ACUERDO A LAS FASES DEL PROYECTO				
	CONCEPCIÓN	PUESTA EN MARCHA	GESTIÓN	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Participante 1	Descripción de las actividades del participante 1 en la concepción del Proyecto	Descripción de las actividades del participante 1 en la puesta en marcha del Proyecto	Descripción de las actividades del participante 1 en la gestión del Proyecto	Descripción de las actividades del participante 1 en el control y seguimiento del Proyecto	Descripción de las actividades del participante 1 en la evaluación final del Proyecto
Participante n	Descripción de las actividades del participante n en la concepción del Proyecto	Descripción de las actividades del participante n en la puesta en marcha del Proyecto	Descripción de las actividades del participante n en la gestión del Proyecto	Descripción de las actividades del participante n en el control y seguimiento del Proyecto	Descripción de las actividades del participante n en la evaluación final del Proyecto

La intervención

Objetivos

Fin del Proyecto

¿Cuál es el objetivo global más amplio al cual contribuirá la operación? (Resultado a largo plazo con el cual contribuirá el Proyecto)

Propósito del Proyecto

¿Cuál es el impacto directo que desea ser alcanzado?

3.1 Resultados esperados

Componentes del proyecto

Los componentes son las obras, servicios, capacitaciones y en general los productos que se requiere sean ejecutados y entregados por el ejecutor del proyecto de acuerdo al contrato. Deben ser expresados en forma de trabajo terminado. (Vivienda construida, AADUL conformada, sistema de aguas instalado.

Descripción de los componentes en forma de indicadores de logro.

Estas descripciones deben ser breves pero precisas, una para cada componente, deben especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse. Los resultados concretos propuestos deben ser medibles dado que estos resultados son la base para evaluar el impacto final de desarrollo.

COMPONENTES	INDICADORES DE LOGRO
1. COMPONENTE 1	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE 1
2. COMPONENTE 2	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE 2
3. :	:
4. COMPONENTE N	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE N

Actividades requeridas para el logro de cada componente

Descripción

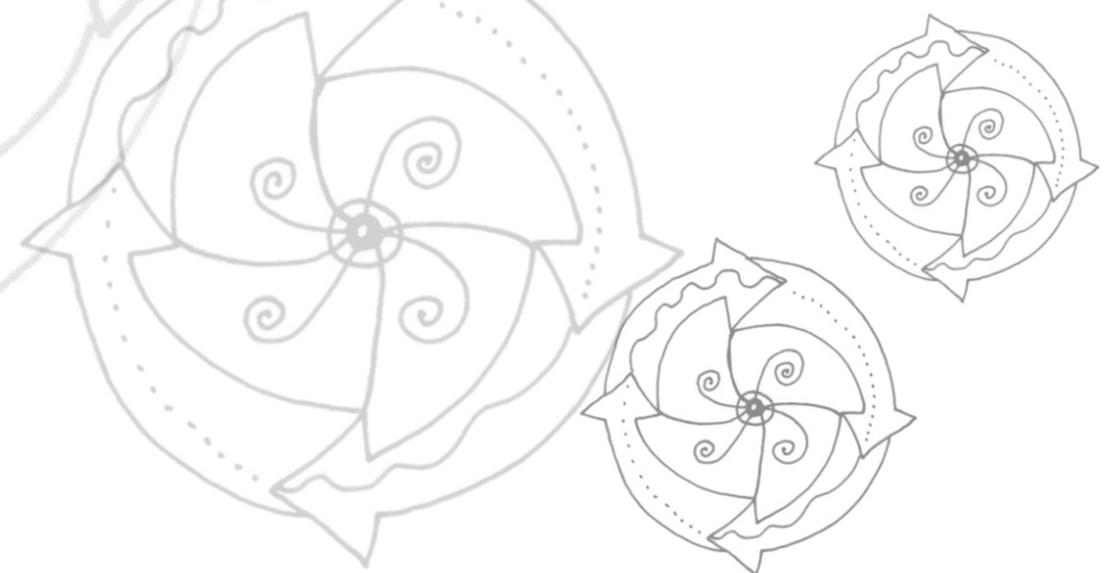
Las actividades las ejecutará la unidad ejecutora del proyecto.
Debe especificarse el conjunto de acciones que es necesario desarrollar para lograr cada uno de los componentes del proyecto.

COMPONENTES	ACTIVIDADES
Componente 1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actividad 1.1 ◆ Actividad 1.2 ◆ Actividad 1.3 <li style="text-align: center;">⋮ ◆ Actividad 1.n
⋮	⋮
Componente n	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actividad n.1 ◆ Actividad n.2 ◆ Actividad n.3 <li style="text-align: center;">⋮ ◆ Actividad n.n

Cuadro de estimación de tiempos y orden de ejecución

Debe hacerse una lista en orden cronológico y considerando la secuenciación de todas las actividades. Presentar una red de planeación (PERT-CPM).

Nº	ACTIVIDADES	DURACION (DIAS)	PREDECESORA INMEDIATA
1	AAAAAAAAA	15	
2	BBBBBBBB	60	1
3	CCCCCCCC	45	2
:			
4	XXXXXXXXX	20	3



Suposiciones o riesgos de la Intervención

Son los acontecimientos que están fuera del control del gerente o responsable de ejecutar el proyecto y que pueden comprometer el logro de los objetivos. Por ejemplo, condiciones políticas y socio-económicas, ambiente físico amenazas de lluvia intensa, etc.

Puesta en marcha

Organización y Procedimientos

Recursos humanos y materiales requeridos

Factores de viabilidad

Esta parte se refiere a la sustentabilidad tanto de las actividades del proyecto y la organización que lo pone en marcha y/o de otras estructuras de organización popular responsables del proyecto.

Viabilidad de las actividades del proyecto

Indique claramente:

- ¿Quién será responsable por la continuación y gerencia de las actividades del proyecto después que haya sido completado?
- ¿Qué medidas para la construcción de capacidades están previstas y para quienes?
- ¿Cómo será gerenciado el proyecto?
- ¿Cómo ha sido asegurada la apropiación de la tecnología que se requiere para la operación del proyecto?
- ¿Cómo será asegurada la sustentabilidad socio-cultural?
- ¿Cómo será asegurada la sustentabilidad financiera futura?
- ¿Quién será el titular de la propiedad de los bienes muebles e inmuebles adquiridos bajo el proyecto?

Viabilidad de la organización ejecutora

- Si es requerido, Qué medidas de capacidad de construcción están propuestas para asegurar que la organización responsable del proyecto será capaz de llevarlo a cabo una vez que el cofinanciamiento llegue a su fin?
- ¿Cómo será asegurada en el futuro la sustentabilidad de la estructura central de la organización y de los costos en marcha (gastos de personal y gastos generales)?

Proyectos de formación Profesional y técnica

- ♦ ¿Qué medidas han sido tomadas para garantizar que el entrenamiento es adecuado a las necesidades a través de estudios de mercado y empleo, iniciativas de creación de empleo, etc.?
 - ♦ Indique el plan de capacitación previsto para los participantes
- #### Recuperación (Mantenimiento) de las inversiones
- ♦ Indique a través de un análisis de Costos/Beneficios cuál es el plan de recuperación de la inversión (Si aplica)
 - ♦ ¿Cuáles son las provisiones que se han tomado para garantizar el mantenimiento de las obras y servicios producto de este proyecto por parte de las entidades ejecutoras o de la comunidad?

Seguimiento y Evaluación de Resultados

Plan de seguimiento para cada fase del proyecto

Indicadores de logro para Objetivos, Resultados.

Medios de verificación de los Indicadores de logro.

Auto evaluaciones

Evaluaciones externas de iniciativa del ejecutor

Evaluaciones externas de iniciativa del financista

Cronograma del proyecto

Diagrama de Gantt según Actividades (5.3)

Presupuesto

Resumen Presupuestario

Parte A: Costos de la Propuesta

Parte B: Plan de Financiamiento



Presupuesto por Partidas genéricas para cada componente

F.- FORMATO DE PRESUPUESTO					
RESUMEN PRESUPUESTARIO					
PARTE A - COSTOS FINANCIEROS PREVISTOS	Bs.	PARTE B - PLAN DE FINANCIAMIENTO	Bs.	% del total de contrib. financ.	% del total de contrib.
a) Gastos de Inversión		a) Contribución solicitada			
b) Equipos		b) Contribución del ente ejecutor			
c) Materiales y Suministros		c) Contribución de donantes privados			
d) Recursos Humanos		d) Otros financiamientos públicos			
e) Viáticos y gastos de alimentación		e) Contribuciones comunitarias			
f) Servicios no personales					
g) Gastos de funcionamiento					
h) Otros costos					
i) Costos contractuales					
SUB TOTAL					
Imprevistos					
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS					
TOTAL COSTOS FINANCIEROS		TOTAL DE LAS CONTRIBUCIONES FINANCIERAS			
		Contribuciones en especie			
		f)			
		g)			
		Total de Contribuciones en especie			
		Monto Total de las contribuciones			

DETALLE DEL PRESUPUESTO GLOBAL POR COMPONENTE Pag. 1 de n			
PARTIDAS GENERALES POR COMPONENTE			Bs.
1.-COMPONENTE 1:			
a) Recursos Humanos			
b) Materiales y suministros			
c) Servicios no Personales			
d) Activos			
e) Viáticos y pasajes			
f) Otros costos			
	Total 1	Total 1	
2.-COMPONENTE 2:			
a) Recursos Humanos			
b) Materiales y suministros			
c) Servicios no Personales			
d) Activos			
e) Viáticos y pasajes			
f) Otros costos			
	Total 2	Total 1	
n.-COMPONENTE n:			
a) Recursos Humanos			
b) Materiales y suministros			
c) Servicios no Personales			
d) Activos			
e) Viáticos y pasajes			
f) Otros costos			
	Total n	Total 1	

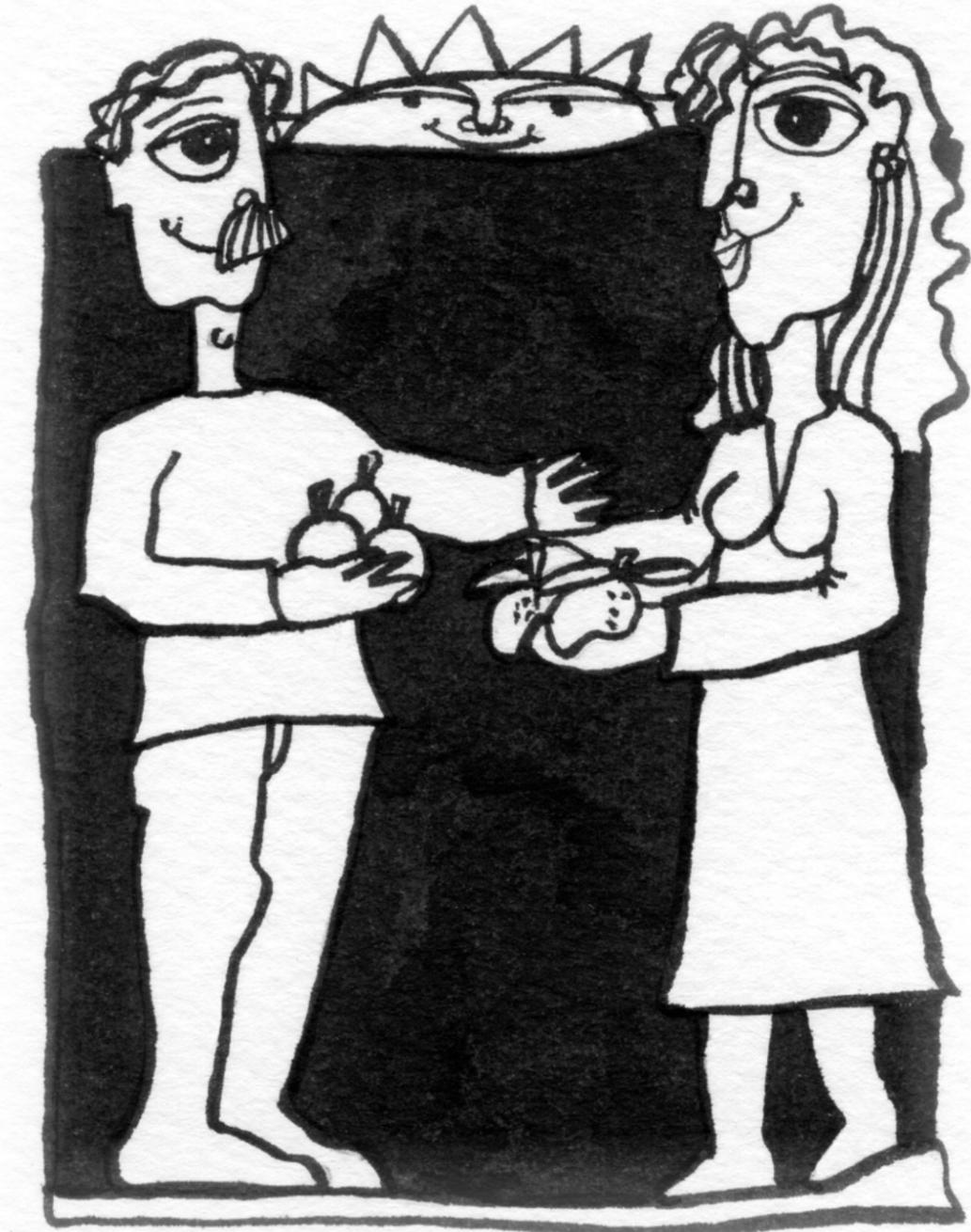
Presupuesto detallado por Actividades

Componente: XXXXXXXXXXXX
 Costo total del componente: XXXXXXXXXX

ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS		ANÁLISIS DE COSTOS				SUB TOTALES
	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Actividad 1	REC. HUMANOS						
	MAT. Y SUM.						
	SERV. NO PERS.						
	ACTIVOS REALES						
	VIATICOS Y PASAJES						
	OTROS COSTOS						
SUB TOTAL POR ACTIVIDAD							
ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS		ANÁLISIS DE COSTOS				SUB TOTALES
	PARTIDA	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
Actividad n	REC. HUMANOS						
	MAT. Y SUM.						
	SERV. NO PERS.						
	ACTIVOS REALES						
	VIATICOS Y PASAJES						
	OTROS COSTOS						

Sub totales x Partidas:

RECURSOS HUMANOS XXXXX MATERIALES Y SUMINISTROS XXXXX
 SERVICIOS NO PERSONALES XXXXX ACTIVOS REALES XXXXXXXX
 VIATICOS Y PASAJES XXXXXX OTROS COSTOS XXXXXX



GERENCIA COMUNITARIA

ESTRATEGIAS PARA LA NEGOCIACIÓN

La negociación debe ser una estrategia corporativa, basada en la ética y la filosofía de GANAR-GANAR

La negociación

La negociación es un proceso donde dos o más partes involucradas con intereses comunes o divergentes, mantienen una comunicación para lograr acuerdos que les beneficien.

La negociación es una realidad de la vida. En el mundo se negocia todos los días. Muchas personas piensan que el conocimiento sobre negociaciones es algo que solo atañe a profesionales, pero en la vida diaria, todos somos negociadores, estemos o no conscientes de ello.

Los elementos estructurales de la negociación son: la interdependencia, el conflicto de intereses y la posibilidad de acuerdo.

En el proceso de negociación, preparar el encuentro implica definir los objetivos y la estrategia del encuentro de negociación, así como una identificación y una evaluación; mientras que en el encuentro propiamente dicho, resaltan el estilo del negociador, la comunicación y el manejo de las emociones.

Obstáculos y requisitos para la negociación

Entre los obstáculos para la negociación están: la reacción de usted, las emociones de los otros, la posición de los otros, el descontento y el poder de los otros.

Estos obstáculos pueden superarse con: equilibrio mental, salvando las emociones negativas de la otra parte, replanteando la situación, tendiendo un puente entre usted y el otro, empleando el poder para educar, entre otras estrategias.

Los requisitos para ser un negociador son:

- ♦ tener ganas de negociar
- ♦ dedicar tiempo para preparar la negociación
- ♦ considerar positivamente a los otros
- ♦ estar dispuesto a transigir
- ♦ no tener deseo de ejercer el poder
- ♦ hacerse respetar
- ♦ tener sentido de la responsabilidad
- ♦ admitirla razón tan igual como la equivocación

El conflicto

La mejor solución al conflicto es negociar

Existe una gran cantidad de definiciones que describen la palabra *conflicto*, y éstas se expresan de acuerdo con los diferentes enfoques sobre el tema. Entre algunos de ellos tenemos:

Situación que crea tensión entre diferentes personas o grupos
Dificultad entre partes para llegar a un acuerdo
Diferencias no resueltas
Choque de intereses o entre acciones

Entre los tipos de conflictos que se presentan, están:

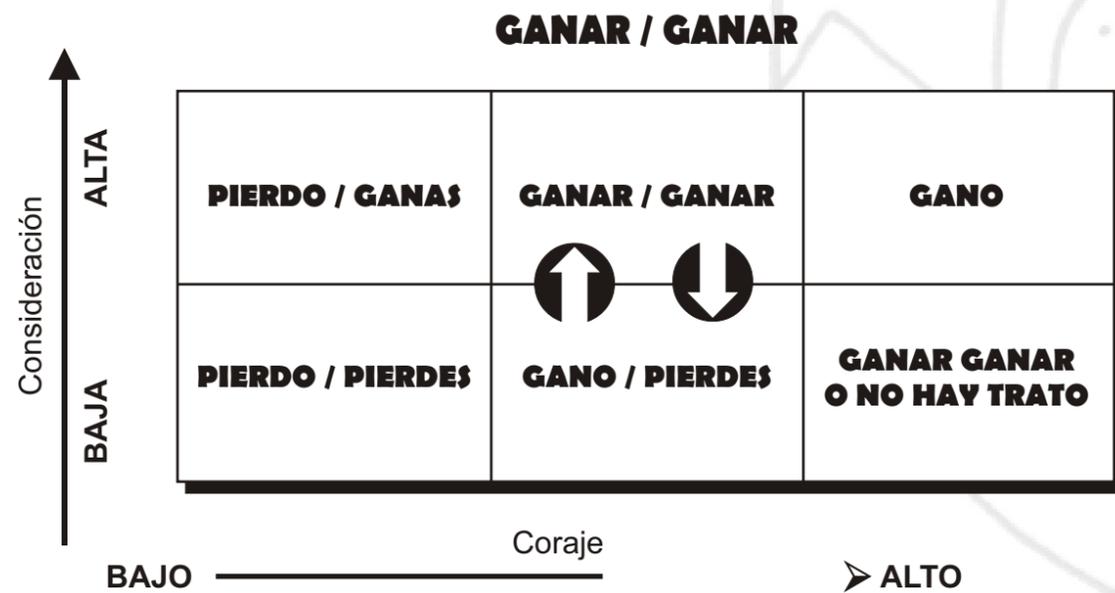
- ♦ *Conflicto de valoración*: se presenta cuando los valores de dos personas o grupos son incompatibles entre ellas.
- ♦ *Conflicto de distribución*: cuando hay desacuerdo por la asignación diferenciada de bienes, recursos o servicios.
- ♦ *Conflicto de objetivos*: cuando en un grupo no se logra concertar los objetivos o cuando los objetivos de un grupo perjudican a otro.
- ♦ *Conflicto de roles*: cuando en un equipo, sea la familia, los amigos o el trabajo, las funciones no son claras ni definidas para que las asuma un sujeto.

- ♦ *Conflicto de información:* sucede por encontrarnos problemas en la comunicación, y también al entorpecer el acceso a la información por parte de una persona o de un grupo al otro.
- ♦ *Conflicto de poder:* se establece por la lucha de las garantías y posibilidades que da el poder.

Modalidades de la Negociación

Las modalidades de la negociación son:

- ↻ PIERDO / GANAS
- ↻ PIERDO / PIERDES
- ↻ GANAR / GANAR
- ↻ GANO / PIERDES
- ↻ GANO
- ↻ GANAR / GANAR O NO HAY TRATO



Stephen Covey
Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Ejercicio de simulación

En el Municipio *Local* del estado *Regional* existe una Comunidad llamada **El Porvenir**. Una de las calles de la Comunidad se denomina El Pozo, debido a un pozo de agua que existía antiguamente y surtía de agua a toda la comunidad. El pozo se secó y la calle ciega de tierra de unos 400 metros de largo tomó su nombre. La calle corre paralela a una quebrada que sirve como desagadero de cloacas y aguas servidas de El Porvenir. El Porvenir es una comunidad de clase media, pero la población de la calle El Pozo es de muy bajos recursos, vive en condiciones de extrema marginalidad, tiene una tasa creciente de desempleo, y se dice que es guarida de un sin número de delincuentes vinculados a atracos en las comunidades vecinas, así como al tráfico de drogas entre jóvenes de El Porvenir.

Sin embargo, la situación más dramática de El Pozo la constituye el incremento de casos de diarreas y sarna entre los niños. Las estadísticas del Ambulatorio local reportan aproximadamente un 30% de los niños con edades comprendidas entre 0 a 5 años que presentan diarreas frecuentes; adicionalmente, un grupo de estudiantes de trabajo social que realiza pasantías en la comunidad ha detectado que cerca de 90% de los niños de la calle El Pozo, presentan síntomas de escabiosis o algún tipo de erupción en la piel. La gente de la calle comienza a sentir rechazo por parte del resto de la comunidad, la cual hasta le ha pedido a la Directora de la escuela en la Asamblea General de Padres y Representantes, que no permita la entrada a clases de los niños de la calle El Pozo hasta tanto se supere la epidemia de sarna.

Por su parte, los habitantes de la calle han decidido retirar a sus hijos de la escuela y han optado por quedarse en casa cuidándolos. Esto contribuye a aumentar el desempleo e incrementar la inseguridad de El Provenir, que hasta ahora no ha sido blanco de los ataques de los delincuentes de El Pozo, pero que resentidos socialmente han decidido romper el respeto auto impuesto hacia su comunidad. La Asociación de Vecinos, preocupada por la situación, le ha pedido a los estudiantes que organicen una asamblea de trabajo para buscar soluciones, pero ahora está preocupada porque no sabe qué hacer con los datos que obtuvo.

Los vecinos de El Pozo alegan que no pueden impedirle a sus hijos que asistan a la escuela por tener sarna, porque el problema real es que a ellos ni les llega el agua, ni les recogen la basura. El agua la obtienen de una toma clandestina ubicada al principio de la calle y cuando viene agua, todos salen con tobos antes que la quiten. Lo poco que logran recoger, lo guardan en pipotes, pero para bañarse todos los días es imposible ya que el agua también se utiliza para cocinar, para lavar ropa y para asear las viviendas. Se aprecia gran cantidad de basura acumulada en los márgenes de la quebrada a todo largo de la calle. La razón, a decir de los vecinos, es que el camión de basura no se mete por la calle porque no cabe y al no disponer de un sitio adecuado, ellos lanzan la basura a la quebrada para que se la lleve el agua, pero la mala suerte hace que las bolsas se enreden en las matas y por eso la basura se riega o a veces son los perros callejeros que rompen las bolsas buscando restos de comida.

La basura genera gran cantidad de moscas y plagas, pero la gente piensa que la plaga que abunda en las casas y que pica a niños y adultos, es la que se cría en los pipotes de agua. Por su parte, las mujeres opinan que el problema no son tanto las moscas sino que no pueden hervir los teteros, los cuales son preparados con agua de los pipotes. El camión del gas solamente viene una vez a la semana, por lo que hay que pararse con la bombonas en la entrada a esperar que pase, así que cuando se acaba el gas, esperar el camión es un trabajo de los niños. Le han pedido a la Alcaldía que les done otra bombona a cada familia porque cuando la que tienen se acaba, hay que esperar hasta que vuelva el camión.

Hasta ahora, lo único que se ha visto es que la Dirección de Salud de la Alcaldía ha mandado a fumigar en tres oportunidades, y ha enviado un camión cisterna en dos oportunidades cuando han trancado las calles principales en protesta. Esta situación ha causado gran malestar en el resto de la comunidad, que opina que *como la gente de El Pozo no trabaja entonces piensa que los demás no tienen que salir a trabajar*. Por su parte, la Asociación de Vecinos le ha escrito comunicaciones a la Policía Municipal, al Instituto Municipal de Aguas, a la empresa de aseo urbano, al Alcalde y al Gobernador. La Dirección de Desarrollo Social de la Gobernación ha prometido colaborar si los vecinos se organizan y presentan un proyecto. La Alcaldía ha enviado a un promotor social para que levante un informe y proponga alguna solución.

Un contratista ha acompañado al promotor a la zona y le han prometido a la comunidad que le van a asfaltar la calle. El contratista le ha ofrecido una comisión al promotor si recomienda hacer la calle en su informe. Algunos vecinos de la clase media se están movilizando para conseguir un módulo de la Policía. La Alcaldía tiene pocos recursos y preferiría que esta situación la asumiera el Consejo Local. La Gobernación favorece los proyectos con participación ciudadana. La Policía Municipal piensa que los módulos son puente de corruptelas, pero está dispuesto a encargarse de uno si lo construyen.

Estrategias comunicacionales para la negociación

Una imagen es el conjunto de significados por los cuales llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

La Organización, su entorno y la Comunicación

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad local, regional, nacional o global. Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y, sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: la institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

La organización debe construir su imagen por la cual será reconocida.

La información como base para la toma de decisiones

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psicosociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la cual el individuo procesa la información.

El procesamiento de la información se divide en fases y los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

La conceptualización del mensaje

En la conceptualización del mensaje se consideran *qué* vamos a decir, *a quién* se lo vamos a decir, *cómo* se lo vamos a decir y *por qué* se lo vamos a decir.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la organización.

Las tecnologías de la comunicación

En la proyección de una imagen, el mensaje es difundido a través de los medios tradicionales de comunicación, desde la transmisión oral hasta la utilización de internet. Su administración depende del alcance de los públicos.

La estrategia comunicacional

Buscando una definición integradora del concepto de estrategia, se puede decir que la estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona las actividades en las cuales participa o debe participar la organización. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada una de sus actividades, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el cual actúa la organización, y a sus puntos fuertes y débiles.

A manera de ejemplo:

Lecturas

Si pensamos en el kiosquito que está calle abajo, por ejemplo, tendría que tratar de tener, sí o sí, un beneficio adicional, para que la gente que va quiera volver. Por ejemplo, la gente va y compra: la típica es que el kiosquero le regale caramelos. Pero no porque se queda con tu vuelto, porque dice que no tiene monedas, porque la gente no valora eso. Lo que valora es la cosa adicional.

Las microempresas que hacen empanadas, por ejemplo. Antes si tu pedías un domingo algo por Bs.4.500 no te traían nada. Hoy, si pides algo por Bs. 4.500 te lo traen, sin pedir un mínimo. ¿Qué es lo que están tratando? De solucionar el tema, de tener un servicio de adaptación al cliente, ya sea cliente de paso o cliente permanente..

En los ejemplos anteriores se puede observar como cada una de las organizaciones que allí se representan, buscan estrategias, formas, modos de posicionar su organización de una forma diferente a cómo lo ha venido haciendo y más importante aún, diferenciarla del resto de organizaciones que presta el mismo servicio.

Es esto lo que se busca con la Estrategia Comunicacional, desarrollarla de tal forma que, siendo real y sinceramente, una exteriorización de lo que es la organización, permita mostrar lo que la hace diferente, que no es otra cosa que su esencia misma (visión-misión-objetivos).

Elaboración de la estrategia comunicacional

1. Definir los objetivos

- ♦ *Informar*: las iniciativas de la comunicación buscan informar sobre la organización a manera de informar a los grupos meta
- ♦ *Estimular la demanda*: las iniciativas de comunicación pueden ayudar a las organizaciones a estimular la demanda de los servicios que prestan
- ♦ *Diferenciar el servicio*: estas iniciativas de comunicación buscan la diferenciación del servicio que prestan las organizaciones con relación a otras organizaciones con fines similares
- ♦ *Resaltar el valor del servicio*: las estrategias pueden contribuir a resaltar el valor de un servicio subrayando sus utilidades y propiedades
- ♦ *Definir la prestación de servicios*: preguntándose si se desea llamar la atención sobre nuestro servicio, suscitar el interés hacia éste, desarrollar el deseo e incitar a los beneficiarios a pasar a la acción y utilizar el servicio

2. Determinar nuestro eje de comunicación

El eje de comunicación consiste en una promesa de servicio deseable a los ojos de los grupos que usan nuestros servicios, en la medida en que ella corresponda con sus expectativas, responda a sus necesidades y a sus deseos; y se distinga, en la medida en que se perciba la oferta de una institución como mejor respuesta que otra oferta que también diera respuesta a esas mismas necesidades, deseos y expectativas.

3. Enunciar las estrategias de comunicación

Es la selección de los grandes enfoques, es decir, el fundamento de la selección de los canales de los vehículos de comunicación y de las técnicas correspondientes. Esta selección del enfoque puede hacerse de las siguientes maneras:

Individual: permite establecer un contacto directo con los individuos de los grupos meta sin que la participación de estos últimos sea requerida tales como el “puerta a puerta”, las demostraciones y la publicidad postal.

Grupal: lleva a las personas a participar en encuentros personales, reuniones, grupos focales, para discutir la estrategia de comunicación que más se ajusta a la organización.



4. Concebir el mensaje

- ♦ En primer lugar, se determinará el tipo de mensaje dependiendo de la característica sobre la cual descansa el eje. Así, si el eje descansa sobre una característica constitutiva, este dará lugar a un mensaje producto. En cambio, si el eje descansa sobre una característica utilitaria, nuestro mensaje se centrará sobre los resultados del producto; y si el eje reposa sobre una característica simbólica, se utilizará un mensaje ambiente.
- ♦ En segundo lugar, conviene escoger al evocador del mensaje. Un eje de comunicación es una entidad abstracta, que, para ser comunicada, debe traducirse en palabras, imágenes, sonidos, estar sumergida en un ambiente que permita predecir, a los ojos del beneficiario, una satisfacción de su necesidad. Esta evocación puede ser directa, por ejemplo, haciendo una demostración de los resultados de los servicios que se prestan.
- ♦ Posteriormente se escoge entre un enfoque argumentado, racional, aquél que demuestra incluso hasta qué punto el producto responde a las expectativas de los beneficiarios; el enfoque espontáneo que busca evocar el eje de manera simple y fuerte por medio de una ilustración, un símbolo, una foto, un eslogan. El enfoque argumentado comprende cuatro elementos:
 - o *Una promesa*
 - o *Una justificación, una prueba, una demostración*
 - o *Un blanco bien identificado evocado en el mensaje*
 - o *Un tono acorde con la naturaleza de la oferta*
- ♦ En cuarto lugar, se aborda el tratamiento del contenido, el cual depende del comportamiento de demanda observado generalmente frente a la oferta. Se sabe que este comportamiento puede ser espontáneo o reflexivo, dependiendo del grado de implicación que una demanda requiere. A mayor implicación, el comportamiento de demanda será más reflexivo. Se sabe por otra parte, que a fin de cuentas, son en gran parte las características simbólicas afectivas las que van a hacer pasar de la intención de demanda a la necesidad misma.
- ♦ Finalmente, se llega a la escogencia de componentes de mensajes entre el escrito, el verbal, el visual, el sonoro y el de ambiente. Esta selección se hace en función de los medios que se piensa utilizar y el efecto deseado. Con todos estos elementos en la mano estaremos finalmente listos para producir nuestro mensaje.



GERENCIA COMUNITARIA
GÉNERO

Lectura

La sociedad mundial es testigo del proceso de protagonismo creciente e irreversible de la mujer en los procesos de desarrollo. En las últimas décadas, la contribución reivindicativa de los movimientos feministas se combinó con la presencia efectiva de las mujeres en diferentes ámbitos de la actuación pública. Este avance de la participación ciudadana de la mujer significa una contribución efectiva al sistema democrático, a través de: a) una incipiente socialización de la distribución de poder al seno de las organizaciones políticas y sociales; b) el aumento de la visibilidad de sus demandas; y, c) la construcción de modelos de resolución con identidad propia, complementaria y no excluyente de las necesidades de la sociedad como conjunto.

Hasta hace unos años, los problemas de la pobreza se homogeneizaban desde una lectura de estratificación social, subsumiendo la desigualdad de la mujer en un campo generalizado de desigualdades. La categoría de género permite entender que hay una serie de determinaciones sobre las mujeres y los hombres, diferenciadas según el contexto social y cultural de cada sociedad. De este modo se ha hecho visible y generalizada la importancia de actuar sobre esas diferencias, buscando modelos más equitativos que rectifiquen las desventajas existentes.

El Género

El concepto Sexo se refiere a las características biológicas que determinan las diferencias entre el hombre y la mujer; mientras que el Género como concepto se utiliza para designar las características socialmente construidas que definen y relacionan los ámbitos del ser y el quehacer femenino y masculino dentro de contextos específicos.

Género se podría entender como la red de símbolos culturales, conceptos normativos, patrones institucionales y elementos de identidad subjetiva que, a través de un proceso de construcción social, diferencia los sexos al mismo tiempo que los articula dentro de las relaciones de poder sobre los recursos.

Género es lo que creemos que es ser hombre y ser mujer en nuestra sociedad, y sobre esta base: definimos qué deben o no deben hacer hombres y mujeres, cómo deben comportarse y sentir; predefinimos las formas de relacionamiento entre hombres y mujeres, y con esto privilegiamos a unos y restringimos a otras, sentando las bases de desigualdad de oportunidades y formas de discriminación; asignamos roles y características diferentes a hombres y mujeres, los cuales transmitimos de generación a generación y se convierten en parte de nuestra cultura, y con el tiempo se vuelven inconscientes. Al final, tanto hombres como mujeres nos apropiamos de estos roles y pensamos que son naturales, y que tienen fundamento justo en la diferencia biológica de hombres y mujeres, sentando las bases para no cuestionar este orden.

La maternidad, la virginidad, la participación de las mujeres en la política y de hombres en la casa, puede ser visto y juzgado muy diferente en cada sociedad o grupo. Las relaciones de género son desiguales, con muchas desventajas para la mujer en cuanto a oportunidades, acceso a servicios, recursos, información, decisiones y control sobre ello.

El Género es una construcción social y cultural que varía según cada sociedad, región geográfica y cultura, y cambia en el tiempo. Quienes lo construimos, también podemos transformarlo y modificarlo.

La perspectiva de género

La perspectiva de género es una categoría de análisis y una metodología que puede aplicarse para la construcción de conocimientos de diferente índole. Es una visión científica, analítica y política creada desde la cultura feminista con enfoque de liberación.

La perspectiva o visión de género permite analizar y comprender: características que definen a hombres y mujeres de manera específica, sus semejanzas y diferencias, las posibilidades y sentido de las vidas de hombres y mujeres, expectativas y oportunidades, las relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras cómo lo hacen.

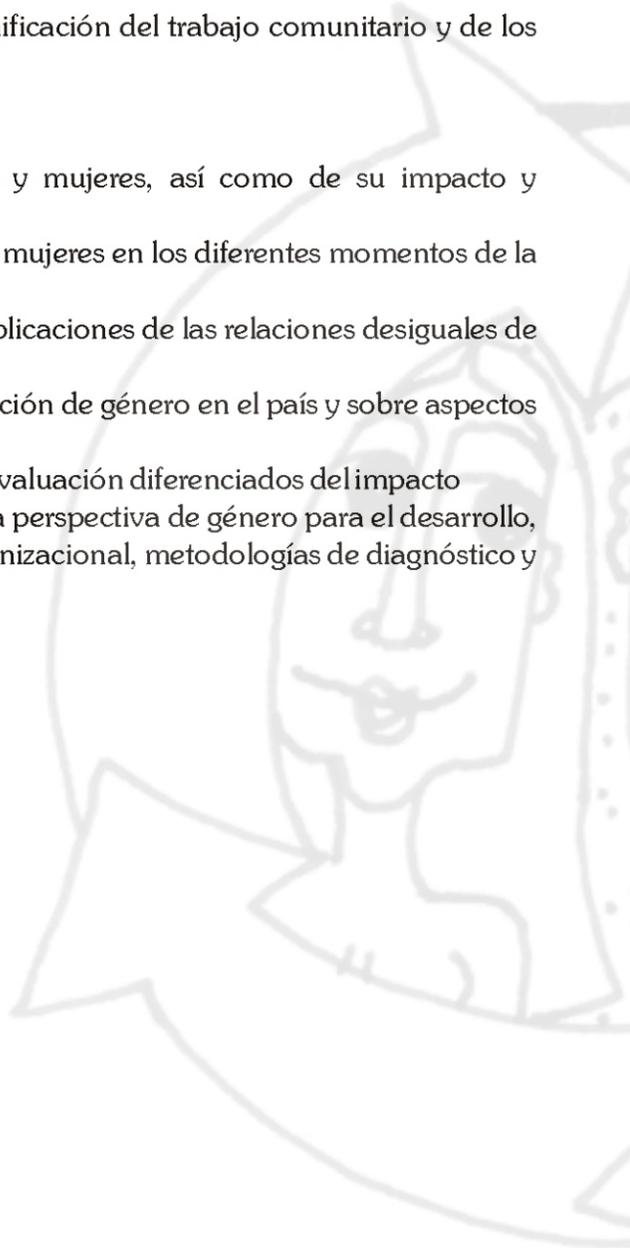
En cuanto al Desarrollo Sostenible, el Desarrollo Humano y los proyectos que las comunidades formulan para lograrlo, la perspectiva de género se convierte en:

- ◆ una forma de ver, analizar e interpretar los problemas del desarrollo desde una óptica humanista
- ◆ una propuesta para relacionar desarrollo con calidad de vida de toda población, con beneficios a corto, mediano y largo plazo
- ◆ una estrategia para evidenciar, atender y solucionar, las necesidades, intereses y potencialidades de desarrollo diferentes que tienen hombres y mujeres
- ◆ una herramienta para comprender y garantizar la necesaria equidad en el desarrollo para mujeres y hombres
- ◆ una variable crítica que atraviesa todos los aspectos del desarrollo



La perspectiva de género puede incorporarse a la planificación del trabajo comunitario y de los proyectos, con lo cual se avanzaría en:

- ♦ Caracterización de la población objetivo
- ♦ Identificación de insumos diferenciados de hombres y mujeres, así como de su impacto y beneficios diferenciados
- ♦ Promoción de la participación equitativa de hombres y mujeres en los diferentes momentos de la planificación y en los beneficios del desarrollo
- ♦ Sensibilización de los agentes de desarrollo ante las implicaciones de las relaciones desiguales de género en el desarrollo
- ♦ Generación y divulgación de información sobre la situación de género en el país y sobre aspectos conceptuales y metodológicos
- ♦ Definición de indicadores que permitan seguimiento y evaluación diferenciados del impacto
- ♦ Formación y capacitación de técnicos y operativos en la perspectiva de género para el desarrollo, la planificación, el liderazgo, el análisis y desarrollo organizacional, metodologías de diagnóstico y técnicas de trabajo comunitario.

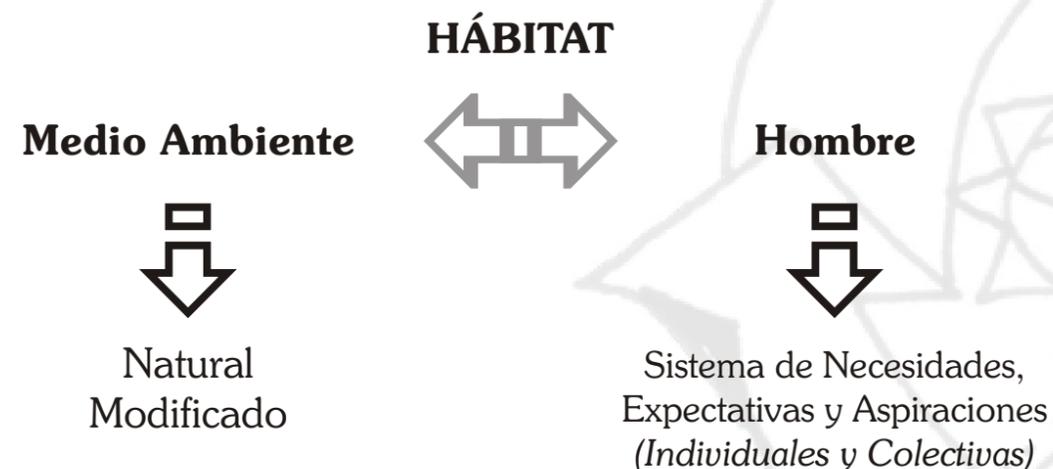


GERENCIA COMUNITARIA
HÁBITAT Y GESTIÓN DEL RIESGO

El Hábitat

Entre las definiciones de Hábitat, se encuentran:

- ◆ Es el territorio en el cual una especie o un grupo de especies encuentran un complejo uniforme de condiciones de vida a las que están adaptadas
- ◆ Es el conjunto de hechos geográficos relativos a la residencia del hombre (*hábitat rural; hábitat urbano*)
- ◆ Es el conjunto de condiciones relativas a la vivienda.



El Hábitat es una cúpula en la cual co-existen, inter-actúan y se inter-afectan, y se establece una trama de relaciones entre:

- Naturaleza
- Colectivos
- Individualidades
- Edificaciones
- Hombres y Mujeres
- Redes de Servicios
- Conjunto de normas
- Instituciones

Los valores que adquieren tales relaciones y las condiciones en las cuales ellas se establecen en esa compleja y dinámica trama, determinan los niveles de Calidad de Vida.

La Calidad de Vida es experimentada por personas individuales, y comprende dos factores básicos: las condiciones objetivas en las cuales vive la gente; y, la percepción, satisfacción y evaluación subjetiva que hace la propia gente sobre sus condiciones de vida.

La Calidad de Vida tiene dos componentes:

- Bienestar: Acceso a los bienes y servicios disponibles para determinado grupo social, lo cual se asocia al tipo, calidad y cantidad de bienes, así como al tipo y calidad de servicios.
- Satisfacción: Grado de satisfacción de las necesidades personales en relación con el ambiente que le rodea, lo cual se asocia a los deseos y aspiraciones.

El Riesgo

El Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un tiempo y exposición determinado. Se obtiene de relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

Tipos de riesgos

- Riesgo aceptable: Aquel que dada su cuantía o nivel de consecuencias, se considera que atenderlo en el momento que se genere el evento, será más económico que invertir esfuerzo y dinero en eliminarlo o reducirlo.
- Riesgo mitigable: Aquel que es posible eliminar o reducir en función de un proceso de inversión.
- Riesgo aceptado: Aquel que dada la probabilidad tan baja de generarse el evento, se considera como una inversión no productiva.
- Máximo riesgo probable: Aquel que pudiera ser capaz de producirse, bajo condiciones muy extremas.

Características del riesgo

- Dinámico
- Diferenciado
- Percepción
- Carácter social

El RIESGO (R) es una probabilidad en función (f) de la VULNERABILIDAD (V) y de la AMENAZA (A) y es directamente proporcional a ambas.

$$R = f (A \times V)$$

La amenaza

Es el peligro latente asociado a un fenómeno físico de origen natural o provocado por el hombre, que puede manifestarse en un lugar específico y en un tiempo determinado, produciendo efectos adversos sobre las personas, los bienes y servicios y el medio ambiente.

Tipos de amenazas

- Amenazas Naturales
- Amenazas Antrópicas
- Amenazas Socionaturales

Evaluación de las amenazas

Podemos considerar distintos factores de orden técnico, histórico y cultural para determinar la amenaza o las amenazas a las cuales está sometida una localidad, región o país, por lo que debemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los tipos de amenazas existentes en la zona?
2. ¿Cuáles son los registros de datos históricos o folklóricos (mitos, cuentos, leyendas o creencias) existentes en la localidad expuesta, sobre las manifestaciones de las amenazas, es decir, sobre los eventos ocurridos?
3. ¿Cuáles son los registros de datos o estudios científicos o técnicos, existentes y accesibles sobre las amenazas en la localidad, región o país?
4. ¿Existe algún proceso de evaluación y monitoreo de las amenazas en la localidad, región o país, que permita establecer sus comportamientos y sus cambios en el tiempo?
5. ¿Cuál es la ubicación o lugar donde se encuentran las fuentes generadoras de las amenazas existentes?

6. ¿Cuál es la relación entre las distintas amenazas y cómo podrían interactuar?

7. ¿Cuál es la frecuencia o recurrencia con la que se han manifestado las amenazas existentes?

8. ¿Cuáles han sido las intensidades de estas manifestaciones?

9. ¿Cuál es la ubicación de las zonas más expuestas a estas amenazas y hasta dónde podrían extenderse?

La vulnerabilidad

Es la susceptibilidad a la pérdida o daño de un elemento o sistema expuesto a una amenaza específica. Una amenaza existe en tanto exista una vulnerabilidad, es decir, algo susceptible de ser dañado; ambos son factores del riesgo. Los factores que determinan la vulnerabilidad pueden ser ambientales o ecológicos, económicos, físicos, sociales, políticos, culturales, institucionales y organizativos.

Evaluación de la vulnerabilidad

Es la determinación de los niveles o grados de susceptibilidad de los elementos expuestos y sus dinámicas ante la ocurrencia de un evento adverso.

Para poder determinar cuál es nuestra vulnerabilidad ante las amenazas debemos preguntarnos:

- ¿Qué poseemos y en qué estado se encuentra?
- ¿Cuáles son sus características y donde se encuentra ubicado?
- ¿Cómo lo manipulamos?

Entre los elementos que debemos considerar para la realización de una evaluación de vulnerabilidad tenemos:

- Población y usos
- Líneas vitales
- Edificaciones Esenciales

Los desastres son riesgos no manejados, son problemas no resueltos del desarrollo.

La Gestión del Riesgo

La Gestión del Riesgo es la capacidad de desarrollar y conducir una propuesta de intervención consciente, concertada y planificada, para prevenir o evitar, mitigar o reducir el riesgo en una localidad, región o país, para llevarla a un desarrollo sostenible.

Mapa o Croquis de Riesgo

El Mapa o Croquis de Riesgo es la representación gráfica parcial o total de una localidad, región o país, donde se reflejan las condiciones y niveles de riesgo a través de la caracterización de los factores que lo generan.

Un Mapa o Croquis de Riesgo se construye representando tanto las amenazas como los elementos de vulnerabilidad encontrados, en función a que son éstos los elementos que determinan el riesgo al cual está sometida una localidad, región o país.

El Mapa es la representación gráfica parcial o total de la superficie terrestre, a escala en dos dimensiones, con orientación y con una simbología específica y universal.

El Croquis es la representación gráfica parcial o total de una superficie o lugar, sin escala o proporción, con simbología propia, normalmente elaborado en sitio sin mediciones científicas, solo con base en puntos referenciales.

Un gráfico vale más que mil palabras

Algunos términos importantes para la Gestión del Riesgo son:

Desastre: Son alteraciones intensas en las personas, los bienes, los servicios y el medio ambiente, causadas por un suceso natural o generado por la actividad humana, que exceden la capacidad de respuesta de la comunidad afectada.

Emergencia: Son alteraciones intensas en las personas, los bienes, los servicios y el medio ambiente, causadas por un suceso natural o generado por la actividad humana, que NO exceden la capacidad de respuesta de la comunidad afectada.

CICLO DE LOS EVENTOS ADVERSOS



Prevención: Es el conjunto de medidas cuyo objeto es impedir o evitar que sucesos naturales o generados por la actividad humana causen desastres.

Mitigación: Es toda acción orientada a disminuir el impacto de un evento generador de daños en la población y en la economía.

La Mitigación se refiere a la acción destinada a modificar las características de una amenaza o las características intrínsecas de un sistema biológico, físico o social con el fin de reducir su vulnerabilidad.

Preparación: Es el conjunto de medidas y acciones destinadas a reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas y otros daños, organizando oportuna y eficazmente la respuesta y la rehabilitación.

Alerta: Es el estado declarado con el fin de tomar precauciones específicas, debido a la probable y cercana ocurrencia de un evento generador de daños.

Repuesta: Es la etapa de atención que corresponde a la ejecución de acciones previstas en la etapa de preparación y que en algunos casos, ya han sido anteceditas por actividades de alistamiento y movilización, motivadas por el estado de alerta. Corresponde a la reacción inmediata para la atención de la población.



Rehabilitación: Es la recuperación a corto plazo de los servicios básicos e inicio de la reparación del daño físico, social y económico.

Reconstrucción: Es el proceso de reparación, a mediano y largo plazo, del daño físico, social y económico, a un nivel de desarrollo que asegure su sostenibilidad.



GERENCIA COMUNITARIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El Trabajo Comunitario

Alberto Cruson, Matilde Parra y Blas Renault. El Polo Asociativo y la Sociedad Civil: hacia una tipología-clasificación de las ODS en Venezuela. CISOR. 1997.

Juan Carlos Navarro. Las Organizaciones de Participación Comunitaria y la Prestación de Servicios Sociales a los Pobres de América Latina. IESA, Venezuela. 1994.

SINERGIA. Redes y Cambio Social.

Bernardo Kliskberg. El Capital Social, clave olvidada del desarrollo. Internet.

¿Qué es el capital Social?. PovertyNet. Internet.

El Desarrollo Sostenible

Walter Varillas. Desarrollo local: despacio que vamos lejos. Liderazgo, concertación, participación. Lima (Perú), marzo de 2001.

Alain Touraine. ¿Qué es el desarrollo?

La Participación

Ana Barrios B. Y Eva Duarte O. Participación: tendencias y desafíos. Noviembre 2001.

Elaboración de proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico

Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación y Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL). **El enfoque del marco lógico**. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Madrid. 1997. 115 p.p.

Centro de Capacitación de las Naciones Unidas (CECNU). **Diseño y Gerencia de Proyectos**. Versión 2. México. 1998. 36 p.p.

Banco Interamericano de Desarrollo. **El Marco Lógico**. 22 p.p.

Postgrado de Desarrollo Rural de la Universidad de los Andes. **El Marco Lógico**. 1999. Material mimeografiado.

Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP). Unidad de Planificación, Evaluación y Seguimiento. **La Herramienta del Enfoque de Marco Lógico para la Elaboración de Proyectos**. Caracas. 2000. 23 p.p.

Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP). **Gerencia de Proyectos Comunitarios**. Caracas. 1999.

Estrategias para la Negociación

CESAP, Proyectos Sociales. **Estrategias de Negociación**. Caracas: Proyecto Liderazgo Comunitario. 2000

CESAP. **Taller Liderazgo en Gerencia Comunitaria**. Segunda Parte. Pedernales, 2001

COHEN, Herb. **Todo es Negociable**. Editorial Planeta. 1995

COVEY, Stephen. **Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**.

NIEREMBERG, Gerald.. **Fundamentos de Negociación**. Revista Americana de Negociación Año 6 No. 25. Canadá, 1998

OCHOA, Gloria y otros. **Elementos Conceptuales Básicos**. Manual para formadores facilitadores. Ediciones Fundación Antonio Restrepo Blanco. Bogotá, 1997.

A.Hax y N. Majluf. *Estrategias para el liderazgo efectivo*, 1997

Humberto Maturana. *Emociones y lenguaje en educación y política*. Colección Hachette-comunicación. Chile, 1990.

Manuel Barroso. *Autoestima, ecología y catástrofe*. Editorial Galac. Venezuela, 1987

Fernando Flores. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Dolmen Ediciones, Chile, 1995

Fundación Antonio Restrepo Barco. *Elementos Conceptuales Básicos*. Manual para facilitadores y formadores. 1997

CESAP. *El manejo de una ONG*. Recopilación. 1991

CESAP. *Formación de Facilitadores en Liderazgo*. Recopilación. 1997



Gènero

Alda Facio: Cuando el Género suena, Cambios trae, GAIA, Centro de las Mujeres, Caracas, Fondo Editorial "La escarcha Azul". 1992.

Ivone Gevara: Intuiciones Ecofeministas, Doble Clic, Soluciones Editoriales, 1998, Uruguay.

Aporte para la Discusión sobre el Concepto de Género. Pro Equidad, GTZ, Julio 1994. Mimeógrafo.

Enfoque y Pedagogía de Género.

Adriana Clemente. Género y Desarrollo. Un desafío para las ONGs. FICONG. Argentina.

Hábitat y Gestión del Riesgo

Material tomado de Servicio de Apoyo Local (SOCSAL) en Curso Introducción de la Variable de Riesgo en la Formulación de Proyectos, Caracas, 2002.



GERENCIA COMUNITARIA
AUTORES

El Trabajo Comunitario

Esteban Ureta.

La Participación

Ana Barrios B. Y Eva Duarte O.

Verónica Castillo

Estrategias para la Negociación

Uniandes

Jorge González

ALIADOS DEL PROYECTO

CESAP

Es una organización privada de interés público formada por veintisiete (27) asociaciones que ejecutan programas y proyectos sociales en caseríos, pueblos, comunidades y ciudades venezolanas, promoviendo la participación de los sectores populares en la gestión de su propio desarrollo y búsqueda de bienestar.

UNESR

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, orientada a la búsqueda de la verdad y al afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, con una Misión, Compromiso y Valores que han contribuido a la búsqueda de la excelencia y calidad de vida del venezolano.

ILDIS

El Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) es un organismo de apoyo y cooperación, fundado en 1973, con la finalidad de contribuir a identificar, analizar y enfrentar los problemas políticos, económicos y sociales de Venezuela y América Latina en general. Es una institución sin fines de lucro financiada en su mayor parte con recursos del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de la República Federal de Alemania.

CONCENTROCCIDENTE

Asociación civil sin fines de lucro, creada hace 26 años, inicia sus actividades como una dependencia del Centro al servicio de la Acción Popular (CESAP). Promueve el desarrollo socioeconómico de la región Centroccidental a través de proyectos dirigidos a dinamizar la capacidad de los sectores populares.

COORDINACIÓN NACIONAL DEL PROYECTO

Iliana Malito

COORDINACIÓN REGIONAL DEL PROYECTO

Esteban Ureta

COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Cuadernos Liderazgo en Gerencia Comunitaria
Morelba Quintana G.

CONCEPTO EDITORIAL

CESAP
A.C. CONCENTROCCIDENTE

**RECOPIACIÓN, ORGANIZACIÓN Y TRANSCRIPCIÓN DEL MATERIAL
ASESORÍA CURRICULAR Y PEDAGÓGICA**

Héctor Salas

ILUSTRACIONES

Mariana Sellanes

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

José Armando Díaz (JADIH)

CORRECCIÓN DE TEXTOS

Maruja Casanova

Morelba Quintana G.

AGRADECIMIENTO ESPECIALES

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS)

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

CESAP, A.C. Proyectos Especiales

Facilitadores(as)

Autores(as)

Participantes

EDICIÓN DIGITAL

José Armando Díaz (JADIH)

Barquisimeto, Enero 2004

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este cuaderno digital por cualquier medio, sin la debida autorización por escrito del CESAP.

Depósito legal en trámite

CONCENTROCCIDENTE

Dirección: Carrera 16 entre calles 33 y 34, N°. 33-53
Parroquia Concepción, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela

Teléfono: 0251 - 445 8348

Telefax: 0251 - 445 1267

email: concentroccidente@cantv.net