



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EN GESTION Y DESARROLLO SOCIAL**

***“Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas”***

Tesis de Grado previa a la obtención del título de  
Magister en Gestión Social y Desarrollo

**Autora:** Jiménez Pesántez, Elisabeth de la Nube

**Directora:** Eguiguren Riofrío, María Beatriz

Centro Universitario: Cuenca

**2011**

Dra. María Beatriz Eguiguren

DIRECTORA DE TESIS

### CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Elisabeth de la Nube Jiménez Pesántez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, 21 de septiembre de 2011

f).....

## **AUTORÍA**

Yo, Elisabeth de la Nube Jiménez Pesántez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

AUTORA DE LA TESIS

Lcda. Elisabeth Jiménez

0103221495

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Elisabeth de la Nube Jiménez Pesántez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 21 de septiembre de 2011

-----

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 0103221495

## **DEDICATORIA**

*A todos-as aquellos-as cuyas condiciones  
de vida son adversas,  
con el compromiso de aportar al desarrollo  
que todo ser humano se merece.*

Elisabeth

## **AGRADECIMIENTO**

*Al Señor Jesús por conducirme a personas y organizaciones a través de diversos proyectos por medio de los cuales pude ser parte de su vida, sus costumbres, su historia y del esfuerzo constante por superarse a pesar de la adversidad.*

*Gracias por permitirme aprender de Ustedes y desde ese conocimiento vivencial he realizado los aportes para la presente tesis.*

*A la UTPL, por la modalidad a distancia, gracias a la cual he podido alcanzar otra meta profesional.*

La Autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	II
Acta de Cesión de Derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenidos	VII
Introducción	1
<b>Capítulo I</b>	
<b>1.    DESARROLLO</b>	<b>3</b>
1.1    Evolución del término desarrollo	4
1.1.1    Enfoques macro	6
1.1.2    Enfoques micro	8
1.2    Análisis de las distintas definiciones	12
1.3    Desarrollo humano	15
1.4    Análisis del desarrollo humano y sus implicaciones frente a otras definiciones	17
1.5    Conclusiones y Recomendaciones	22
<b>Capítulo II</b>	
<b>2.    DESARROLLO HUMANO Y EMPODERAMIENTO SOCIAL</b>	<b>24</b>
2.1    Definición de empoderamiento	25
2.1.1    Marco teórico referencial	26
2.1.2    Definición	26
2.2    Desarrollo humano y empoderamiento	27
2.3    Dimensiones del empoderamiento	29
2.4    Empoderamiento social	31
2.5    Perspectivas del empoderamiento social	32
2.5.1    Autoreconocimiento personal y cultural	33
2.5.2    Fortalecimiento de las organizaciones	34
2.5.3    Gestión y gerencia social participativa	34
2.6    Estrategias para tornar operativo el empoderamiento social	36
2.6.1    Estrategia de desarrollo personal y cultural	36
2.6.2    Estrategia para promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales	38

2.6.3	Estrategia de gestión social participativa	38
2.6.4	Estrategia de respeto cultural	41
2.7	Conclusiones y Recomendaciones	44
<b>Capítulo III</b>		
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE FACTORES HISTÓRICO-CULTURALES Y SU INCIDENCIA SOBRE EL EMPODERAMIENTO SOCIAL</b>	<b>45</b>
3.1	De la historia y su herencia	46
3.1.1	El mestizaje	50
3.2	De la historia y sus efectos en la sociedad actual	51
3.2.1	La mentira y la mentira política	53
3.2.2	La maña, pauta engañosa del que hacer político	54
3.2.3	Una cultura engañosa	55
3.2.4	La rebeldía en nuestra cultura o resistencia a la autoridad	56
3.2.5	El abuso al prójimo en nuestra cultura	58
3.2.6	Los niños	58
3.2.7	La mujer	58
3.2.8	Los indígenas	59
3.2.9	El desprecio hacia los débiles	60
3.2.10	La adulación hacia los poderosos	60
3.3	El Ecuador Republicano	61
3.4	Análisis de la incidencia de los factores histórico-culturales sobre los niveles de empoderamiento social	64
3.5	Conclusiones y Recomendaciones	66
<b>Capítulo IV</b>		
<b>4</b>	<b>PROYECTOS SOCIALES Y EMPODERAMIENTO SOCIAL</b>	<b>68</b>
4.1	Definición de proyectos sociales	69
4.2	Enfoques para la elaboración de proyectos sociales	70
4.2.1	Breve reseña histórica	70
4.2.2	Definición y Propósito	71
4.3	Ciclo de vida de los proyectos sociales bajo la metodología de marco lógico	72
4.3.1	Identificación del proyecto	74
4.3.2	Formulación del proyecto	75
4.3.3	Ejecución y seguimiento	78
4.3.4	Evaluación del proyecto	79



4.4	Análisis de los mecanismos actuales para la estructuración de proyectos sociales y su incidencia sobre los niveles de participación y empoderamiento de los destinatarios	80
4.4.1	Análisis de los mecanismos actuales	80
4.4.2	Incidencia sobre los niveles de empoderamiento y participación	86
4.5	Propuesta del ciclo de vida de un proyecto social que complementa la MML y promueve la participación y empoderamiento de actores en todas sus etapas	89
4.5.1	Ciclo de vida del proyecto	90
4.5.2	Matriz de etapas y momentos del proyecto	91
4.6	Conclusiones y Recomendaciones	92

## Capítulo V

### **5. MANUAL PARA ELABORACION DE PROYECTOS SOCIALES QUE COMPLEMENTA LA MML Y PROMOVRIENDO LA PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO SOCIAL DE LOS ACTORES EN TODAS LAS ETAPAS 93**

<b>5.1</b>	<b>Primera Etapa: Empoderamiento Social</b>	<b>95</b>
5.1.1	Primer momento: Inclusión del promotor social de desarrollo en la zona de intervención	95
5.1.2	Segundo momento: Desarrollo personal	100
5.1.3	Tercer momento: I Fase Fortalecimiento Organizacional	104
5.1.4	Cuarto momento: Determinar valores y acuerdos para proceso de intervención	106
<b>5.2</b>	<b>Segunda Etapa: Identificación</b>	<b>107</b>
5.2.1	Primer momento: Identificación de una situación deseada y análisis del problema	107
5.2.2	Segundo momento: Los actores realizan el análisis de involucrados	109
5.2.3	Tercer momento: Análisis de objetivos	110
5.2.4	Cuarto momento: Análisis de alternativas	111
<b>5.3</b>	<b>Tercera Etapa: Formulación</b>	<b>112</b>
5.3.1	Primer momento: Capacitación a los actores para la formulación del proyecto	112
5.3.2	Segundo momento: Formulación del proyecto con actores	113
<b>5.4</b>	<b>Cuarta Etapa: Ejecución</b>	<b>115</b>
5.4.1	Primer momento: Ejecución y traspaso de conocimientos	115

5.4.2	Segundo momento:	II Fase fortalecimiento organizacional	116
5.4.3	Tercer momento:	Coordinación interinstitucional	117
<b>5.5</b>	<b>Quinta Etapa:</b>	<b>Seguimiento y Evaluación</b>	<b>119</b>
5.5.1	Primer momento:	Monitoreo y seguimiento	119
5.5.2	Segundo momento:	Evaluación	120
5.5.3	Tercer momento:	Rendición de cuentas	121
<b>5.6</b>	<b>Matriz de análisis social de participación y empoderamiento (Matriz ASPE)</b>		<b>122</b>
5.6.1	Sugerencias para su aplicación		122
5.6.2	Formato Matriz ASPE		124
5.7	Conclusiones y Recomendaciones		133
	BIBLIOGRAFIA		135

## RESUMEN

Esta tesis presenta un manual que puede ser empleado por quien considere que es posible mejorar la intervención social a través de proyectos que promueven efectivamente el Empoderamiento Social y Participación de sus actores. Para alcanzar este propósito en el Capítulo I se propone desarrollar un sentido crítico del uso y aplicación de término desarrollo y sus efectos; con esta perspectiva en el Capítulo II se toma como referencia una propuesta de Empoderamiento Social desarrollada en nuestro País, misma que procura que las personas y organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas, esto con el fin de erradicar cualquier mecanismo sutil que perpetúe niveles de dependencia.

Desarrollar una propuesta de Empoderamiento y Participación implica un reto, para lo cual es preciso reconocer aquellos factores histórico- culturales que han limitado alcanzar este objetivo, revisión que se realiza en el Capítulo III. Proponer una herramienta complementaria a los mecanismos tradicionales para la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos sociales, exige analizar los mecanismos empleados actualmente, para determinar aquellos que pueden ser mejorados y/o complementados, trabajo que se efectúa en el Capítulo IV. Finalmente el Capítulo V presenta el manual, herramienta que permitirá evidenciar la temporalidad del interventor social y los mecanismos que propenden a desarrollar la capacidad de ejecución, autonomía y autosostenibilidad de los actores en todas las etapas de un proyecto social.

## INTRODUCCION

Los retos en el ámbito social son infinitos en nuestro País, y en la misma magnitud que son infinitos son complejos; la mejor actitud ante la complejidad es proporcionar y construir alternativas de solución viables; es por este motivo que se elabora esta tesis, con el afán de aportar a mejorar la calidad de vida de algunos ecuatorianos y ecuatorianas. Aunque este aporte represente una arena en medio de un mar de conflictos, es mi deber ponerlo a disposición de quienes lo requieran.

Para construir esta propuesta que procura mejorar la intervención social a través de proyectos, en el Capítulo I, se busca crear un sentido de consciencia crítica en cualquier interventor social, es por este motivo que mi responsabilidad es proporcionar información de diferentes fuentes que permitan conocer y analizar la evolución del término “desarrollo” a lo largo de los años, evidenciar los intereses que existen y han existido detrás de éste; para finalmente resaltar una propuesta de desarrollo centrada en el ser humano, misma que logró superar la visión economicista de otros enfoques.

Cuando una persona asume el conocimiento que ha adquirido como un compromiso y una herramienta para generar cambios, ese momento toma consciencia de que pueden existir otras alternativas de vida, por lo tanto está preparado para levantar su mirada y buscar otras oportunidades; por tal razón se presenta en el Capítulo II una propuesta de Empoderamiento, desarrollada en nuestro País, en la cual se describe un proceso de intervención, cuyo fin último es contribuir a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas y erradicar de esta forma cualquier mecanismo sutil que busque perpetuar niveles de dependencia.

Desarrollar una propuesta de Empoderamiento y Participación en nuestro medio implica un reto, mismo que hay asumirlo con total objetividad y madurez, situación que lleva a mirar nuestra realidad social, no como fruto de la casualidad, sino reconocer que existen factores histórico-culturales que han influido y han sido determinantes, por ello en el Capítulo III, se realiza una mirada retrospectiva que permite conocer y comprender las causas de esta realidad social, no para lamentarnos, más bien para asumirla y procurar crear las condiciones necesarias en las intervenciones sociales, que permitan superar estos factores que limitan y laceran la dignidad de muchos ecuatorianos y ecuatorianas.

Una vez que se conoce con claridad a donde se quiere llegar, y se reconocen los factores que han impedido alcanzar esa meta, es conveniente identificar cuales son los mecanismos que actualmente se emplean para alcanzar el desarrollo humano, ó determinar si aún se emplean mecanismos que más bien tienden a promover los postulados del “desarrollo economicista”. Frente a este requerimiento se realiza en el Capítulo IV el análisis del enfoque y metodología para elaborar proyectos sociales más empleado en nuestro medio, a fin de establecer si este promueve el desarrollo humano a través de un proceso de empoderamiento y participación de sus actores.

Finalmente en el Capítulo V, se condensan todos los aprendizajes, aportes teóricos y análisis en la propuesta de un ciclo de vida de los proyectos; a la vez que se presenta un manual que permitirá operativizar las distintas etapas y actividades de este ciclo de vida; resaltando que el fin último de esta propuesta es procurar el Empoderamiento Social y Participación de los actores de un proyecto. En este proceso el interventor social, actuará asumiendo la temporalidad de su rol, y que el éxito de su trabajo se verá reflejado en la capacidad de ejecución, la autonomía y autosostenibilidad de las personas y organizaciones que fueron parte del proyecto.

# CAPÍTULO I

## DESARROLLO

Antes de desarrollar el presente capítulo es importante invitar a quienes lo lean, a considerar que el objetivo central de éste, es generar una visión amplia de las connotaciones que el término desarrollo ha tenido a lo largo del tiempo; y sobre esta visión se busca que el lector tenga su propio criterio y genere una postura frente a la evolución de éste término que es motivo de la investigación.

A fin de presentar la evolución del término desarrollo se ha recurrido a diferentes fuentes bibliográficas de información y a varios autores, siendo los más sobresalientes: José de Souza Silva y Amartya Sen, autores sobre cuyos aportes se fundamenta el análisis y la propuesta para elaborar el manual que se pretende realizar al finalizar esta tesis.

Muchas intervenciones sociales han estado y siguen estando altamente influenciadas por el uso que se ha dado al término “desarrollo”, por lo tanto es importante generar conciencia en las personas que hacemos intervención social, de los intereses que han estado y siguen estando presentes en ciertas palabras, concepciones relacionadas con el “desarrollo”.

Frente a las propuestas economicistas, surge la propuesta de Desarrollo Humano de Amartya Sen, a la cual tomaremos como sustento teórico y hasta como fundamento filosófico para el desarrollo del presente trabajo.

## 1.1 EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO DESARROLLO<sup>1</sup>

*“Desarrollo es una palabra que tuvimos que (...) usar para disfrazar los cambios deseables y necesarios, pues es muy fácil resistirse al cambio, pero nadie se opone, cuando menos públicamente al desarrollo”<sup>2</sup>  
(Roberto Artavía, Rector INCAE, 2005)*

Como la forma de mirar al mundo condiciona la forma de actuar en el, toda interpretación aceptada tiene consecuencias para los modos de vida en la realidad interpretada. Ninguna interpretación es neutral. La imaginación de un intérprete está impregnada de valores, intereses y compromisos influenciando su concepción de realidad. Una interpretación “universal” y “verdadera” que debe prevalecer sobre las demás como la impuesta bajo la “idea de desarrollo” históricamente concebida por la potencia hegemónica de turno, es una imposibilidad. El desarrollo no es universal sino contextual.

Bajo diferentes nombres y con variados rostros, en América Latina el “desarrollo” ha sido, desde 1492, la más atractiva idea que ha galvanizado a gobiernos, líderes y sociedades, independientemente de raza, religión e ideología (Sachs, 1999). Diluida en redes de educación, comunicación y planificación, *la idea ha sido cultivada para facilitar la hipocresía organizada con fines de dominación.*

¿Qué significa desarrollo? Nunca hubo, no hay ni habrá consenso sobre la respuesta a esta pregunta. La “idea de desarrollo” es una invención ideológica históricamente concebida con fines de dominación (Sachs y otros, 1992; Rist, 1997; Escobar, 1998; Sachs, 1999; De Souza Silva, 2004<sup>a</sup>). Sin embargo, las voces oficiales de la globalización neoliberal promueven dicha idea como sinónimo disfrazado de crecimiento económico: inevitable, natural y terriblemente exigente para permitir el acceso a sus beneficios.

---

<sup>1</sup> DE SOUZA SILVA, José. (2006): Retos del Desarrollo Local, Primera Edición, OFIS/ILDIS/Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador, mayo. Pág. 81-98

<sup>2</sup> ARTAVIA, Roberto. Rector INCAE (2005): *Periódico La Nación*, San José Costa Rica, 8 de mayo, Sección Opinión. Pág. 30A

Sin embargo, ninguna de las promesas hechas en nombre del desarrollo ha sido cumplida (Danaher, 1994). Los cambios que el Rector del INCAE considera necesario disfrazar bajo la etiqueta de “desarrollo” integran el llamado ***desarrollo internacional***, que no es sino una farsa para ocultar la verdadera agenda de la potencia hegemónica y sus aliados: construir mercados cautivos y acceder a materia prima abundante, mano de obra barata, *mentes obedientes y cuerpos disciplinados*.

Como se podrá ver en el resumen de la evolución del término desarrollo los adjetivos relacionados a este tema han variado a lo largo de la historia, así se ha empleado dicotomías como: superior-inferior, desarrollados-subdesarrollados, pero como dice José de Souza “El cuento es el mismo, la creatividad reside apenas en cambiar los adjetivos. Cambian los adjetivos pero no sus efectos excluyentes. La institucionalización de la dicotomía superior-inferior “naturaliza” ciertas prácticas y consecuencias del “desarrollo”, mientras borra de nuestra memoria histórica su intencionalidad”. Escobar (1998) advierte que el discurso de desarrollo es parte de la *colonización cultural* necesaria para la dominación.

Para legitimar las injusticias de su dominación, un imperio crea una dicotomía en donde él emerge como superior y los dominados como inferiores. Cuando el discurso del dominador convence a los dominados de su inferioridad, cuando los dominados aceptan la generosidad del dominador y cuando los dominados imitan al dominador, lo que era dominación se transforma en *hegemonía*, que es el poder de influenciar con la aceptación de los subalternos, que abandonan sus historias locales para aceptar diseños globales, reproduciendo relaciones de dominación como si estas fueran naturales y deseadas.



### **1.1.1 ENFOQUES MACRO<sup>3</sup>**

Economicistas, es decir el desarrollo es concebido únicamente como crecimiento económico.

#### **1.1.1.1 El desarrollo como crecimiento económico**

- Término universalmente válido cuando finalizó la segunda guerra mundial, aplica programas de reactivación económica europea.
- Palabra ligada a una concepción de superioridad. La falta de desarrollo es “subdesarrollo”. Lo proponen quienes se consideran a sí mismos desarrollados.
- Concepción economicista: Su fin último es el incremento de la productividad.
- Toma en cuenta únicamente variables macroeconómicas: producto interno bruto, inflación, déficit fiscal y balanza de pagos.
- Esta teoría dominó las políticas de desarrollo nacional y regional
- Resultó perjudicial y depredador de recursos naturales, poniendo en peligro la existencia misma de la humanidad.
- Etnocéntrico, es decir validaba únicamente la visión occidental, pretendía ser universal y no tomaba en cuenta las especificidades regionales y locales.
- Actualmente el modelo neoliberal acoge estos planteamientos.

#### **1.1.1.2 El desarrollo como dependencia**

- Surge entre los años 60 y 70.
- Rompió con la visión ingenua que planteaba que se podía alcanzar el desarrollo imitando el camino recorrido por los países centrales o autodenominados desarrollados.
- Emplea denominaciones de países centro y de periferia.

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ PÉREZ, Martha. (2006): Enfoques de Desarrollo y Género. Escuela de Formación Empresarial, Quito, Octubre. Pág. 8-29.

- Lo define como el “subdesarrollo” es el resultado del proceso en el que unos “desarrollados” han subdesarrollado a otros, con la ayuda de las élites locales de estos últimos. (Andre Gunder Frank 1971).
- Propone desarrollo autóctono: países de “tercer mundo” menos industrializados, debían protegerse de los países más industrializados mediante barreras arancelarias.
- Se denuncia que la ayuda exterior de los países industrializados a los países periféricos era contraproducente, ya que se trataba de un instrumento neocolonialista que intentaba consolidar el dominio de los países industrializados.
- Denuncia la transferencia de riqueza de la periferia a los países centrales, de manera injusta e inequitativa, tanto en recursos naturales cuanto en fuerza de trabajo, venta de franquicias, la deuda externa.
- La dependencia no es un fenómeno externo, existe como parte de una estructura interna que se expresa en lo económico, social, político e ideológico, entonces se puede decir que existen empresarios como aliados de capital transnacional.
- Entonces no puede existir desarrollo, si no se rompe con la dependencia y las relaciones de poder.

### **1.1.1.3 El modelo neoliberal**

- Surge en los 80, se expande por todo el planeta con la globalización y la imposición económica y política de los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y las transnacionales.
- Modelo economicista: crecimiento económico sin la intervención del Estado, el mercado debe autorregularse por la ley de la oferta y la demanda.
- Afecta la soberanía del estado y su capacidad de decidir de acuerdo a sus intereses.

- Propone dejar la política económica en manos de la iniciativa privada, se promueven las privatizaciones o concesiones.
- Limita la participación de los actores sociales, baja el poder de actores sociales y lo concentra en los más poderosos.
- Consecuencias: crecen las brechas sociales y económicas, destruye la naturaleza, y lacera la cultura.
- Excluye a las personas, a las comunidades, a las grandes mayorías, se procura desmontar los pactos sociales.
- Modelo antidemocrático: concentra el poder, bienes y riqueza en los más poderosos.

### **1.1.2 ENFOQUES MICRO <sup>4</sup>**

Escala y desarrollo relacionado con las personas y no con los objetos.

#### **1.1.2.1 El desarrollo a escala humana**

- Propone la adecuada satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, resisten considerar el PIB, para medir el desarrollo.
- Principales representantes: Max Neef – Antonio Elizalde – Martín Hoppenhayn.
- Proponen que todas las necesidades humanas son pocas y son las mismas en todos los tiempos y culturas, lo que se modifica son las formas y medios para satisfacerlas. (satisfactores).
- Se plantean distintos tipos de pobreza: económica, de subsistencia, de afecto, ocio, creación, libertad, identidad, participación, entendimiento, etc.

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ PÈREZ, Martha. (2006): Enfoques de Desarrollo y Género. Escuela de Formación Empresarial, Quito, Octubre. Pág. 8-29.

- Las necesidades son potencialidades, permiten movilizar voluntades, conciencias y acciones.

### 1.1.2.2 El desarrollo humano

- Enfoque que nace del Eco. Indio Amartya Sen- Premio Nóbel economía.
- Análisis se centra en: derechos, realizaciones y capacidades humanas.
  - ✓ “Conjunto de facultades que les permita ser libres para procurarse su bienestar. Calidad de vida.
  - ✓ “El desarrollo es visto desde lo que la gente puede “hacer y ser” más que en lo que puede “tener”.
  - ✓ “Los elevados niveles de ingreso o satisfacción de las necesidades básicas no aseguran altos niveles de calidad de vida”
- Este enfoque asume al ser humano en su totalidad, se preocupa por la naturaleza y por la sostenibilidad, la generación actual y futura.
- En resumen implica sobrepasar la visión economicista y plantea un manejo simultáneo de aspectos económicos, sociales, como participación, formación humana, educación, vivir larga y saludablemente.
- Establece los siguientes requisitos para la sostenibilidad:
  - ✓ Eliminación de la pobreza,
  - ✓ Reducción del crecimiento demográfico,
  - ✓ Distribución equitativa de los recursos,
  - ✓ Personas más saludables, instruidas y capacitadas,
  - ✓ Gobiernos descentralizados y más participativos,
  - ✓ Sistemas de comercio más abiertos y equitativos,
  - ✓ Mercados favorables al público,
  - ✓ Seguridad humana y
  - ✓ Equidad de género ligada al concepto de progreso humano.

- Reivindicaciones vitales parte de dos principios éticos:
  - ✓ La valoración de la vida humana y su respeto.
  - ✓ El de la equivalencia de las personas, ninguna vida humana vale más que otra y tampoco acepta que ninguna persona esté condenada a tener una vida breve o miserable a causa de su nacionalidad, su etnia, su clase, raza o sexo.
  
- Conjunto de procesos de conservación y ampliación de los recursos ambientales, históricos, sociales y culturales.
  
- Su carácter holístico combina los principios de sustentabilidad, equidad, productividad, empoderamiento, construcción y ampliación de la democracia

#### **1.1.2.3 El desarrollo local**

- Surge a partir de los 90.
- Sus actores son la administración pública territorial, PyMes y microempresas, organismos intermedios, entes supranacionales de integración económica.
- Recoge propuestas macroeconómicas, de trabajo social comunitario, ciencia política y análisis geográfico regional.
- Plantea numerosos proyectos, en lugar de grandes proyectos.

#### **1.1.2.4 El desarrollo humano con enfoque de género**

- Se abre un debate que plantea un enfoque crítico de género y desarrollo que devela las relaciones desiguales entre hombres y mujeres, reconociendo que el desarrollo ha utilizado prácticas patriarcales que excluyen a las mujeres o las desvalorizan.

- Como metas el enfoque de género propone la equidad y el desarrollo sustentable con mujeres y hombres compartiendo las decisiones.
- Se plantea la necesidad de fortalecer espacios autónomos para las mujeres, donde se resuelva su falta de poder, esto fue denominado “empoderamiento”.
- Se plantea (cree) que “solo” cuando las mujeres lograsen controlar sus vidas y su sexualidad (políticas reproductivas centradas en la mujer) se modificará su relación con los hombres y con las instituciones sociales.

#### **1.1.2.5 El desarrollo sustentable**

- Planteamiento básico: el desarrollo que satisface las necesidades de la presente generación, no debe comprometer la habilidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- Objetivos:
  - ✓ Mantenimiento de los procesos ecológicos
  - ✓ Preservación de la diversidad genética
  - ✓ Uso sustentable de recursos.
- Orientado a: mejorar la calidad de vida sin aumentar el uso de recursos más allá de la capacidad del ambiente.
- Principios:
  - ✓ Ecológicamente armónico
  - ✓ Económicamente eficiente
  - ✓ Socialmente justo

## 1.2. ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS DEFINICIONES

Tras condensar las distintas definiciones que a lo largo del tiempo se han dado respecto al término desarrollo, creo importante plantear algunas consideraciones:

En primer lugar todo en la vida de los seres humanos es cambiante, perfectible y por ende siempre está en un constante proceso de transformación. Sin embargo la definición del término desarrollo, al estar directamente vinculada con la economía de los pueblos, con intereses económicos principalmente, se puede ver que su definición, su enfoque, su “direccionamiento” depende de quién la hizo, para qué lo hizo, para quiénes lo hicieron.

Por lo tanto se ha podido ver a lo largo de la historia Latinoamérica y la nuestra en particular, que la política económica y social casi siempre se ha acoplado al “enfoque de desarrollo”, “sugerido” por el Banco Mundial, el Fondo Monetario y todos aquellos quienes a cuenta de financiar la deuda externa del País, nos dijeron que tipo de política económica aplicar y que tipo de acciones tomar, para así alcanzar el tan ansiado “desarrollo nacional”.

Fórmulas de “desarrollo” sugeridas, creadas concebidas siempre desde fuera, sin considerar nuestra realidad nacional, realidad histórica, social, cultural, geográfica, demográfica; siempre que las soluciones vienen desde afuera son poco incorporadas, y muchas veces por no contemplar factores preponderantes de un pueblo, finalmente terminan fracasando por omisión o por decisión.

Aun no he podido conocer por experiencia propia, por referencia, o por investigación a un pueblo ó país que haya logrado progresar cuando cada cierto tiempo le cambian las reglas de juego intencionalmente, aunque para

muchos haya sido consecuencia de las “tendencias” de los mercados internacionales o por las nuevas tendencias mundiales del término “desarrollo”.

Si a lo antes mencionado le sumamos el hecho de que en nuestro País cada cuatro años tenemos un cambio de gobierno, lo que “necesariamente” ha implicado un cambio en la política económica y social, pues tal parece que los políticos ecuatorianos conciben que demostrar “ser los mejores” es decir que todas las acciones de los gobiernos anteriores fueron malas. Poco se habla de analizar e identificar procesos y acciones exitosas, a fin de darles continuidad en nombre de un “desarrollo real y sostenido en el tiempo”; pensando en la población por sobre las denominaciones ideológicas o partidistas.

Este nivel de inmadurez política y concepción tan limitada del desarrollo sumada a las definiciones impuestas por grandes intereses internacionales y estos a los intereses de ciertos actores nacionales, efectivamente han frenado el verdadero desarrollo de nuestro País.

Es importante también preguntarnos ¿Quiénes han sido los impulsores en nuestro País de los distintos enfoques de desarrollo a lo largo del tiempo?

Los gobiernos de turno, que muchas veces han tomado a ciegas las propuestas planteadas por terceros, sea por desconocimiento o por conveniencia, Ong’s internacionales que vinieron a financiar proyectos en determinados sectores de nuestro País, impulsando y promoviendo el “desarrollo” con inyección de fondos de grupos de interés transnacionales. El resultado de años, de millones de dólares y de euros de intervenciones a nombre del “desarrollo” hasta ahora no se logra visibilizar con la claridad y resultados concretos en el mejoramiento en la calidad de vida las poblaciones intervenidas.



Si a todo esto agregamos que los “enfoques” de desarrollo fueron implementados por líderes, políticos – gobernantes, que lamentablemente que a más de sus intereses particulares y/o de grupo, desconocían en algunos casos por completo lo que es política económica, entonces fuimos presa fácil de cualquier presión internacional, o más bien de las retóricas internacionales en nombre del “desarrollo”.

Concluyo el presente análisis citando un texto de una publicación del PNUD: “Desarrollo económico inducido, la estructura y organización social de nuestro mundo ha generado una dinámica de exclusión que afecta a todos los ámbitos y escalas: la dualización Norte-Sur, Centro-Periferia, Desarrollo-Subdesarrollo, Trabajo-Paro, Hombre-Mujer, Ciudad-Campo, etc. como opuestos, hace patente a nuestro ojos, múltiples manifestaciones del fenómeno exclusión, todo fruto de la concepción e idealización de un desarrollo economicista, dando a luz a una sociedad excluyente, cuatro de cada cinco seres humanos están excluidos (PNUD, 1999).

Como se puede evidenciar nuestro País no ha permanecido exento a la influencia del termino desarrollo y los intereses creados alrededor de éste; la invitación es a mantener presente todos los elementos mencionados en este capitulo, con el fin de incorporarlos al que hacer diario de quienes intervenimos en el ámbito social, y en este caso particular para relacionarlos secuencialmente con el objetivo de esta tesis que es procurar el empoderamiento social y participación de los-as actores de cualquier intervención social, con énfasis en proyectos sociales.

### 1.3 DESARROLLO HUMANO<sup>5</sup>

El enfoque de desarrollo humano nació en parte, como resultado de las crecientes críticas al enfoque de desarrollo predominante en el decenio de 1980, el cual suponía un vínculo estrecho entre el crecimiento económico nacional y la ampliación de las opciones individuales del ser humano.

Muchas personas, entre ellas el economista pakistaní Dr. Mahbub ul Haq, quien cumplió un rol fundamental en la formulación del paradigma de desarrollo humano, reconocieron la necesidad de un modelo de desarrollo alternativo por varias razones, entre las que se incluyen:

La existencia de evidencia cada vez mayor en contra del convencimiento generalizado, en ese momento, sobre el poder del efecto de goteo de las fuerzas del mercado para propagar los beneficios económicos y erradicar la pobreza; los costos humanos de los Programas de Ajuste Estructural se tornaron más evidentes; las enfermedades sociales (el delito, el debilitamiento del tejido social, el VIH/SIDA, la contaminación, etc.) continuaban diseminándose aún frente a un crecimiento económico sólido y sistemático; una ola de democratización a principios de los noventa aumentó las esperanzas en torno a la creación de modelos centrados en las personas.

A partir de 1990, el concepto de desarrollo humano se aplicó a un estudio sistemático de temas mundiales, según se publicó en los informes anuales sobre Desarrollo Humano patrocinados por el PNUD.

El trabajo de Amartya Sen y de otras personas fundó las bases conceptuales de un enfoque alternativo y más amplio del desarrollo humano, definido como

---

<sup>5</sup> <http://www.beta.undp.org/undp/en/home.html>

el proceso de **ampliación de las opciones de las personas y mejora de las capacidades humanas** (la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida) y **las libertades**, para que las personas puedan vivir una vida larga y saludable, tener acceso a la educación y a un nivel de vida digno, y participar en la vida de su comunidad y en las decisiones que afecten sus vidas.

“El desarrollo humano, como enfoque, se ocupa de lo que yo considero la idea básica de desarrollo: concretamente, el aumento de la riqueza de la vida humana en lugar de la riqueza de la economía en la que los seres humanos viven, que es sólo una parte de la vida misma”. (Amartya Sen, 1998)

El desarrollo humano siempre ha sido flexible y ha tenido un “final abierto” con respecto a definiciones más específicas. Pueden existir tantas dimensiones del desarrollo humano como modos de ampliar las opciones de las personas. Los parámetros que son claves o prioritarios para el desarrollo humano pueden **evolucionar con el tiempo y variar entre los diferentes países y dentro de cada uno de ellos**.

Algunos de los temas y asuntos que se consideran de mayor importancia para el desarrollo humano en la actualidad son:

**el progreso social:** mayor acceso a la educación, mejores servicios de nutrición y salud;

**la economía:** la importancia del crecimiento económico como medio para reducir las desigualdades y mejorar los niveles de desarrollo humano;

**la eficiencia** en términos de uso y disponibilidad de los recursos. El desarrollo humano propicia el crecimiento y la productividad, siempre y cuando este crecimiento beneficie de manera directa a las personas pobres, las mujeres y otros grupos marginados;

**la igualdad** en cuanto al crecimiento económico y otros parámetros del desarrollo humano;

**la participación y la libertad**, en especial mediante el empoderamiento, la gobernabilidad democrática, la igualdad de géneros, los derechos civiles y políticos y la libertad cultural, particularmente en los grupos marginales definidos por parámetros tales como urbanos/rurales, sexo, edad, religión, origen étnico, parámetros físicos y mentales, etc.;

**la sostenibilidad** para las generaciones futuras, en términos ecológicos, económicos y sociales;

**la seguridad humana**: la seguridad ante amenazas crónicas de la vida cotidiana tales como el hambre y las discontinuidades repentinas como la desocupación, la hambruna, los conflictos, etc.

#### **1.4. ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y SUS IMPLICACIONES FRENTE A DEFINICIONES ANTERIORES**

Hasta la fecha mal podríamos decir que existe una fórmula que de respuesta a los problemas de la humanidad en lo que respecta a desarrollo, pobreza, exclusión y que pueda ser aplicado a toda la población del planeta, generando los mismos resultados en cualquier país del mundo.

El enfoque de desarrollo humano, del Profesor Amartya Sen, con el cual me identifico por sobre cualquier definición de los enfoques economicistas, se constituye en mi referente conceptual sobre el cual realizaré el siguiente análisis, con el afán de identificar su efectiva aplicabilidad, considerando nuestra realidad ecuatoriana.

Desde el punto de vista de Amartya Sen, el desarrollo no es un fin, es un medio para alcanzar una meta superior, que él considera la felicidad. A mi criterio personal, la felicidad no es un estado de vida que dependa de factores únicamente relacionados con el desarrollo de una persona; para mí la felicidad depende de la integralidad del ser humano, entendida esta como los aspectos bio, psico sociales y espirituales de cada ser, es decir de su integralidad.

Por lo tanto desde mi perspectiva y con el más alto respeto por el creador de esta teoría, el fin último del desarrollo mal puede enfocarse alcanzar la felicidad del ser humano, más bien lo relacionaré bajo mi criterio, con un enfoque que procura mejorar las condiciones de vida de las personas y el medio para alcanzarlo es el desarrollo.

Sin embargo un aspecto sobresaliente de su propuesta en el libro “Desarrollo y Libertad”, Amartya Sen, pondera la importancia de la libertad, señalando que:

“la eficacia de que denotan los individuos de una sociedad libre para mejorar y desarrollarse de acuerdo a sus deseos y expectativas; y por otro, el carácter evaluatorio de la libertad, ya que unos ciudadanos libres se verán más capaces de influir en su entorno. Su actitud será más activa, y podrán ejercerla más eficazmente en una sociedad abierta.

**Las libertades necesarias.** Amartya Sen, señala como necesarias las siguientes:

Libertades políticas: capacidades de los ciudadanos para influir en el manejo de su sociedad, derecho a expresión, reunión, voto ó crítica.

Los servicios económicos: derecho a disfrutar de sus recursos económicos y a prosperar, relacionado también con la distribución de la riqueza, así como la interacción con el mercado financiero.

Las oportunidades sociales: o todos aquellos servicios públicos que ofrece una sociedad para la mejora personal de los individuos que la conforman. Para Sen estas actúan fuertemente con otras libertades, por ejemplo el analfabetismo, la falta de conocimientos, limita la participación.

Las garantías de transparencia: difusión de la información, influirán en el grado de confianza de los individuos de la sociedad que los engloba.

La seguridad protectora: para favorecer a los más desfavorecidos por cualquier causa a sobrevivir y prosperar en la sociedad.

En resumen estas libertades, generadas e interactuando en una sociedad, determinan las condiciones necesarias para el desarrollo de todos sus ciudadanos. Frente a este planteamiento no queda más que hacer una pregunta sencilla al respecto de las libertades citadas; ¿éstas efectivamente se han procurado o promovido en nuestro País?

A lo largo de los años de la historia de democracia del Ecuador, estoy segura que no superan dos, los gobiernos que se hayan comprometido en promover procesos que fortalezcan la efectiva participación ciudadana, la formación ciudadana, la universalización del derecho a la educación, a la salud y otros servicios públicos; resulta suficiente con revisar los indicadores del INEC, en lo referente al acceso a servicios básicos de la población, para darnos cuenta de las condiciones adversas de vida de los-as ecuatorianos-as.

A fin de evitar sesgos políticos no mencionaré períodos de gobiernos en los que se mutiló la capacidad de reunión y organización de las comunidades, y han sido varios gobiernos que poco o ningún esfuerzo han hecho por promover procesos de rendición de cuentas efectivos. Por lo tanto podría decir que tenemos el escenario opuesto a la propuesta de Amrtya Sen, al de las libertades necesarias para promover el desarrollo, en pro de mejorar las condiciones de vida de los-as ecuatorianos-as.

Sin embargo como el fin último de la presente tesis es tomar como punto de partida este enfoque de desarrollo, en sus aspectos más sobresalientes y aquellos que puedan implementarse en Ecuador. Por ello se parte desde el hecho de tomar contacto y conciencia de nuestra realidad económica, política, social y cultural de la que somos parte, y desde allí se propone un referente que procura la construcción y desarrollo de proyectos sociales que vayan más allá de las perspectivas de algunas ONG`s internacionales y/o los organismos estatales, procurando efectivamente el desarrollo de los ciudadanos y sus comunidades.

Hoy no podemos decir que el Ecuador cuenta con las libertades necesarias para alcanzar el desarrollo propuesto por Amartya Sen; pero si podemos decir que contamos con una Constitución (2008), que recoge en fundamento toda la propuesta de Sen, cuyo fin último es la de alcanzar el Buen Vivir, el reto está en operativizar efectivamente la Constitución.

Factor digno de resaltar, es que actualmente un alto porcentaje de ecuatorianos-as conoce de su existencia, de sus principales contenidos y se saben ciudadanos-as con derechos, responsabilidades, que pueden tener acceso y consultarla o adquirirla en cualquier espacio. Lo antes mencionado, tiene y tendrá una importancia trascendental en el desarrollo de nuestros pueblos, por lo tanto partimos de este aspecto positivo, para ahora centrar la atención, en otros fundamentos del enfoque de Sen.

El proceso de desarrollo económico se lo debe concebir como la expansión de las capacidades de la gente, lo importante es lo que la gente puede hacer, porque el desarrollo es un proceso de emancipación.<sup>6</sup>

Los anteriores preceptos dan la pauta de que al desarrollo Sen lo concibe como un proceso de emancipación, término esencial en nuestro país pues a pesar de haber transcurrido más de 500 años de independencia, en el inconsciente colectivo y de manera especial en ciertos grupos históricamente excluidos, las actitudes y comportamiento dan clara cuenta de un sentido de dependencia y en otros de opresión. Por lo tanto este principio, en nuestro caso es indispensable para alcanzar un verdadero desarrollo, principio que exige mecanismos alternativos, para romper con años de dominio y esclavitud mental.

Muchos se pueden preguntar, en donde está esa opresión y dominio, pues justamente en los grupos invisibilizados, mujeres víctimas de violencia, los hombres mujeres y niños del área rural en la zona indígena, aquellos cuyo derecho a la educación y salud parecen aún inalcanzables en pleno siglo XXI, y se podría señalar, que mucho de esto es fruto o consecuencia de la aplicación de las “fórmulas de desarrollo economicistas”. A este fundamento añadiré los dos siguientes principios de reivindicación propuestos por Sen:

Reivindicaciones vitales:

La valoración de la vida humana y su respeto.

El de la equivalencia de las personas, ninguna vida humana vale más que otra y tampoco acepta que ninguna persona esté condenada a tener una vida breve o miserable a causa de su nacionalidad, su etnia, su clase, raza o sexo.

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ PÈREZ, Martha. (2006): Enfoques de Desarrollo y Género. Escuela de Formación Empresarial, Quito, Octubre. Pág. 8-29.



## 1.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es innegable el uso a conveniencia de ciertos grupos e intereses que el término desarrollo ha tenido a lo largo de la historia, especialmente aquellos de enfoque economicista.
- Una frase a la que debemos diariamente ponerle mucha atención es: “yo te desarrollo a ti”, concibiendo y generando de entrada una relación desigual.
- Esta frase está directa o indirectamente presente hasta la fecha en muchos programas sociales, proyectos de desarrollo, y peor aún en actitudes de colaboradores de instituciones, organizaciones sociales, perpetuando esta práctica.
- Nunca debemos olvidar que en Ecuador actores externos e internos han tenido responsabilidad directa en operativizar las connotaciones del “desarrollo”; llámense estos: ciertos gobiernos de turno, o actores de la “cooperación internacional” a nombre del desarrollo, con la complicidad consciente o inconsciente de actores locales.
- La incidencia que en la estructura mental de ecuatorianos-as ha tenido el uso de dicotomías como superior-inferior, centro-periferia, desarrollados-subdesarrollados, es nefasta; a través de las cuales se han naturalizado las prácticas de inequidad e injusticia, y han llevado a un importante grupo a esperar de la bondad de los “superiores” y concebirse realmente como “incapaces e inferiores”, robándoles la dignidad y su capacidad de realización.
- Frente a esta realidad histórica, la propuesta de desarrollo humano recoge elementos que procuran el desarrollo integral de las personas, el desarrollo de capacidades y su potencialización, a través de las reivindicaciones vitales.

- Por lo tanto el desarrollo humano se lo toma como referente teórico y filosófico para la elaboración del manual de proyectos sociales.
- La invitación es a tener presente esta realidad histórica, en el diario vivir de cualquier ecuatoriano en cualquier ámbito, pero de manera especial en el campo social, tanto actores institucionales, organizacionales y a todo ciudadano-a ecuatoriano, pues se puede decir como menciona la Biblia:

*“Mi pueblo perece por falta de conocimiento”*

Pero cuando un ser humano adquiere conocimiento, este pasa a ser responsable de lo que hace con dicho conocimiento.

- Se recomienda tener presente, o como punto de referencia frente a cualquier propuesta de intervención social la frase *“el desarrollo es un proceso de emancipación<sup>7</sup>”;* y emplearlo como sonda de análisis, reflexión, crítica y exigibilidad.

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ PÉREZ, Martha. (2006): Enfoques de Desarrollo y Género. Escuela de Formación Empresarial, Quito, Octubre. Pág. 8-29.

## CAPITULO II

### DESARROLLO HUMANO Y EMPODERAMIENTO SOCIAL

Una vez que se ha analizado y determinado la incidencia del uso del término “desarrollo” y sus efectos a nivel global y en el Ecuador en particular; es el momento a través de este segundo capítulo de evidenciar la importancia del empoderamiento y participación de una intervención basada en el enfoque de Desarrollo Humano.

El propósito de este capítulo es contrastar lo que se hacía y en algunos casos lamentablemente se continúa haciendo en una intervención social a nombre del “desarrollo economicista”; y por otro lado se ofrecen todos los elementos de una propuesta que promueve el Desarrollo Humano, partiendo de un nivel de empoderamiento y participación social.

El identificar una propuesta aplicada y validada en Ecuador, ha constituido un aporte fundamental para la presente tesis, pues lamentablemente se suelen tomar referentes teóricos de valiosos autores del campo social, pero con procesos implementados en otros países, con realidades completamente ajenas a lo que nuestra población vive, siente y necesita, con realidades históricas similares pero no iguales.

Por lo tanto se plasman en las siguientes páginas el pilar sobre el cual se sustentará y desarrollará la propuesta del manual para la elaboración de proyectos sociales que promueven el empoderamiento y participación de sus actores.

## 2.1 DEFINICIÓN DE EMPODERAMIENTO

*“El empoderamiento es un proceso que contribuye a que las personas y sus organizaciones puedan ser, hacer y decidir por sí mismas”.*  
(COSUDE, 2004)

*“El empoderamiento es un proceso político y material que aumenta el poder del individuo y del grupo, su resistencia y su capacidad de actuar por sí mismos”. (Ferguson, 1998)*

Tras investigar diferentes autores que han creado teoría respecto al empoderamiento social, me identifiqué y tomé como fuente y marco referencial al documento de sistematización la Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM **Empoderamiento: conceptos y orientaciones** Secretaría Técnica ASOCAM – Intercooperation (Quito-2007).

El objetivo de este documento es: “aportar con pistas y orientaciones para que la ejecución de proyectos y acciones de desarrollo, contribuyan a generar un entorno favorable para ampliar las oportunidades y fortalecer las capacidades con el fin de que las personas y sus organizaciones sociales se empoderen por su presente y futuro”.

Teniendo en cuenta que el fin de los autores de la serie ASOCAM “Reflexiones y Aprendizajes” es que pueda constituirse en una guía para desarrollar estrategias y acciones en procesos orientados al empoderamiento. La publicación está dirigida principalmente a los equipos técnicos y directivos de proyectos e instituciones que trabajan apoyando procesos de desarrollo en áreas rurales.

### **2.1.1 Marco Teórico Referencial**

Se toma este marco referencial, en primer lugar porque es el resultado de un proceso desarrollado en nuestro País en su totalidad, con una población de similares características a las que podemos encontrar en diversos sectores y cantones de Ecuador, de forma especial en la sierra ecuatoriana. Por lo tanto resulta una suerte de creación, construcción y definición local, que tanta falta nos hace, sobre todo en las intervenciones a nivel social.

### **2.1.2 Definición**

El principal reto del empoderamiento es luchar contra la pobreza y transformar las relaciones de dominación que han llevado a que ciertos sectores sociales tengan menos oportunidades que otros para conducir su vida.

De ahí que no solo resulte importante comprender las causas que explican por qué algunas personas y grupos en la sociedad son más poderosos que otros (Sirker, 2002), sino que es especialmente relevante discutir, debatir y poner en marcha alternativas y estrategias que contribuyan a la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento de capacidades y a un reparto más equitativo en el uso y acceso de los recursos y servicios sociales, fomentando en todos los casos la expresión y puntos de vista de los sectores menos favorecidos en los procesos de toma de decisión.

Por el contrario, el empoderamiento debe ser entendido como un proceso mediante el cual los sectores empobrecidos o en situación de vulnerabilidad acceden paulatinamente al control sobre su vida, tomando parte con otros actores en el desarrollo de actividades y estructuras que permiten que la gente participe en los asuntos que les afectan directamente (Davis, Yuval citado por Ferguson, 2003).

Según Rappaport (1990), la noción subyacente al empoderamiento es la conflictividad, la percepción de una sociedad conformada por grupos separados, cada uno de los cuales posee diferentes niveles de poder y control sobre los recursos. *El empoderamiento se interesa en las personas excluidas de la sociedad.*

Como dice Carlos Acuña (2002): “Si hablamos de producir poder, de contribuir a la construcción de un poder para un actor que hoy no lo tiene, estamos hablando de la inclusión de ese actor con autonomía en un proceso de toma de decisiones del que hoy está excluido. Este proceso es netamente político”.

Desde un enfoque básicamente individual, o desde una perspectiva más social o política, parecería haber coincidencia en que el empoderamiento se dirige a fortalecer y potenciar todo sector poblacional excluido o que soporta condiciones de vulnerabilidad.

## **2.2 DESARROLLO HUMANO Y EMPODERAMIENTO**

Entonces al interiorizar la definición anterior de empoderamiento, y si a ésta se suman los principios de reivindicación propuestos en el enfoque de desarrollo humano de Amrtya Sen, es evidente que estos dos fundamentos teóricos se complementan en su totalidad, con la única diferencia de que el empoderamiento está enfocado principalmente a los grupos de excluidos.

Por lo tanto estos dos referentes teóricos conducen a la siguiente reflexión el desarrollo humano y el empoderamiento exigen el desarrollo de capacidades, la autonomía del ser humano, su capacidad para decidir y proponer frente a su propio destino.

Por lo antes mencionado se puede decir que un proceso de desarrollo se genera desde el empoderamiento de una persona frente a su destino, su vida, sus decisiones, entonces es preciso cuestionarse que ha ocurrido históricamente cuando una persona externa, ajena y poco conocedora de la realidad personal, de la realidad local, histórica, propone el desarrollo de otros seres humanos, de sus familias y/o sus comunidades en base únicamente a su criterio personal y organizacional.

Que decir entonces de las intervenciones y proyectos cuyos autores intelectuales, no se detuvieron un momento a reconocer y respetar los procesos personales, locales, el contexto y las situaciones específicas de una población, el impacto a largo plazo nos da la respuesta, lamentablemente no generaron ningún cambio en la población desde la salida de quien intervino, y que decir después de transcurridos cinco o diez años; claro está con contadas excepciones.

Podría resultar que quienes se sirvan revisar la presente tesis, determinen y hasta refuten el marco teórico referido; sin embargo me permito considerar el mismo, en la medida que desde la práctica en el mundo del desarrollo, he tenido la oportunidad durante aproximadamente diez años el aplicar estos conceptos y los resultados tras un proceso de empoderamiento de los –as ciudadanos-as, en los que se respetan los procesos locales son mayores, sostenibles y se han disminuido considerablemente los niveles de dependencia.

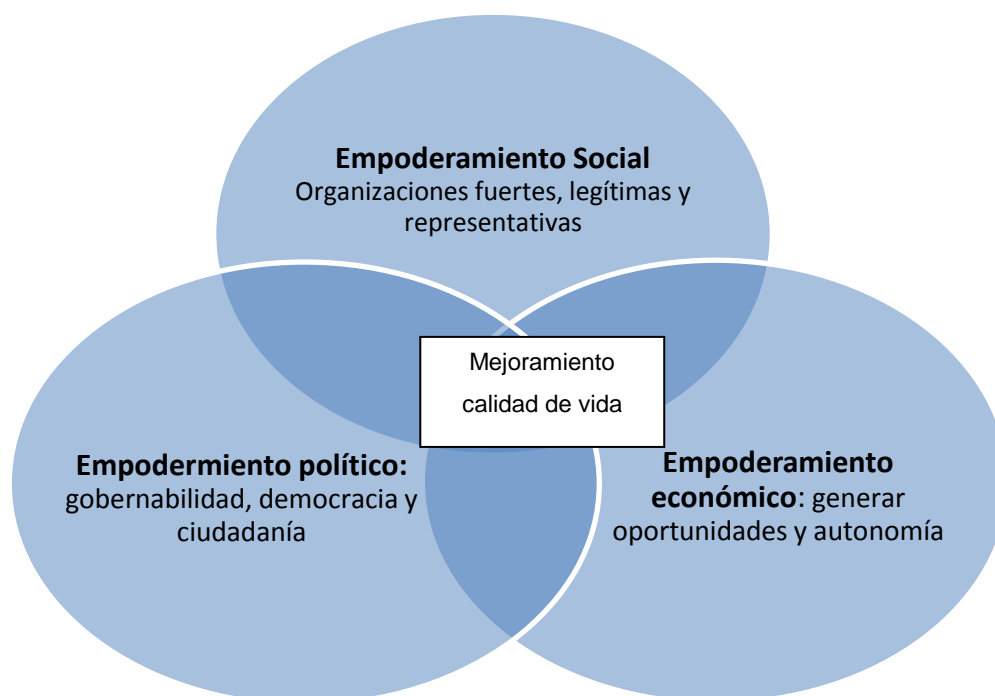
Tras lo antes mencionado, es preciso entonces describir las dimensiones del empoderamiento.

### 2.3. DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO

En el empoderamiento están presentes tres dimensiones: política, social y económica (ASOCAM, 2005). Esta segmentación, antes que corresponder a realidades objetivamente verificables (sin empoderamiento social no hay empoderamiento político, de la misma forma que el empoderamiento económico no puede operar sin un empoderamiento social y político), pretende constituirse en una herramienta pedagógica y analítica para comprender las interrelaciones y niveles de interdependencia entre cada una de las dimensiones inmersas en el empoderamiento.

El siguiente gráfico sistematiza estas tres dimensiones con el objeto de evidenciar los niveles de complementariedad e interrelación que existe entre ellas, aportando elementos para descubrir las zonas de intersección en las que las relaciones entre las diversas dimensiones se torna mucho más sustantiva:

**GRAFICO N. 1**



Fuente: Asocam (2005) Pág. 5



En la medida en que la calidad de vida no pasa únicamente por el incremento de los ingresos o la superación de carencias materiales, sino que implica la incidencia sobre los sectores de poder político, la consecución de mejores condiciones para construir una vida digna, el fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones, la aceptación y reconocimiento social de los intereses y opiniones de los diversos sectores sociales y el incremento de la autoestima, resulta vital interrelacionar las tres dimensiones del empoderamiento.

Los efectos e impactos resultantes de este proceso pueden situarse en tres ámbitos:

**En lo social**, a través del afianzamiento de valores y prácticas como la solidaridad, la colaboración, la autoconfianza, la promoción de la mujer y la valorización de las competencias endógenas;

**En lo económico**, que se expresa en la reducción de la pobreza, la valorización de métodos de producción tradicionales, la promoción y fomento de empresas sustentables, la mejor gestión de las competencias individuales y colectivas y el manejo sustentable de recursos naturales; y,

**En lo político**, por medio de una mayor participación en la toma de decisiones, la creciente integración de mujeres en los cargos con responsabilidad, la conciencia del interés individual y colectivo y el fomento de un sentido de responsabilidad y control social.

En América Latina la consecución de estos resultados ha sido posible, en muchos casos, en el marco de la ejecución de proyectos y programas inspirados en el empoderamiento.

En cualquier caso, los efectos del empoderamiento, hacen relación a un efecto multiplicador según el que los resultados alcanzados en un ámbito abren la oportunidad para nuevos desarrollos; así como a un re-encuentro o desarrollo del potencial de conocimientos y de acciones ya que la consecución de un determinado proceso o logro, amplía las pautas para pensar y actuar en otras direcciones.

## **2.4 EMPODERAMIENTO SOCIAL**

El empoderamiento social es un camino de múltiples dimensiones y formas en el que entran en juego el auto-reconocimiento personal como sujetos portadores de derechos, el fortalecimiento del tejido institucional y el desarrollo de la capacidad de las organizaciones para incidir en los diferentes ámbitos de la vida, la economía, la política, la cultura y las instituciones.

**El empoderamiento social, desde la perspectiva personal,** guarda relación con la construcción de su identidad, con la familia, la comunidad y las instituciones, atravesada por el género, la historia de vida de cada persona y la interculturalidad.

Para entender las implicaciones del empoderamiento social es necesario plantear, en diferentes espacios –como la familia, el trabajo y la educación–, preguntas como las siguientes: ¿qué queremos?, ¿qué tenemos? Y ¿qué no tenemos?

**Una organización** es legítima cuando representa adecuadamente a sus miembros, cuando logra definir objetivos claros y es capaz de avanzar para conseguirlos, cuando genera credibilidad y confianza frente a los actores que representa y las instituciones que operan en el entorno.

Esto supone, **dirigencias** que rinden cuentas de sus actos, consultan a sus bases, respetan a sus miembros sin distinción de género, edad o pertenencia étnica, y actúan bajo procedimientos democráticos.

Supone, asimismo, **personas de base** informadas, que participan activamente, que se involucran, movilizan y comprometen, que no eluden responsabilidades, que ejercen derechos y obligaciones al interior de sus agrupaciones y en el contexto en el que se desenvuelven.

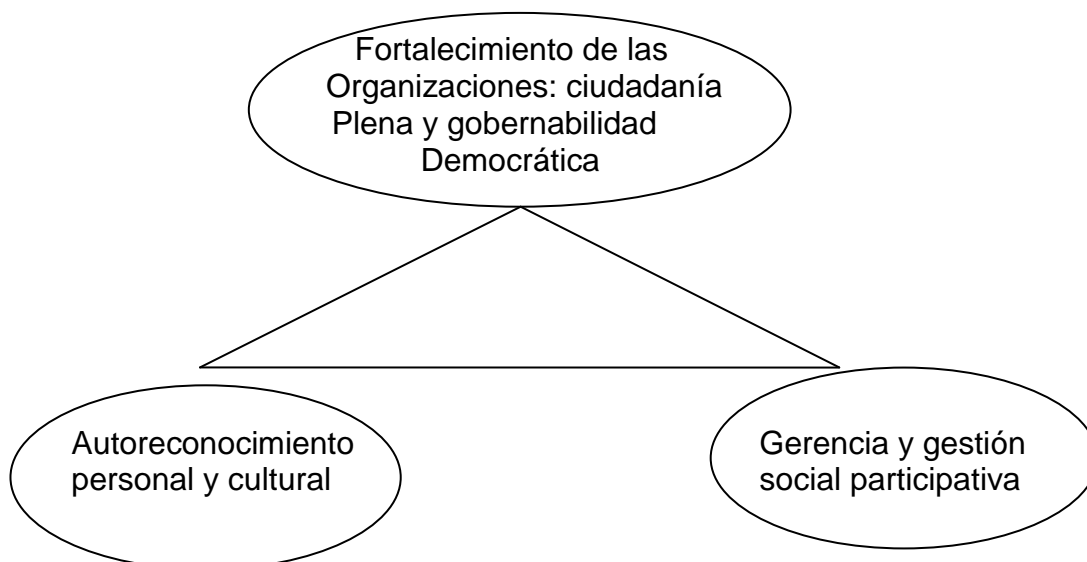
## **2.5. PERSPECTIVAS DEL EMPODERAMIENTO SOCIAL**

El empoderamiento social es un proceso multidimensional que incluye a la persona, la pareja, la familia, el grupo, la comunidad, la organización social, las instituciones públicas y privadas, el sistema de redes y alianzas que vertebran el tejido social, y el contexto institucional y cultural que está relacionado con el rol social y los valores de las instituciones en su contexto. De ahí que el empoderamiento pueda ser abordado desde tres distintos niveles: (a) individual, (b) entorno directo y (c) contexto institucional.

Dado ese complejo entramado social de niveles y de relaciones se propone examinar el empoderamiento desde tres perspectivas que se detallan en el siguiente gráfico.

## GRÁFICO N. 2

### PERSPECTIVAS DEL EMPODERAMIENTO SOCIAL



Fuente: PADEM – Bolivia

#### **2.5.1 Autoreconocimiento personal y cultural**

El autoreconocimiento abarca a la persona en relación con su entorno inmediato (pareja, familia, escuela y vecindad), y con el medio circundante más amplio, aquel referido a las instituciones y a la pertenencia cultural. En esa medida, implica dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿quién soy?, ¿cuáles son mis capacidades y competencias?, ¿qué características tiene mi personalidad?, ¿cómo me relaciono con otras personas?, ¿en qué contexto institucional y cultural vivo?

El autoreconocimiento guarda relación con factores psicológicos, pedagógicos, antropológicos y sociales, así como con la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres, personas de distinta edad o condición social y pertenencia étnica.

### **2.5.2 Fortalecimiento de las organizaciones**

El empoderamiento es una condición imprescindible para la gobernabilidad democrática. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, trabajar en pos del fortalecimiento organizativo implica otorgar relevancia la capacidad de trabajar en alianzas, negociar y consensuar y construir sinergia entre diversos actores, entre ellos las instancias del poder público, especialmente en los ámbitos locales, que por su cercanía con la población pueden tener una mayor apertura para escuchar y procesar demandas y trabajar de manera mancomunada en la definición de una visión a favor del bien común.

Desde el punto de vista de las instancias del Estado, el fortalecimiento organizativo requiere, como correlato, la promoción de la participación ciudadana, el fomento de la corresponsabilidad y el fortalecimiento de una gestión transparente y eficiente, de modo de motivar “de arriba hacia abajo” la construcción de ciudadanía y el cumplimiento de derechos.

### **2.5.3 Gestión y gerencia social participativa**

La perspectiva de gestión y gerencia social participativa inmersa en el empoderamiento permite potenciar el capital social e incrementar la eficiencia de las acciones, programas y políticas que se desarrollen al incidir sobre el mejoramiento de las capacidades de gestión y gerencia y promover el uso de herramientas de diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación, así como de metodologías de gestión del conocimiento, de información y de control social.

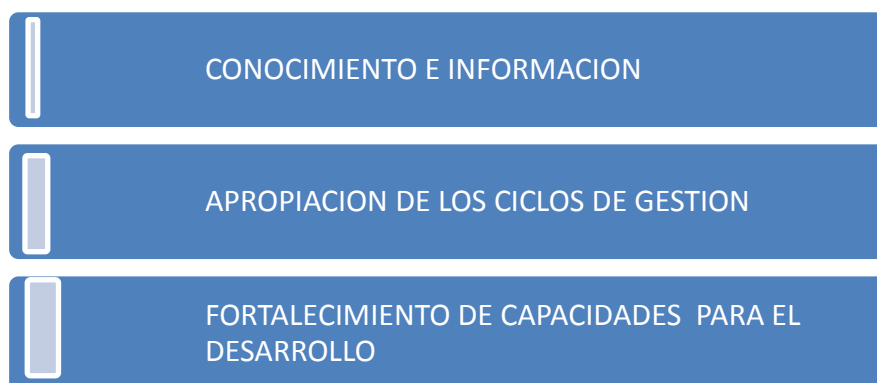
Al asumir el empoderamiento desde una perspectiva de gestión y gerencia social, las comunidades y las organizaciones robustecen sus niveles de participación y decisión en los problemas y soluciones que afectan sus vidas.

Los gobiernos locales y otras instancias del poder público mejoran sus capacidades para calificar la demanda, para desarrollar intervenciones de manera planificada y establecer prioridades en las asignaciones presupuestarias y poner en marcha sistemas de control y auditoría.

En ese sentido, esta visión hace énfasis en la interacción y complementariedad de roles entre las instituciones públicas y privadas y las organizaciones sociales.

### **GRÁFICO N. 3**

#### **GESTIÓN Y GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA DEL EMPODERAMIENTO**



Fuente: PADEM – Bolivia

## **2.6 ESTRATEGIAS PARA TORNAR OPERATIVO EL EMPODERAMIENTO SOCIAL**

La consecución del empoderamiento social supone poner en marcha cuatro estrategias:

- Desarrollo personal y cultural
- Fortalecimiento de las organizaciones
- Gestión social participativa
- Respeto cultural

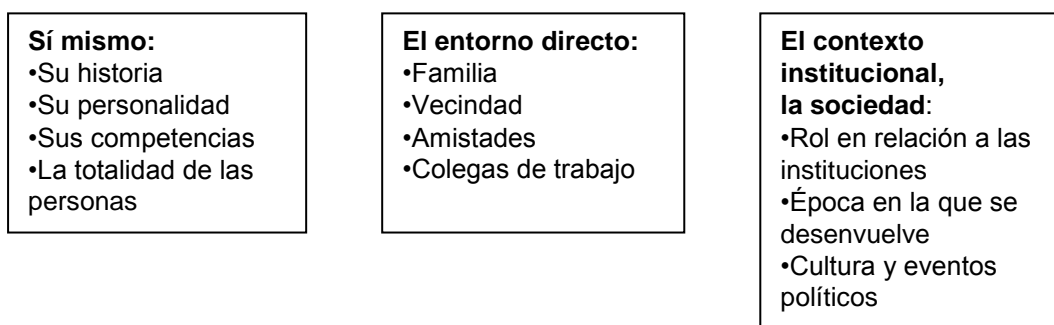
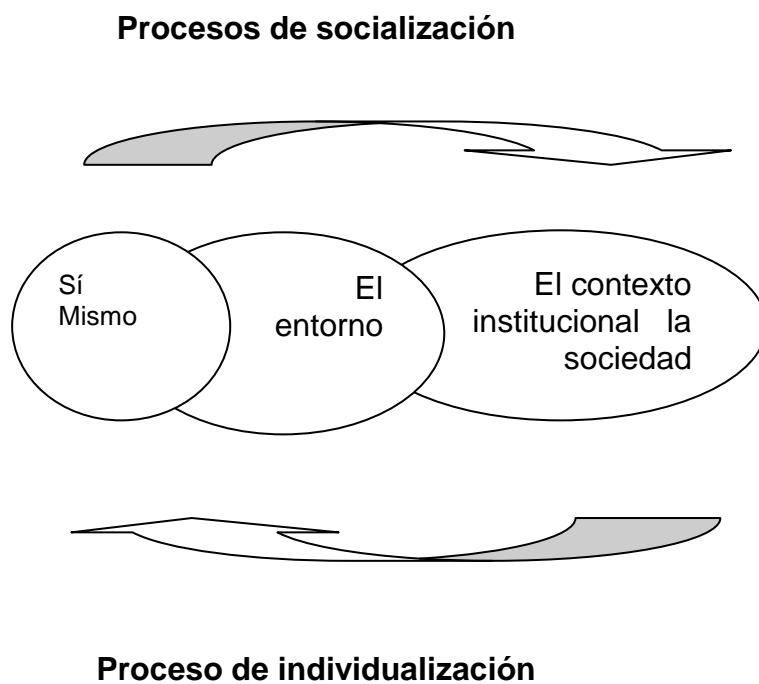
### **2.6.1 Estrategia de desarrollo personal y cultural:** *ciclo de formación para la valorización de las competencias.*

El ciclo de formación para la valorización de las competencias. La “formación para la valorización de las competencias” es un método construido por EFFE, que parte del reconocimiento de “sí mismo”. Un primer concepto sobre el que se sustenta este método es que la persona es una totalidad o integridad tanto en relación con otros como en relación consigo mismo. Las dinámicas de individuación y de socialización son indispensables para una plena realización: la constitución del sí mismo se hace en relación con otros.

El método parte analizando la historia, la personalidad y las competencias del individuo y continúa, en su segundo momento, examinando procesos de socialización e individuación. Para este propósito se toma en cuenta el entorno directo (la pareja, la familia, la vecindad, los amigos, la escuela, los colegas de trabajo) y el contexto institucional y cultural en el que se desenvuelve cada individuo (relación con las instituciones, códigos culturales vigentes en el lugar donde vive, contexto político, etc.). Los insumos para esta sección fueron extraídos de la presentación de Glenda González de EFFE en el Seminario ASOCAM (2005). Procesos de socialización e individuación.

## GRÁFICO N. 4

### RELACIONES ENTRE LOS PROCESOS DE INDIVIDUACIÓN Y DE SOCIALIZACIÓN



Fuente: EFEE. Ciclo de formación para la valorización de las competencias. 2005.



### **2.6.2 Estrategia para promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales.** *Hacia una política de alianza y de sinergia.*

Esta estrategia abarca desde el diagnóstico de capacidades, pasando por la planeación estratégica, la formación de talentos, la consolidación de procedimientos democráticos de funcionamiento; el mejoramiento de la representatividad, de la legitimidad y de la cohesión internas y la promoción de una política de cooperación y de alianza con otras organizaciones e instituciones.

La metodología e instrumentos que se apliquen en esta estrategia dependerán de los diversos ámbitos de trabajo de estas entidades, sus características y su propia cultura organizativa.

Dentro de la trama de relaciones interinstitucionales, una organización puede ubicarse en un eje de poder, o simplemente ocupar un espacio aislado no relevante. Una organización puede estar muy aislada y sin vínculos con otras entidades pares, reduciendo ostensiblemente su capacidad de aprendizaje y consecución de efectos.

En otras ocasiones, las organizaciones pueden desarrollar muchos vínculos y una gran capacidad de sinergia o, por el contrario, mantener relaciones “cerradas” entre un conjunto de organizaciones similares, lo que si bien se traduce en el funcionamiento de un grupo fuerte, es poco funcional para el establecimiento de articulaciones y enlaces en un contexto institucional más amplio.

### **2.6.3 Estrategia de gestión social participativa**

Desde el punto de vista de sus capacidades cualquier organización social corre el riesgo de estancarse, entrar en crisis y hasta desaparecer si no mantiene su “representatividad y mínimos niveles de consulta en la toma de decisiones; si no cumple la función para la cual fue creada y si no tiene la suficiente fuerza para defender los intereses y las expectativas de sus afiliados” (Llona y Soria, 2004).

De ahí la necesidad de generar acciones que apunten a fortalecer la gestión social de las organizaciones. Se requiere, por ejemplo, de metodologías para impulsar la rendición de cuentas y el control social, de procedimientos orientados a mejorar los flujos de información entre los diversos actores, así como de métodos e instrumentos para mejorar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. Para avanzar en esta dirección, en los siguientes párrafos se enuncian un conjunto de recomendaciones encaminadas a fortalecer la gestión social participativa:

**2.6.3.1 La autosostenibilidad** es uno de los elementos claves. Esto significa que el crecimiento de capacidades debe orientarse a que las propias organizaciones desarrollen alternativas para sostenerse a sí mismas de modo que puedan sustentar sus iniciativas y propuestas con los medios a su alcance o en el marco de políticas públicas cuyo diseño y ejecución responden a procesos de incidencia promovidos por las propias organizaciones.

El apoyo que reciban de parte de proyectos y agencias de cooperación, no puede tener sino un carácter secundario y transitorio. No tomar en cuenta esto implica el retorno a prácticas de carácter asistencial que, en vez de dar como resultado organizaciones sociales empoderadas y autónomas, lo que generan es dependencia y resultados artificiales que se desmoronan el momento en el que disminuye o se agota la asistencia externa.

Considerando la importancia del autosostenimiento, éste debe plantearse como uno de los objetivos centrales de cualquier emprendimiento, al tiempo de ser incluido como uno de los indicadores principales a ser monitoreado y evaluado con el máximo rigor.

**2.6.3.2 La coordinación interinstitucional** es también otro aspecto esencial. Ningún espacio local, por pequeño que fuera, es un territorio vacío. En todos hay múltiples y diversos actores: desde aquellos que se organizan transitoriamente

alrededor de ciertas demandas, hasta quienes tienen una prolongada y sostenida experiencia organizativa; desde instancias locales de poder con diferentes atribuciones, competencias y recursos, hasta organizaciones no gubernamentales, iglesias, empresas y agencias sectoriales de los gobiernos centrales o provinciales.

Tales actores pueden articularse e interactuar en la medida en que se reconozcan y valoren entre sí, tengan apertura para el diálogo y la construcción de visiones comunes, y tomen en cuenta los roles diferenciados y complementarios que cumplen cada uno de ellos. Herramientas clave para tales propósitos, son la información que genera transparencia y el papel de convocatoria y articulación que puede y debe jugar la autoridad local.

Pese a las múltiples diferencias culturales, las comunidades campesinas e indígenas de las zonas andinas de Sudamérica tienen prácticas organizativas tradicionales muy parecidas.

**2.6.3.3 Fomentar una participación activa, equilibrada, con eficiencia y eficacia**, frecuentemente se asocian los criterios de eficiencia y eficacia con el ámbito empresarial, a la vez que se suele desconocer su presencia en las instituciones públicas. Es usual, así mismo, que participación y eficiencia se traten como aspectos contrarios y excluyentes, pues se asume que sólo las estructuras jerárquicas son capaces de lograr resultados en plazos determinados y con los costos más bajos posibles.

El gran desafío para la gerencia social es lograr compatibilizar estos aspectos a través de la claridad en la definición y consecución de objetivos y metas, el fomento de la participación, y de adecuados y transparentes mecanismos de control y rendición de cuentas, entre los principales desafíos.

#### **2.6.3.4 Las herramientas del monitoreo y la evaluación**

Tienen una peculiar importancia en la gerencia social. Deben medir el nivel de cumplimiento de resultados e impactos, acudiendo a dimensiones cuantitativas sin descuidar los aspectos cualitativos y apelando también a metodologías participativas que permitan analizar y procesar, entre todos los actores, los ajustes propuestos e introducir los cambios requeridos.

En la puesta en marcha de la estrategia de gestión social participativa es muy importante tomar en cuenta la cultura organizativa existente. Estas formas organizativas, a pesar de lo arraigadas que puedan estar, no permanecen inmutables ante fenómenos nuevos como la paulatina pérdida de homogeneidad social, las migraciones temporales, la educación escolar y otros.

Asimismo, deben enfrentarse a los nuevos desafíos como los procesos de descentralización del Estado y otras reformas políticas. Muchas prácticas organizativas deberían cambiar y evolucionar para responder mejor a esos desafíos.

Sin embargo, un elemental principio metodológico sugiere que deben ser las propias comunidades las que decidan la pertinencia, la oportunidad, la modalidad y los ritmos de esa evolución. Esto implica que un proyecto interesado en promover el empoderamiento debe trabajar con y desde la propia estructura organizativa existente en lugar de crear artificialmente espacios propios y diferenciados.

#### **2.6.4 Estrategia de respeto cultural**

El fomento de la participación y del robustecimiento organizativo entraña al respeto como un valor fundamental. Este debe extenderse a todas las manifestaciones culturales, particularmente hacia las prácticas organizativas, el idioma y la diversidad de usos y costumbre locales. Lo contrario sería persistir en prácticas discriminatorias frecuentemente enmascaradas en propuestas de modernización.

En los estudios de factibilidad y en el diseño de programas y proyectos, es usual que se brinde una atención especialmente relevante a los aspectos económicos y financieros, en perjuicio de otras variables como las condiciones sociopolíticas, las características de la población, los usos y costumbres predominantes.

Sólo un estudio atento sobre la trayectoria peculiar de los actores sociales, del contexto en el que actúan y de sus respuestas organizativas puede evitar el apareamiento de eventuales conflictos entre las lógicas organizativas y culturales prevalecientes y las propuestas planteadas.

El respeto cultural conlleva la negación de los prejuicios hacia las demás culturas, así como el fundamentalismo de algunos discursos indianistas que exaltan únicamente los atributos de las culturas nativas.

Al contrario, el respeto cultural asume que las culturas son construcciones históricas que evolucionan y cambian incesantemente para responder a situaciones variables. El respeto cultural apuesta al fecundo potencial de la interculturalidad.

La exclusión y el marginamiento frecuentemente se expresan en la ausencia de información y en la privación de voz y visibilidad de amplios grupos y sectores sociales. Por tanto, un proceso de empoderamiento no puede prescindir de la democratización de los procesos comunicacionales e informativos, lo que equivale a plantear la democratización de la propia sociedad y la redistribución del poder.

Algunas pistas para que el respeto cultural adquiera contenido, son las siguientes:

- La construcción de espacios interpersonales donde se intercambian y socializan experiencias, se reflexiona sobre los objetivos y estrategias de una determinada acción o proyecto.

- El establecimiento de flujos de información horizontales y de doble vía: desde y hacia las comunidades y desde y hacia otros actores.
  
- La inclusión de las demandas y propuestas de las organizaciones sociales en las agendas públicas de distintos niveles.
  
- La utilización y combinación de diferentes medios de difusión, de modo convergente y complementario, tanto los tradicionales como los insertos en las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

## 2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El enfoque de Desarrollo Humano exige de un proceso de empoderamiento de los actores en una intervención social, situación que contrasta totalmente con las prácticas que promueve el “desarrollo economicista”, tan difundido y practicado en nuestro medio.
- Para conseguir una intervención exitosa a nivel social, es preciso romper con prácticas que limitan la efectiva potencialización de capacidades de los actores.
- Una medida para determinar el éxito de una intervención social es la autosostenibilidad de las organizaciones y la erradicación de los niveles y prácticas de dependencia.
- La propuesta de empoderamiento busca *aumentar el poder del individuo y del grupo, su resistencia y su capacidad de actuar por sí mismos*; sin embargo para alcanzar este nivel de empoderamiento, es preciso evidenciar al igual que se hizo con el término “desarrollo”, algunos factores histórico-culturales que afectan los niveles de empoderamiento y participación.
- Como bien menciona el equipo ASORAM, el presente aporte constituye una *guía de intervención*, por lo tanto a nivel personal se tomarán en cuenta muchos aportes valiosos de esta propuesta de empoderamiento y se constituye en un pilar fundamental del presente trabajo; sin embargo siempre es posible que cada intervención genere nuevos conocimientos, dependiendo de las dinámicas grupales y contextuales, que son importantes capitalizarlas.
- Le invito a revisar el siguiente capítulo en el cual se realizará una revisión y análisis de los factores históricos-culturales que limitan drásticamente los niveles de empoderamiento y participación social, información con la cual se fortalecerá la necesidad de promover efectivamente el empoderamiento social en toda intervención social.

## CAPITULO III

### ANALISIS DE FACTORES HISTÓRICO-CULTURALES Y SU INCIDENCIA SOBRE EL EMPODERAMIENTO SOCIAL

Muchos dirán que fácil es hablar de empoderamiento o enunciarlo en los proyectos sociales, pero el momento de alcanzar los niveles necesarios, existe una realidad social que cuestiona ¿Qué estamos haciendo? Es por tal motivo que se desarrolla el presente capítulo con el afán de invitar a los diversos actores e interventores sociales, a reconocer, aceptar y actuar desde una realidad histórico-cultural, que influye directamente sobre los niveles de empoderamiento y participación en la población ecuatoriana.

Realizar la propuesta de un manual que promueve el empoderamiento y participación en los proyectos sociales, me obliga a parar por un momento, mirar hacia atrás, a fin de revisar nuestra historia, para aprender de ella, asumir la herencia que nos ha dejado y partiendo de esta realidad socio-cultural, presentar una herramienta de intervención social, que permita superar aquellos aspectos que influyen en el desarrollo de nuestro pueblo.

Tal vez para muchos no es conveniente evidenciar la herencia de nuestra historia, más a nivel personal estoy convencida de que es una responsabilidad para quienes intervenimos en el ámbito social, ponerla al alcance de todos-as, a fin de tomarla como lo que es, una realidad, y con un sentido de objetividad y madurez aceptar aquellos aspectos que a pesar de no ser agradables, deben ser asumidos, para desde allí construir una propuesta que procure superar los factores que limitan, laceran y ofenden la dignidad del ser humano.



### 3.1 DE LA HISTORIA Y SU HERENCIA<sup>8</sup>

Los hispanoamericanos compartimos algo así como una identidad común. Pero, ¿en que consiste esa identidad? El venezolano Carlos Rangel dice con acierto que Hispanoamérica puede ser considerada como un todo porque sus partes llevan la estampa de los mismos conquistadores y evangelistas.

Así como cada hijo encarna la imagen de sus progenitores, a nosotros nos amalgama la lengua y la cultura de los vencedores, pero también los rasgos y el temperamento de los vencidos. Somos fruto de la fusión física, cultural y espiritual de ambas vertientes y en ciertas regiones, de la africana. Somos un continente culturalmente mestizo.

La mezcla hispanoamericana no es uniforme, porque para empezar antes de que llegasen los españoles ya había muchos tipos de indígenas. Lo que nos caracteriza, pues, no es la uniformidad sino la diversidad de razas y culturas que se entremezclan y funden para formar un todo. Esta variedad parte de centenares de lenguas, de culturas, de etnias autóctonas que se han ido amalgamando, a través de los siglos, con otras tantas variedades foráneas.

Hubo ya entre los principales grupos culturales precolombinos (aztecas, maya-quiche, quechuas, aimaras y chibchas), una cierta mezcla pero limitada. Las culturas dominantes como los aztecas, wari e incas, tendían a respetar la homogeneidad de los pueblos que conquistaban para lograr subyugarlos más pacíficamente. Pero con la llegada de los españoles comenzó inmediatamente una mezcla masiva de las razas que se convertiría en el rasgo étnico más característico de nuestro continente.

---

<sup>8</sup> MOTTESI, Alberto. (2008): *Latinoamérica Nueva*. Editorial Kerygma, Colombia

Los tres siglos y medio de dominación española transformaron, sin eliminarla, la heterogeneidad de los primeros pobladores. El mestizaje que no solo es étnico y cultural sino también ético y religioso, es lo que nos une a los hispanoamericanos. Pero dentro de esa identidad hay fuerzas en conflicto. En realidad, parte de toda identidad mestiza es la tensión entre los componentes originales. En nuestro caso esa tensión es tanto más intensa, cuanto mayor es el distanciamiento entre sus partes, la rapidez con la que ocurrió y la violencia con la que se expuso. El mestizaje de conquista, es un mestizaje forzado.

La guerra interna de nuestra identidad mestiza se libra tanto a nivel individual como social. Socialmente, por ejemplo, el V Centenario, sacó a relucir el conflicto entre quienes exaltan nuestro trasfondo hispánico y quienes tratan de rescatar nuestro trasfondo indígena. En los países con los más altos porcentajes de indios como México, Guatemala, Perú, Ecuador y Bolivia hasta se suele hablar de “Amerindia”. No medra, por otro lado, la preferencia por lo hispano, como lo ejemplifica el poeta hondureño Rómulo E. Durón:

*¿Hispanoindio?*

*Aunque la sangre india discorra por mis venas, yo siento,*

*Pienso y quiero cual si fuera español.*

*Al suntuoso teocalli prefiero la basílica y*

*No soy indo hispano: hispano-indiano soy.*

Tomadas exclusivamente, ni una ni otra posición hace justicia a la verdad. Nuestra realidad étnica y cultural tiene que abrazar ambos patrimonios. Nuestra identidad común es, ineludiblemente mixta, ya que la inmensa mayoría de nosotros lo somos: se calcula que el 70% de la población hispanoamericana es mestiza. Lo que tenemos en común no es ni español, ni indígena, ni negro, sino mestizo fruto de la fusión de todo ello.

La tendencia a exaltar o a enjuiciar a España ha dado origen a dos corrientes de historiografía. Como casi todas las ideas que nos afectan, éstas no se originaron aquí sino en Europa, aunque han encontrado campo fértil en nuestro continente,

tanto al norte como al sur. Los historiadores han tildado a esas dos corrientes de “leyendas”, no porque presenten hechos imaginarios, sino porque encarnan potentes complejos emocionales y suelen interpretar los hechos de una manera tan parcial, que la que resulta se asemeja más a una leyenda que a la realidad.

Unas de ellas es la versión antiespañola de los hechos, a la que los historiadores han denominado “la Leyenda Negra”<sup>9</sup>. Esta se basa principalmente en los escritos del Padre Las Casas, exagerados de por sí, pero multiplicados con creces en centenares de ediciones extranjeras ricamente adornadas con las más horrendas e imaginativas ilustraciones de otros.

La versión pro-española de la historia, a la que se le ha dado el nombre de “Leyenda Blanca”, o a veces “Leyenda Rosa”, se basa también en cuantiosa literatura y documentos de la época. Carlos Gibson las resume así:

*La Leyenda Negra dice que los españoles asesinaron a miles de indios y sometieron al resto a la explotación del trabajo forzado.*

*La Leyenda Blanca dice que los españoles trajeron el cristianismo a los indios, que eliminaron el sacrificio humano y el canibalismo de su sociedad y que les ofrecieron animales de tiro, arados y otros beneficios materiales.<sup>10</sup>*

En nuestros días, se le ha añadido a la Leyenda Negra la acusación del genocidio masivo y desastre ecológico, y a la Leyenda Blanca la comprobación de que la mayoría de las muertes de los indígenas se debieron a las enfermedades traídas por los españoles, contra las que carecían de inmunidad.

---

<sup>9</sup> La frase fue popularizada por el historiador español Julián Uderías, *La leyenda negra: Estudios acerca del concepto de España en el extranjero*, 13ª edición, (Madrid: Editora Nacional. 1954)

<sup>10</sup> Charles Gibson, *Spain in America* (New York: Harper Colophon Books. 1996), p. 136 (Traducción del autor).

Continúa el mismo autor:

Ambas leyendas son ciertas. Pero ninguna nos da toda la verdad. Cada cual es selectiva. Al declararse a favor de una y contra la otra, todo depende de lo que uno decide enfatizar y lo que uno decide ignorar.

La predisposición de uno depende de la leyenda a la cual uno se adhiera, de las fuentes de información en las que haya bebido, y de la buena fortuna o empeño que tuviera en encontrar el resto de la verdad. Pero la justicia, el futuro y la historia requieren que superemos la inmadurez de interpretaciones pueriles y tendenciosas.

El contexto histórico es lo que más frecuentemente se ignora. Primero se olvida la crueldad barbárica que caracteriza la época de la conquista.

El estudio de la Europa coetánea (Siglos XVI) revela claramente el patrón de crueldad, intolerancia e inhumanidad que caracterizaba la vida social, religiosa y económica del continente. El humanitarismo era entonces un concepto latente y subdesarrollado en las relaciones humanas, como lo era el desprecio universal de los derechos inherentes a cada ser humano. Se consideraba generalmente como un signo de debilidad el que un conquistador actuase con compasión hacia los vencidos.<sup>11</sup>

Cada vez que nos identificamos con las leyendas, que tienden a glorificar a un bando a expensas del otro, terminamos perjudicándonos a nosotros mismos, ya que ambos elementos nos conforman inseparablemente. *Es necesario comprender esta historia para comprender y apreciarnos a nosotros mismos.*

---

<sup>11</sup> Phillip Wayne Powell, *Tree of Hate, Propaganda and Prejudices Affecting United State Relations with the Hispanic World*, (Vallecito, California: Ross House Books Publishers, 1985), p. 15 (Traducing of author).

### 3.1.1 El mestizaje

Dada la abrumadora desigualdad de la pareja (español-nativa), en poder, lenguaje, religión, costumbres y circunstancias hay poca esperanza de que haya sido una unión digna de tal nombre. No es de extrañar que los españoles se hayan sentido dueños de las mujeres nativas, ya que estaban acostumbrados a dominar a la mujer en España. La influencia de los moros había dejado una profunda marca no sólo en la arquitectura española, sino también en las relaciones entre el hombre y la mujer.

En las indias, toda la relación entre los españoles y los nativos fue de subyugación y dominación, por lo cual la mujer nativa se convirtió en objeto de doble opresión, por ser mujer y por ser nativa. La disponibilidad de bellas mujeres nativas que resultó de la subyugación de su sociedad rebasó la virtud, pudor o temor de Dios de la inmensa mayoría de los españoles. No se equivoca Kirkpatrick Sale cuando escribe:

La sexualidad indígena ejerció un atractivo fuerte y complejo en la psique europea, abriéndole la imagen de una actividad sexual libre, natural y sin controles...las mujeres de América fueron parte del botín debido a los conquistadores europeos tanto como los otros recursos con los que se enriquecieron.<sup>12</sup>

Y en una conclusión incisiva y dolorosa, continúa:

*Lo que se implantó en las próximas décadas de contacto europeo (en las Américas) no fue solamente una futura población de mestizos sino actitudes hacia el sexo y las mujeres....*

Pese a su devoción religiosa, la conducta de la mayoría de los españoles no deja lugar a dudas: eran tan violentos, codiciosos y llenos de lujuria como los caciques nativos. Por lo tanto, lo que predicaban de labios lo contradecían de hecho.

---

<sup>12</sup> Las citas son de Kirkpatrick Sale, *The Conquest of Paradise* (New York: Alfred A. Knopf, 1990), pp. 140-141. (Traducción del Autor)

Ese tiene que ser el enjuiciamiento objetivo de los españoles que poblaron las Américas con sus hijos ilegítimos durante el siglo XVI, empañando las nobles intenciones de sus líderes y la gloria de sus hazañas con el orín de su codicia y el hollín de su desprecio hacia el prójimo, particularmente hacia la mujer.

### **3.2 DE LA HISTORIA Y SUS EFECTOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL <sup>13</sup>**

Muchos sociólogos afirman que todos los pueblos que resultan del mestizaje sufren de un complejo de inferioridad. Es fácil comprender la vulnerabilidad del mestizo, particularmente cuando se trata de la fusión de dos razas separadas por una gran distancia social, como lo fueran los españoles y las mujeres de América. En todo caso hay un deseo tremendo por parte del hijo de ser aceptado por su padre. Para el mestizo, existía la posibilidad de que su propio padre lo ocupara y protegiera, llegando a veces hasta reconocerlo como heredero. En raros casos se dio que el hijo mestizo terminó siendo encomendero de sus propios parientes.

Gracias a la oportunidad de aprender la lengua y las costumbres de los conquistadores, el mestizo se convirtió inmediatamente en “raza puente”, transformándose con frecuencia en el mejor instrumento de control y de abuso de que disponían los españoles.

La unión desigual del conquistador y la conquistada produjeron hijos considerados socialmente inferiores a su padre y superiores a su madre, estableciendo un patrón de complejos psicológicos que se plasma en el machismo y explotación que hasta hoy nos azota. De ellos aprendimos a temer y a resentir a nuestros padres y a tener lástima por ellas. De ellos aprendimos a explotar y despreciar a nuestras madres y a emular las “conquistas” de nuestros padres.

---

<sup>13</sup> MOTTESI, Alberto. (2008): *Latinoamérica Nueva*. Editorial Kerygma, Colombia

Que tristeza es cuando una madre, lejos de esperar el amor y la honra de sus hijos, se tiene que resignar a ser su sierva por el solo hecho de ser ellos hijos de un padre “superior”. Esta situación se sigue dando hoy en día en cuanto a los hijos varones, a quienes muchas madres hispanoamericanas crían como a seres superiores, destinados a enseñorearse de toda mujer, comenzando por ellas mismas que los sirven como a sus propios amos. Desgraciadamente, el machismo sigue siendo el patrón típico de la familia latinoamericana aún hoy, cuatro siglos más tarde. Con variantes, para unos más y para otros menos; en ciertos casos obvio, y en otros no.

Cada unión se transformó en el como en un microcosmos original de la arraigada estratificación social que todavía nos separa: blancos, mestizos e indígenas. Padre blanco español, madre india americana, hijos mestizos. En efecto los estudiosos calculan que hacia fines del siglo XVI, apenas cien años después de comenzada la conquista, ya habría en las Américas unos 750.000 mestizos<sup>14</sup>. Nada demuestra mejor la promiscuidad de los españoles en América, que el rápido aumento en el número de mestizos.

Es cierto que toda guerra fomenta una cierta inmoralidad entre los soldados y algunas mujeres de la localidad. Los miles de hijos mestizos que deja el ejército norteamericano en Vietnam, por ejemplo, dan prueba de que por “cristiana” que se considera una nación, el patrón de conquista femenina acompaña la dominación militar.

Lo que hace extraordinario el caso de las Américas es que la situación trasciende de la mala conducta de un ejército y se convierte en forma de vida para todo un continente, estableciendo patrones que perduran hasta el día de hoy.

---

<sup>14</sup> Véanse las cifras sobre el mestizaje de las Indias de Donald Marquand Dozer, *Latin América: An Interpretive History*, (Tempe, Arizona: Arizona State University, 1979), pp.13,70, 139,140.

### **3.2.1 La mentira y la mentira política**

Octavio Paz, premio Nobel de Literatura, en su libro *El Laberinto de la Soledad*, publicado en 1985, explica porque el mexicano miente, porque le encanta la fantasía, o porque está desesperado, y porque quiere elevarse por encima de los hechos sórdidos de su vida. El escritor expone, sin reservas, la desigualdad moral entre el hombre y la mujer que nuestra cultura exige.

Este mismo autor en el mismo libro, señala el entronque de la mentira política con la historia. La hermosura de las ideas, según el, encubre la realidad en lugar de clarificarla. La ideología liberal y democrática de nuestras constituciones no reconoce nuestra realidad sino que se basa sobre una realidad imaginaria, estableciendo así la mentira política en la constitución, la ley fundamental. Mientras que nuestros gobiernos han servido a intereses privados, lo han hecho en nombre de ideales comunes.

Paz lúcidamente desenmascara la distancia insondable entre los altos valores éticos de los que hace alarde nuestra cultura y la práctica individual y colectiva que los tergiversa, transgrede y corrompe. Y si bien las raíces de esto se remontan a España, la dinámica colonial, español-mestizo-indio, agudizó profundamente el problema en América.

Por ejemplo, la mentira política en América no comenzó con la Independencia, sino a mi juicio con la conquista. Sería difícil encontrar en la historia un contraste más grande entre la retórica y la práctica que la que hubo entre las leyes y pronunciamientos oficiales de los españoles y su conducta en el Nuevo Mundo durante el Siglo XVI.

Luego las intrigas, traiciones y espionaje de la Independencia y épocas posteriores añadieron una dimensión netamente criolla a la hipocresía hispánica. Últimamente los “mantos” de los movimientos revolucionarios marxistas, derivados de su



aprendizaje leninista, demuestran que la mentira política no es un monopolio de las oligarquías.

A criterio y a responsabilidad personal de la autora de la presente tesis, esta práctica lamentablemente se ha encarnizado en algunos de los líderes comunitarios, en donde parecen replicar en algunas ocasiones hasta con palabras similares las prácticas de los “padres de la patria”. Es decir esta práctica está naturalizada en todos los ámbitos de gobierno sean estos nacionales, regionales, provinciales y hasta los comunitarios.

### 3.2.2 La maña, pauta engañosa del que hacer político

José Batista, dominicano en su libro *Maquiavelo, Revel y Hostos*<sup>15</sup>, hace un contraste entre las ideas de esos tres pensadores para presentar un diagnóstico de la problemática latinoamericana, que dice él, un problema del hombre mismo, no del sistema.

Y eso es precisamente un problema del liderazgo: ha perdido contacto con la realidad, puesto que la premisa con que se actúa en el quehacer político está regulada por la maña: entendiendo que hay líderes auténticos, pero sin embargo, el marco de referencia de liderazgo en Hispanoamérica ha sido la maña.

La maña es la desviación de una conducta auténtica. Quien la ejerce tiene varias intenciones de hacerlo. En primer lugar, **puede ser que quien la ejerza se sienta bien**, siendo insensible al efecto de su conducta; por lo tanto, la insensibilidad es el factor que guía la conducta, la satisfacción es sólo el esfuerzo que acomoda a la persona a repetirla. En esta dimensión la maña es una falta de crecimiento interior.

---

<sup>15</sup> BATISTA, José., *Maquiavelo, Revel y Hostos: Hacia una política hispanoamericana auténtica*. (Santo Domingo. República Dominicana: Colección Conciencia, 1989) pp. 17-21.

*La maña puede ser un truco o engaño*, en cuyo caso quien la ejerce considera que las otras personas son tontas o merecen el engaño. En este caso la persona tiene un concepto de la moral muy personal, y una pobre estima del ser humano en general. *La maña puede ser una conducta sustituta*, en este caso quien la ejerce tiene apreciación por el ser humano, tiene plena conciencia de sus actos, y sin embargo, actúa sobre las siguientes premisas:

- Que la persona que recibe el trato no está preparada para un trato diferente.
- Que es necesario hacerlo porque es lo que el ambiente recompensa.
- Es parte del juego que está definido por el patrón histórico.
- Cambiar esa conducta representaría pagar un precio muy alto.
- Que la manera de pensar de la gente valida ese tipo de conducta - inconscientemente.
- Que las estructuras de regulación y servicio social están basadas en esta desviación de la conducta.
- Que lo sabemos, lo conocemos, pero existe una parálisis moral para cambiar el curso, y por lo tanto es mejor aprovecharse de esas circunstancias antes que tomar el riesgo de idear algo nuevo.

El análisis del autor sobre la psicología que motiva la maña, la reduce a tres categorías: egoísmo, aprovechamiento y menosprecio, mezclados con un cierto tipo de fatalismo. El común denominador es la falta de respeto al prójimo. El engaño se refleja palpablemente en el campo de las utopías ideológicas y de la retórica política.

### **3.2.3 Una cultura engañosa**

¿Será que nuestra cultura nos hace vulnerables a cierto tipo de credulidad, particularmente a un idealismo utópico? Dice la Biblia que no hay hombre más crédulo que el mentiroso. Parecería como si nuestra literatura tuviera una fuerte tendencia hacia lo irreal, a lo fantástico. De ahí el auge de las telenovelas. Somos insignes en la poesía, el teatro y el cine, pero no en la crítica, que nos hace madurar.

Uno de los aspectos más dañinos del engaño es que éste lo es propio antes de serlo ajeno. O sea que el que engaña se engaña a sí mismo antes que nada, y se habitúa a engañar, hasta el punto que ya no sabe que está engañando. Al engaño en el extranjero se lo considera como algo típico en nuestra cultura, pero, ó se lo justifica condescendentemente o diplomáticamente, ó se lo constata sin comentario. El dicho popular es una triste realidad: “Todos saben pero nadie dice nada”.

Otro aspecto del engaño es que es sumamente contagioso. Quien acepta los términos de la situación (y es inevitable que en una cultura basada en la mentira todos la aceptamos, en mayor o en menor manera), queda infectado. Por ejemplo al disimular que todo anda bien en lugar de denunciar el engaño, la víctima se hace cómplice del engañador. ***De esta manera nuestra cultura, proverbialmente con vivencial, que nos hace tan sensitivos al rechazo humano, se torna en una prisión para nosotros.***

Esa prisión es sofocante en el matrimonio, donde casi todo lo que hace uno de los consortes conlleva la participación, activa o pasiva del otro. La esposa que pretende ignorar la infidelidad de su esposo, vive una vida tan engañosa y neurótica como él. Su complicidad la hace responsable de la continuación del delito. Al no confrontarlo y al no requerirle fidelidad a su palabra, le falta como mujer. Termina siendo tan responsable como su consorte libertino de la falta en su matrimonio.

#### **3.2.4 La rebeldía en nuestra cultura o resistencia a la autoridad**

La famosa frase “acato pero no cumplo” es evidencia de lo común que fue la rebeldía en la esfera civil desde el principio de la colonización. No nos debe sorprender su fruto en la inestabilidad política a través de nuestra historia, comenzando con los mismos conquistadores quienes complotaron y se rebelaron hasta que la Corona se impuso. Desde entonces ha habido continuas rebeliones indígenas, actos de desacato, intrigas, espionajes, etc. Los cuartelazos, los golpes

de estado, los caudillos, la corrupción oficial, la subversión, los abusos oficiales a los derechos humanos, son tantas otras evidencias de la rebelión arraigada a nuestra sociedad.

Una cultura en la que los líderes son los primeros en desobedecer las leyes, considerándose por encima de ellas, es una cultura basada en la desobediencia. No es sorprendente de que tanta gente no pague impuestos, que la corrupción oficial sea crónica, que la “coima”, la “mordida” y otros términos populares para el soborno sean cosa de todos los días. ¿Cómo podrá haber justicia en una nación en la que hay una moral para los hombres y otras para las mujeres? La justicia tiene que ser igual para todos para poder ser justicia.

La deshonestidad (engaño), injusticia (desacato a la ley) y aprovechamiento del más débil (abuso), permean también las relaciones económicas. La idea de cobrar un precio “justo” es ajena a muchos comerciantes: *se cobra lo máximo que el cliente esté dispuesto a pagar y se vende el producto más ordinario posible.*

Tampoco se preocupa el patrono de pagar un salario “justo” ante los ojos de Dios. Más bien trata de pagar lo mínimo requerido por la ley para conseguir que el obrero, la empleada (sobre todo la doméstica), acepten el empleo, aunque sea por debajo del mínimo necesario para vivir decentemente. El patrono considera que le hace un favor al empleado con sólo ofrecerle la oportunidad de trabajar sin relación con la ganancia que le reporte.

Por otra parte el empleado muchas veces tampoco produce todo lo que es capaz de producir, *sino lo mínimo necesario para cumplir.* La idea de “cumplir” se relaciona en el contexto laboral, más con el horario que con el deber. No se premia la productividad en nuestra cultura, ya que los patronos rara vez están dispuestos a premiar los esfuerzos de los empleados compartiendo las ganancias derivadas de su productividad. La relación patrono empleado, sigue siendo de mutua explotación.

### **3.2.5 El abuso al prójimo en nuestra cultura**

El trato que una sociedad da a los débiles mide el progreso de su civilización. En nuestra sociedad tenemos una duplicidad intrínseca, un patrón de moralidad para hombres y otro para mujeres, privilegios para las elites y desprecio para los demás. Esto se puede ver en todos los aspectos de la sociedad.

### **3.2.6 Los niños**

El abuso a los niños puede ser tan sutil hasta parecer invisible. Algunos padres, con el pretexto de enseñar la disciplina y el trabajo a sus hijos, abusan muchas veces de ellos. No se trata solo de golpizas y gritos. Hay padres que exigen obediencia a lo que ellos mismos desobedecen, que imponen reglas sin explicarlas y demandan de sus hijos trabajos para su propia comodidad.

¿Y que decir del maltrato físico, emocional y hasta sexual que sufren los niños? Según el estudio mas reciente de la UNICEF “probablemente existen más niños víctimas de este tipo de abuso en América Latina y el Caribe” que de cualquier otro tipo. Los informes sugieren que “por lo menos en ciertas áreas, el maltrato severo es tan predominante que representa una amenaza mayor para el desarrollo del niño”. Todos sabemos que el problema de los niños abandonados en la calle es una situación vergonzosa que más y más caracteriza a nuestros países.

### **3.2.7 La mujer**

Por otro lado, el abuso más común en la sociedad hispanoamericana es el de la mujer. Como todos sabemos, es común entre nosotros que los hombres se hagan servir por las mujeres, empezando por sus madres y sus hermanas para luego seguir con sus esposas e hijas. Hay un patrón generalizado en nuestra cultura según el cual a la niña se le enseña desde pequeña hacer las tareas domésticas, mientras que a los niños se les permite jugar, casi sin responsabilidades productivas, hasta la pubertad. Tal vez sea con la expectativa de que la niña se case más joven, ya que en prácticamente todos nuestros países la edad mínima para el matrimonio es más baja para la mujer que para el hombre.

La desigualdad laboral continúa visiblemente en la edad adulta, ya que en la inmensa mayoría de nuestras mujeres añaden actividades económicas a las tareas de la casa, para ayudar a sustentar el hogar, sin que el hombre sienta la obligación recíproca de cooperar en el cuidado de los niños y la casa. Este fenómeno no se ve en el producto nacional bruto, ya que la mayor parte del trabajo de la mujer ocurre en el llamado “sector informal”.

Claro está, que el peor abuso de la mujer no es el laboral sino el sexual y emocional. La mujer, objeto de satisfacción para el hombre, es ignorada, usada y abandonada sin remordimiento. En algunos países casi la mitad de las madres no son casadas, mientras que en muchos de nuestros países la cuarta parte de los hogares están encabezados por mujeres solas.

La violencia doméstica es un problema característico en nuestra sociedad, a todos los niveles sociales. Es un problema que se trata poco, fuera de las páginas policiales, porque es un tema tabú. Las sanciones familiares, sociales y hasta legales favorecen al marido abusador, excusando su maltrato bajo una concepción errada de la autoridad del hombre en la familia.

### **3.2.8 Los indígenas**

En los países donde hay una población nativa considerable, el peor abuso social, después del de la mujer y los niños, es contra los indígenas. El término “indio” se ha convertido en un insulto, adquiriendo una connotación peyorativa.

La justicia de su causa es innegable, cuando se estudian las estadísticas del analfabetismo (sobre todo entre las mujeres indígenas de las áreas rurales donde alcanza hasta el 75%), de la mortalidad infantil, y de los ingresos medios. Según todas las medidas y con rarísimas excepciones, encontraremos que las etnias indígenas sufren condiciones de atraso peores que las del resto de la nación.

### **3.2.9 El desprecio hacia los débiles**

Se pregona el compromiso político con los oprimidos pero se practica el desprecio a los individuos de clases más bajas.

Somos una sociedad clasista en extremo, aunque muchos insistamos que no es así. De hecho nuestra sociedad está rígidamente estratificada. Y dentro de esa estratificación nos discriminamos unos contra otros en busca de alguien sobre quien sentirnos superiores. El blanco discrimina contra el mestizo, éste contra el negro, aquel contra el indio, el rico contra todos, el de clase media contra el pobre y el hombre contra la mujer. Hay opresión de sobra para todos.

### **3.2.10 La adulación hacia los poderosos**

En nuestra cultura tendemos a dar gran valor a los títulos y a expresar nuestra admiración, respeto y devoción ensalzando grandemente a los hombres que nos la inspiran. Esto se plasma en muchos otros aspectos; por ejemplo, el uso de los títulos académicos (no siempre merecidos) como “doctor”, “licenciado” y “profesor”. Es parte del formalismo heredado de nuestros antepasados, tanto los “hijos del sol” como de los españoles.

El verdadero respeto dignifica tanto al otorgador como a quien lo recibe. Pero la adulación desmerece tanto al que la da como a quien la recibe.

Esa predisposición de adular al hombre va acompañada de un desacato pasmoso de la ley. Se suma así a la conducta engañosa que debilita la fábrica social y se convierte en un servilismo que fomenta el caudillismo, permitiendo tiranías arbitrarias y grandes atropellos a la dignidad humana.

### 3.3. EL ECUADOR REPUBLICANO<sup>16</sup>

La historia de la desigualdad en el Ecuador se sustenta entre otros factores, en bases constitucionales que favorecieron la exclusión sistemática de buena parte de la población. El historiador Juan Paz y Miño (2007) señala que, entre 1830 y 1929 – prácticamente durante el primer siglo republicano-, las constituciones ecuatorianas reflejaron y, al mismo tiempo, garantizaron una república oligárquico-terrateniente. Durante ese período, la riqueza se convirtió en el mecanismo de reproducción del poder. El Estado se constituyó en el garante de la reproducción de dicha clase.

La Constitución de 1830, a través de sus 75 artículos, dejó instaurada una sociedad excluyente, sexista y racista. Ejemplos de ello son el Art. 12 que definió que para tener derechos de ciudadanía hace falta ser casado, tener 300 pesos en valor libre y profesión, no ser siervo y saber leer y escribir; y el Art. 68 que nombra a los curas párrocos como tutores de los indígenas porque serían “inocentes, abyectos y miserables”.

El artículo 9 de las Constituciones de 1835, 1843, 1845, 1852 y el artículo 8 de la Constitución de 1851 reprodujeron exactamente el texto del Art. 12 de la Constitución de 1830, a excepción del monto del valor libre, disminuido a 200 pesos. Estas situaciones se repiten en el ámbito del acceso al poder. Solo la Constitución de 1884 suprimió los requisitos económicos para ocupar el Ejecutivo o el Legislativo.

El requisito de saber leer y escribir fue eliminado recién en 1979 (Paz y Miño, 2007). Si se considera que en 1950, 44% de la población era analfabeta, y a mediados de los setenta, uno de cada cuatro ecuatorianos no sabía leer ni escribir, este artículo, dejaba fuera de la comunidad política entre la mitad y un cuarto de la población. Por ello, es posible afirmar que las constituciones han sido mecanismos

---

<sup>16</sup> República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Versión Resumida. 2009.



institucionalizados de exclusión social, y con ello, de segmentación y estratificación de la población ecuatoriana.

Otras formas de discriminación y exclusión vinieron dadas a través de la religión, el género, al ser indígena o afro ecuatoriano. La “Carta Negra” de 1869, dictada por García Moreno, señalaba que, para ser considerado ciudadano, se requeriría ser católico. La esclavitud de los negros fue abolida recién en 1852 (Paz y Miño, 2007, 5). La ciudadanía de las mujeres y su derecho al voto solo fueron reconocidos casi un siglo después del comienzo de la república, en la Constitución de 1929.

Si bien la Revolución Liberal (1895) favoreció la modernización del Estado, la cultura y avances en términos de derechos, sobre todo educativos, solo en 1925, con la Revolución Juliana, se rompe el pacto del Estado como garante del poder oligárquico-terrateniente. A partir de entonces, se instaura un intervencionismo económico que busca dar una racionalidad instrumental a la acción del Estado. Los derechos civiles y políticos avanzan progresivamente, pero los sociales son garantizados casi de manera exclusiva para los trabajadores formales.

De ese modo, según Paz y Miño, la Revolución Juliana y sus gobiernos introdujeron al Ecuador, en el siglo XX, en un contexto mundial y latinoamericano proclive a la modernización capitalista, que duró hasta los noventa.

La Constitución de 1998 planteó importantes saltos cualitativos en el campo de los derechos civiles y políticos. Sin embargo en el campo social y económico, puso en marcha una reforma institucional que buscó consagrar un modelo de sociedad en la que el sujeto de derecho es la o el trabajador formal y la persona consumidora con capacidad adquisitiva (que sea capaz de autogarantizar su derecho). En este modelo, el sujeto potencial de cambio era la o el empresario, como agente encargado de dinamizar la economía y distribuir los beneficios del desarrollo a través del mercado.

La Constitución de 2008, consagra como ciudadanos y ciudadanas a:

**Art. 6.-** Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución.

Principios para la aplicación de los derechos

**Art.11.-** El ejercicio de los derechos, se regirá por los siguientes principios:

Numeral 2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, por VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La Ley sancionará toda forma de discriminación.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real a favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

### **3.4. ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES HISTÓRICO-CULTURALES SOBRE LOS NIVELES DE EMPODERAMIENTO SOCIAL**

Es importante que cada ciudadana-o ecuatoriana-o, realice alguna vez un alto para mirar nuestra historia con un sentido crítico, no con el afán de inculpar a alguien o algo, más bien con el fin de comprenderla, aceptarla y proyectar su vida, la de su familia y comunidad superando aquellas situaciones limitantes. Es por esta razón por la que se incluye este tema en el desarrollo de la presente tesis, porque es innegable la incidencia que los factores histórico-culturales antes citados han tenido y tienen hoy en día sobre los niveles de empoderamiento social en nuestro país.

Cómo “hablar” de empoderamiento con miembros de una sociedad con un bajo sentido de pertenencia e identidad, con un grupo cuya autoestima ha sido lacerada, a la que le convencieron de que otro debe responsabilizarse por su vida, a la que terminaron convenciéndola de su incapacidad de propuesta y desarrollo; como “hablar” de empoderamiento con mujeres invisibilizadas, si no cuentan con espacios con igualdad de oportunidades para desarrollar su potencial, como “hablar” de empoderamiento con una sociedad adulto céntrica en donde las posibilidades para niños y jóvenes son limitadas, que decir de los grandes grupos excluidos y discriminados históricamente como lo son los y las indígenas, en un País en donde el marco jurídico constitucional históricamente respaldó estas condiciones de injusticia durante décadas.

Muchas veces el resultado de esta “forma de vida”, ha dado paso a personas cuya estructura mental ha interiorizado y asumido como “verdad” todos los factores limitantes, en donde se piensa y se actúa desde el “no puedo”, “no sé” “no valgo” “no quiero”, cuando los proyectos de vida ya no existen, o se limitan a vivir el día a día.

Entonces cómo “hablar” de empoderamiento cuando no se cree tener la capacidad para manejar la propia vida, cuando las oportunidades para hacerlo han sido limitadas o coartadas, entonces el empoderamiento parece una utopía, y para

ciertos “grupos e intereses” *no es conveniente* ni siquiera concebirlo en la mente, peor proponerlo, y menos aún a los “marginados e incapaces”.

Pero afortunadamente Dios, quien nos creó, nos ha dado la llave para que podamos adueñarnos de cualquier heredad y cualquier situación, mediante nuestra reacción a ella. El nos hace responsables de nuestras vidas, seres capaces de cambiar nuestra heredad y nuestras circunstancias. Si no lo hacemos, no podemos inculpar a nadie más de ello. Y aunque exista responsabilidad de sobra para todos, lo cierto es que mientras culpemos a los demás por nuestros problemas no podremos resolverlos porque su solución no estará en nuestras manos. ***Debemos encarar nuestros problemas de tal manera que la solución quede principalmente a nuestro cargo.***<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> MOTTESI, Alberto. (2008): *Latinoamérica Nueva*. Editorial Kerygma, Colombia

### 3.5 CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

- He utilizado el término “hablar” de empoderamiento, porque en estas condiciones de vida, con esta realidad, en un proyecto, o en una intervención social no se puede “hablar” de empoderamiento, *es necesario construirlo* en comunidad, dedicando el tiempo suficiente para romper, disminuir las barreras que impiden alcanzar un desarrollo humano integral.
- Para esto se deben crear un espacio con igualdad de oportunidades para todos, para mujeres, niños, jóvenes adultos mayores y hombres, en donde el respeto por el otro sea el punto de partida para avanzar juntos hacia un objetivo común, en donde los valores de convivencia sean la honestidad, la solidaridad y la responsabilidad, en donde cada uno asuma el rol que le corresponda con un profundo sentido de dignidad.
- Alcanzar este nivel de empoderamiento es un reto, que requiere en primer lugar el deseo de alcanzarlo, las herramientas adecuadas que lo promuevan, y el compromiso de todos los actores, esto implica una inversión en tiempo, esfuerzo y recursos; todo es a fin de procurar el desarrollo de las capacidades en los actores y garantizar así que se instale en las comunidades el conocimiento y la capacidad de ejecutar propuestas hechas con su visión, desde sus necesidades e intereses, comprometidos con lo que quieren y desean alcanzar.
- Desde el primer capítulo hasta el presente, se han argumentado y evidenciado a través de los diferentes temas desarrollados la necesidad de procurar en todos los espacios de intervención social *procesos de empoderamiento* y éste debe ser incluido como una etapa de inicio indispensable en el ciclo de vida de todo proyecto social; y hasta me atrevo a decir que debe ser parte de muchos otros ámbitos de nuestro País, como por ejemplo en el campo de educación, económico, salud y laboral, a fin de

superar los factores limitantes antes analizados, y hacerlo desde una temprana edad.

- Por lo antes mencionado el único elemento pendiente de análisis por considerar es el enfoque, la metodología, el ciclo de vida y la estructura de proyectos que se utilizan en nuestro medio, elementos que sumados a los anteriores, nos permitirán confirmar o no la hipótesis planteada en el proyecto de tesis presentado, cuyo planteamiento es:

*“Los proyectos sociales en su estructura actual no cuentan con una herramienta que procure la efectiva participación y empoderamiento social de sus actores, en las distintas etapas de su ciclo de vida”.*

Ahora le invito a comprobar si la metodología más difundida y empleada en nuestro medio procura y promueve efectivamente el empoderamiento social en los proyectos sociales en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO IV**

### **PROYECTOS SOCIALES Y EMPODERAMIENTO SOCIAL**

Este capítulo tiene por objeto identificar con claridad las etapas del ciclo de vida de un proyecto social y analizar el nivel de empoderamiento que se genera en los actores en cada una de las etapas.

Para alcanzar lo antes señalado, se parte de una definición general de la metodología y enfoque más utilizado en el ámbito del desarrollo social, como lo es la Metodología de Marco Lógico, para posteriormente realizar un análisis crítico de los efectos de su implementación en nuestro medio.

Es por esta razón que se desarrolla un análisis de la incidencia del enfoque de esta metodología en el desarrollo humano y comunitario, en las condiciones de vida de quienes han sido parte de estos proyectos, a la vez que se correlacionan estos resultados con la información presentada en los capítulos I, II y III, con el afán de cerrar el círculo de relación.

Frente a los resultados obtenidos finalmente se presenta la propuesta del ciclo de vida del proyecto que fusiona las etapas de la Metodología de Marco Lógico, con un proceso de Empoderamiento en todas las etapas, conjuntamente con una matriz que condensa cinco etapas y las actividades que se deben desarrollar cada una de ellas.

#### 4.1. DEFINICIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

- Es el proceso por el cual cambiamos una situación inicial dada en una situación final esperada, “Dicho proceso debe tener capacidad de transformación y para que este cambio tenga sentido, se requiere que la situación inicial y final sean diferentes” De esta forma, el proceso es capaz de cambiar una condición dada en otra diferente, procurando con ello: una mejora, desarrollo, progreso. Por lo tanto un proyecto social es un transformador por excelencia.<sup>18</sup>

- Es un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico y resolver un problema identificado, en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.<sup>19</sup>

- Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema.<sup>20</sup>

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

---

18 FUNDACIÓN OCTAEDRO (2008): *Curso Básico de Formulación de Proyectos Sociales*, Quito. Octaedro

19 BURGWAL G., Cuéllar JC. (1999): *Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales*, Servicio Holandés de Cooperación. Quito-Abya-Yala

20 COHEN Ernesto., Martínez Rodrigo. (2004): *Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*, Santiago de Chile. Cepal.



## 4.2 ENFOQUES UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Por todos es conocido que el enfoque más utilizado en nuestro medio para la elaboración de proyectos sociales, es el Enfoque de Marco Lógico<sup>21</sup>, por tal motivo centraremos sobre éste nuestro análisis.

### 4.2.1 Breve reseña histórica del Enfoque de Marco Lógico

Llamado también por algunas agencias de cooperación internacional el método ZOOP, que es una abreviación que traducida del alemán al español significa Planificación de Proyectos Orientados a Objetivos.

Existen varias versiones sobre el origen del Marco Lógico, pero la más ilustrativa tiene que ver con el primer viaje a la luna. Esta hazaña requirió un alto grado de organización del trabajo, para hacer cooperar a cientos de personas, con tareas diferentes para que funcionen de manera coordinada sin que se produzca el caos. Para lograr este reto se desarrolló el Marco Lógico, como instrumento de planificación, gestión y gerencia.<sup>22</sup>

El Marco Lógico fue adaptado para proyectos de desarrollo por la USAID en los años 70. El enfoque se difundió por todo el mundo, lo adoptaron prácticamente todas las agencias del sistema de las Naciones Unidas y la Unión Europea.

El Banco Inter-Americano de Desarrollo lo asume en 1996, enfrentada esta institución ante una evaluación en la que debió admitir la necesidad de incorporar el marco lógico en la gestión del ciclo de los proyectos.

---

<sup>21</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J, Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL.

<sup>22</sup> BURGWAL G., Cuéllar JC. (1999): *Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales*, Servicio Holandés de Cooperación. Quito-Abya-Yala

Desde agosto de 1977, también el Banco Mundial, *el más grande financiador de proyectos sociales del mundo*, incorpora el marco lógico, en los procesos de preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos.

#### **4.2.2 Definición y Propósito**

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

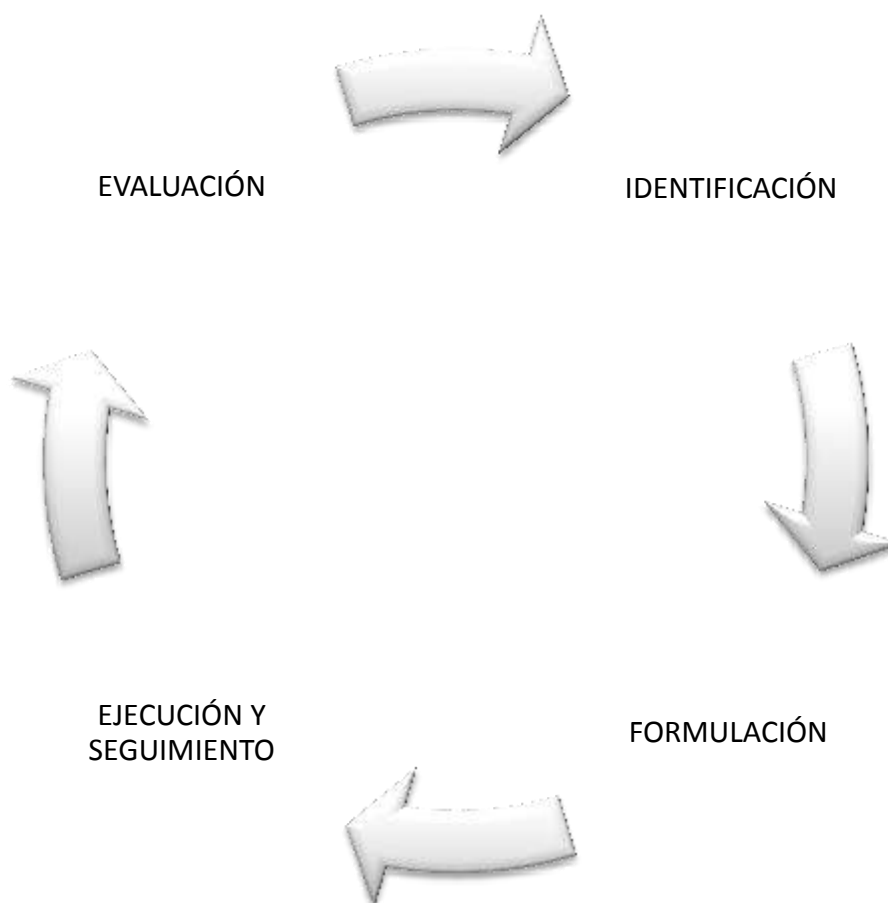
El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes de proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

### 4.3 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS SOCIALES BAJO LA METODOLOGIA DE MARCO LOGICO

El ciclo de vida de un proyecto bajo la Metodología de Marco Lógico se resume en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO N. 5**



Fuente: Metodología de Marco Lógico

De igual forma las etapas antes definidas, están conformadas por una serie de actividades que se resumen en la siguiente matriz:

**Matriz N. 1**

**MATRIZ DE RESUMEN DE LAS ETAPAS Y PASOS  
DEL CICLO DEL PROYECTO  
BAJO LA METODOLOGIA DE MARCO LOGICO**

<b>Identificación del proyecto</b>	<b>Formulación del proyecto</b>	<b>Ejecución y seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
Análisis de Involucrados o de partes interesadas	Estructura Analítica del Proyecto (EAP)	Ejecución	Logro de objetivos, eficiencia y eficacia
Análisis de problemas	Matriz del Marco Lógico	Seguimiento o monitoreo	Ex ante, Intra, Post, ExPost
Análisis de objetivos			
Análisis de Estrategias de Solución			

Fuente: Resumen de actividades en función a actividades por etapas MML

### **4.3.1 IDENTIFICACION DEL PROYECTO<sup>23</sup>**

Primera aproximación del proyecto, que incluye el análisis de los participantes o interesados en el proyecto, de los problemas que constituyen su razón de ser, de los objetivos que se desean lograr y de las estrategias que se plantean para la solución de los problemas.

#### **4.3.1.1 Análisis de involucrados**

El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.

#### **4.3.1.2 Análisis de problemas**

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos.

#### **4.3.1.3 Análisis de objetivos**

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los

---

<sup>23</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J., Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL

finés. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea. Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis.

#### **4.3.1.4 Identificación de alternativas de solución al problema**

A partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

#### **4.3.2 FORMULACION DEL PROYECTO<sup>24</sup>**

Determinación de los aspectos detallados de un proyecto que incluye, además de la información recogida en la identificación, los indicadores de logro de los objetivos y resultados esperados, las fuentes de verificación de los indicadores, los factores externos al proyecto que pueden afectarlo, los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., los calendarios de actividades y los presupuestos.

##### **4.3.2.1 Estructura analítica del proyecto (EAP)**

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

---

<sup>24</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J., Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL

Entenderemos, entonces, como Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

#### **4.3.2.2 Matriz de (planificación) Marco Lógico**

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

## Matriz N. 2

### MATRIZ DE ESTRUCTURA DE MARCO LOGICO

<b>ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>  <b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Fin  Propósito  Componentes  Actividades			

Fuente: Manual 42<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J., Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL



### 4.3.3. EJECUCION Y SEGUIMIENTO<sup>26</sup>

La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución, se lleva a cabo el seguimiento, que es la supervisión continua o periódica de la ejecución, para introducir, de ser el caso, los correctivos necesarios para el logro de los objetivos.

#### 4.3.3.1 Gestión integral del proyecto

Para que un proyecto cumpla con sus objetivos debe responder a planes y programas de acción de una organización que tenga, valores, principios, y objetivos claros. La gestión integral de un proyecto, busca conceptualizarlo como la parte de un todo y no como un ente autónomo.

#### 4.3.3.2 Ejecución y administración del proyecto

Implica todas las actividades relacionadas con la ejecución misma del proyecto, una vez que está debidamente financiado. Se relaciona también con las actividades administrativas que aportan a que el proyecto cumpla con sus objetivos. Al igual que una empresa, un proyecto social mal administrado fracasará en su implementación.

#### 4.3.3.3 Seguimiento

El **Seguimiento o Monitoreo**, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

---

<sup>26</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J., Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto.

#### **4.3.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO<sup>27</sup>**

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre el proyecto terminado. Se trata de determinar: a) si los objetivos se definieron en función de las necesidades insatisfechas de la comunidad; b) el porcentaje logrado de cada objetivo; c) la eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permita mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúan los mismos elementos clave en todas las fases del ciclo del proyecto.

Implica todas las acciones necesarias para evaluar y hacer un seguimiento de la implementación y transformaciones que busca el proyecto. Estas dos fases se las realiza durante la ejecución del proyecto y después de que el proyecto haya terminado. Tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las actividades a tiempo y al menor costo para producir los componentes.
- El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los componentes y si se está logrando el propósito (objetivo).

---

<sup>27</sup> ORTEGÓN E., Pacheco J., Prieto A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales 42*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL

## **4.4. ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS UTILIZADOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES, Y SU INCIDENCIA SOBRE LOS NIVELES DE PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO EN LOS DESTINATARIOS**

### **4.4.1 Análisis de los mecanismos actuales**

#### **a) Consideraciones Generales**

Como ya se mencionó anteriormente el EML se ha constituido en un requisito casi indispensable para la obtención de recursos financieros en los proyectos de cooperación al desarrollo, este accionar ha provocado que se tienda con frecuencia a focalizar la atención en ciertos aspectos vinculados a la presentación de los proyectos, con olvido de lo que constituye la aplicación del método, es decir, de los pasos previos que sistematizan la identificación, sustentan el diseño y constituyen la base sobre la que ha de apoyarse la planificación de proyectos<sup>28</sup>.

Para iniciar el presente análisis, es importante señalar que el objetivo no es realizar una crítica a la Metodología de Marco Lógico, lo que se busca en esta tesis es determinar en que medida éste enfoque promueve, permite y facilita el desarrollo de un efectivo proceso de Empoderamiento de los actores antes y durante la ejecución de un proyecto social, teniendo como referente el marco teórico citado en el Capítulo II.

Para alcanzar este propósito es importante partir de las siguientes consideraciones generales:

- Cuál fue el origen de este enfoque,
- Para qué fue creado,
- Quiénes y por qué lo adoptaron,
- Quiénes actualmente exigen su aplicación para otorgar financiamiento

---

<sup>28</sup> GÓMEZ M., Cámara L. (2003): *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico*. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. Madrid. CIDEAL

Sobre estos parámetros se puede establecer en primer lugar que el fin último de esta metodología nunca fue el generar empoderamiento en los actores, más bien y como se menciona en la reseña histórica, su fin fue el de constituirse en una herramienta de planificación<sup>29</sup> y gerencia a fin de garantizar los resultados de una inversión.

Los factores que impulsaron inicialmente a la USAID, luego al Banco Mundial, Banco Inter-Americano y otros financistas del “desarrollo”, es necesario que se los relacione con los propósitos ya ampliamente analizados en el capítulo I, sus intereses van más allá de lo plasmado en un proyecto, y los resultados de estos proyectos nos dan la razón, los procesos de empoderamiento nunca estuvieron presentes, sobre todo si hacemos una correlación frente al marco teórico referido en el capítulo II referente a lo que busca el Empoderamiento Social.

### **b) Consideraciones específicas en las etapas de un proyecto**

En este segundo momento de análisis, es necesario evidenciar algunas situaciones que son resultado de la práctica cotidiana de algunos actores que trabajan en el ámbito social, concretamente en el campo de los proyectos sociales.

Las siguientes observaciones han sido constatadas desde la práctica personal, no las puedo generalizar, pero cada uno de los actores del campo social ha de tomar conciencia de sus acciones y acogerá aquellos aspectos que considere necesario, y desechará aquellas prácticas que no las considere suyas; sin embargo para los fines de esta tesis es necesario evidenciarlos, procurando que sean de provecho para quienes deseen aceptarlos.

---

<sup>29</sup> Véase pág. 69

Muchas veces esta metodología en nuestro medio ha sido implementada desde el escritorio, por diversos factores, como por ejemplo:

- La falta de tiempo de quienes elaboran los proyectos (técnicos), no hay tiempo para generar un proceso de diagnóstico participativo desde y con los actores comunitarios y de igual forma en las siguientes etapas.
- Por falta de presupuesto muchas veces no se procura la efectiva participación y empoderamiento de los actores comunitarios en todo el ciclo de vida del proyecto.
- Por los plazos que la Cooperación Internacional determinada para la presentación y ejecución de los proyectos.
- Falta de práctica y aceptación de una mayor y real participación de las comunidades “destinatarias” de los proyectos en todas las etapas de éste.
- Porque lamentablemente en algunos actores: públicos y privados nacionales y/o internacionales, aun se concibe el “desarrollo” desde la necesidad de generar dependencia y consideran ideal sostener niveles de dependencia o intervenciones clientelares en las comunidades.

En la etapa de identificación del proyecto, algunas ONG`s suelen realizar visitas a un determinado gobierno local, a quien se lo ha identificado como una zona de interés por parte de la Cooperación Internacional, o el Gobierno Nacional, de igual forma se focaliza a la población de atención prioritaria, ejemplo: mujeres, jóvenes, indígena u otros.

Práctica que podemos determinar en algunos casos como positiva, como resultado del posicionamiento de los gobiernos locales en su territorio, como el ente que determina, articula y coordina la intervención en un determinado territorio, pues hace unos años atrás existía una suerte de competencia por los “beneficiarios” de los proyectos entre actores públicos o privados, en donde la población elegía al mejor postor; y claro las ofertas iban desde movilización, capacitación, alimentación, refrigerios entre otros; entonces la pregunta de rigor es:...¿Y ustedes que nos van a dar?; reduciendo desafortunadamente los proyectos a una

oferta clientelar, casi similar a algunas intervenciones de las políticas sociales de los distintos gobiernos de turno.

Por lo tanto que podría esperarse de las siguientes actividades de esta etapa como lo son el análisis de problemas, de los objetivos y por ende del análisis de las estrategias de solución, con esta visión desde quien “elabora” el proyecto; el técnico responsable debe presentar el proyecto identificando ya el problema y los objetivos del proyecto únicamente desde su visión en un alto porcentaje de casos.

Si a lo antes mencionado, se suma el hecho de que algunos actores públicos o privados, consideraban y lamentablemente aún se observa a los “beneficiarios”, y se los concibe como “los pobres”, “sin educación”, sin conocimiento alguno; entonces cómo y qué pueden proponer u ofrecer en la etapa de diagnóstico del proyecto, si es el proyecto el que dará una “*solución a su forma de vida*”.

Podría resultar que los autores de la metodología del Marco Lógico, mencionen en muchos apartados de su propuesta la importancia de la participación de los “beneficiarios” en las distintas etapas del proyecto, pero en la práctica en nuestro medio, no se evidencia una activa participación y empoderamiento de los actores, más bien este tan difundido término, ha generado un fuerte impacto en los-as ciudadanos y ciudadanas que son parte del proyecto.

Sin embargo es oportuno cuestionar el uso del término “beneficiarios” que planea esta metodología, y relacionándolo este momento con el planteamiento que se hace desde la SENPLANDES en nuestro País, y de cara al Plan Nacional del Buen Vivir, en donde se propende el uso del término ciudadanos y ciudadanas como actores de un proyecto, de acuerdo a lo que define nuestra Constitución de 2008, como ciudadanos ciudadanas ecuatorianos y ecuatorianas.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Constitución de la República del Ecuador 2008, Art. 6.

A fin de evidenciar cual fue la definición y criterio con el que muchos proyectos fueron elaborados desde el inicio del uso de MML, me permito copiar el texto de estas definiciones del Manual para la FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS SOCIALES, Cepal. 2004, de Ernesto Cohen, Rodrigo Martínez.

Población Objetivo, se refiere como la población objetivo a un subconjunto de la población total (población de referencia) a la que están destinados los productos del proyecto. Se la define normalmente por la pertenencia a un segmento socioeconómico (con NBI), grupo etario (menores de seis años), localización geográfica (zona rural) y carencia específica (desnutridos)

Define la focalización, como el criterio que permiten identificar a la población objetivo para que sean ellos (y no otros) los que reciban los beneficios del programa. Requiere conocer características relevantes en función de los objetivos de impacto perseguidos, para que el proyecto se adecúe a sus necesidades específicas. Con esta forma de concebir a los actores del proyecto, se han cometido grandes errores, que han generado graves problemas en los niveles de empoderamiento y participación, que mas adelante se sintetizan.

En la etapa de formulación del proyecto, se debe mencionar que han existido esfuerzos de algunos organismos públicos y privados por simplificar este proceso considerando los niveles de instrucción de los diversos actores, de forma especial en las zonas rurales. Sin embargo no se puede decir que se haya constituido en una práctica generalizada.

Por el contrario este momento de la formulación del proyecto, se convertía en un momento exclusivo de la parte técnica, sin embargo al no plantearse el fin, el objetivo, componentes y actividades con y desde los actores, este se convertía en el momento de origen de muchos inconvenientes para la ejecución del proyecto.

En la etapa de ejecución del proyecto, muchas organizaciones podrían decir que se han invertido millones de dólares, o euros y que sus proyectos fueron exitosos, sin embargo aquí resulta fundamental el cuestionarse cual fue el impacto real que generó determinada intervención, alguien podría decir que cuestionamiento tan absurdo, cómo si en nuestro caso se cumplieron al cien por ciento las actividades planteadas y se emplearon todos los recursos asignados al proyecto. La pregunta de rigor aquí es, cual fue el nivel de empoderamiento y participación en la ejecución del proyecto por parte de los actores, es decir cuánto y qué ejecutaron directamente de las actividades planteadas, o se limitaron asistir a los talleres de capacitación, y al final realizaron algún emprendimiento o aplicación de lo aprendido, cumpliéndose así el precepto antes citado de que *los “beneficiarios” receptan los productos o servicios del proyecto.*

Por el contrario, el reto es dotar de todas las herramientas necesarias para que los ciudadanos –as sean responsables y co-partícipes del cumplimiento de los objetivos plantados en el proyecto. La pregunta obligada es qué ocurrió cuando el proyecto concluyó, y poder determinar con claridad el impacto en la comunidad antes y después de la intervención.

Finalmente en la etapa de evaluación, quizá esta es una de las prácticas que más conflicto genera en nuestro medio, pues es común encontrar evaluaciones que reflejan lo exitoso de los proyectos en cuanto a su ejecución, pero no se evalúa el resultado del proyecto frente al problema identificado, determinar cuanto se incidió sobre las causas que generaban el problema identificado.

Muchos proyectos, en algún momento de su elaboración, ejecución se enfocan en los efectos y no en las causas de un problema, en donde se plantean respuestas temporales a problemas estructurales. ¿Por qué? Muchas de las prácticas de evaluación se han limitado a enlistar y resaltar las acciones exitosas realizadas desde los ejecutores, sin considerar en ningún momento como actor directo en el proceso de evaluación a los actores a la comunidad.



#### **4.4.2 Incidencia sobre los niveles de empoderamiento y participación**

La forma de concebir los equipos técnicos de las instancias ejecutoras a los “destinatarios” de los proyectos. (Término empleado por la MML).

El uso del término “beneficiario”, ha marcado tanto a los actores del proyecto, como a los organismos ejecutores de la siguiente forma:

- Los “beneficiarios” actúan en función a esta definición, se tornan en simples receptores de los beneficios que una ONG, o una instancia pública le ofrezca.
- Se convierte en un ser que aprendió a extender la mano y esperar recibir lo que le den.
- Poco interés en los resultados del proyecto.
- No se considera parte activa y propositiva en ninguna de las etapas del proyecto.
- Si existen emprendimientos con inversión de por medio, no interesa el éxito o fracaso de éstas. Suelen aparecer expresiones como: “No importa si fracasa a la final la plata no es mía”.
- Disminuyen los niveles de responsabilidad y de gestión.
- Las instituciones públicas, u organismos privados creen tener derechos de propiedad sobre los ciudadanos que son parte de un proyecto.
- No se los concibe como ciudadanos que son parte de una comunidad con una realidad contextualizada.
- No se promueve niveles de responsabilidad progresiva en la ejecución del proyecto.

- Los actores experimentan que sus conocimientos, experiencia no cuentan y son invisibilizados en todas las etapas del proyecto por parte del equipo técnico que implementa el proyecto.

Las situaciones antes mencionadas, generan a su vez:

- Reducción de los niveles de confianza en los proyectos sociales.
- Disminuye los niveles de autoconfianza y capacidad de propuesta de los ciudadanos-as.
- Disminuye el interés por lo colectivo y lo comunitario.
- Los valores de actuación son inexistentes o no definidos por los actores.
- Las condiciones de inequidad experimentados en otros espacios, algunas veces se sostienen lamentablemente en la ejecución de un proyecto: hombres vs mujeres, jóvenes vs adultos, profesionales vs no profesionales, centro cantonal vs del área rural, indígenas vs mestizos.
- Y los enunciados de interculturalidad, género e intergeneracional son simplemente eso, enunciados, pues no se logra vivenciarlos.
- Generando con esto altos niveles de deserción de los proyectos.
- En algunos casos el ejecutor sea éste un actor público o privado, emplea un lenguaje y actitudes de trabajo que limitan los niveles de confianza de los actores ejemplo: se marcan diferencias en el trato “ingeniero”, “licenciado” resaltando o remarcando una distancia frente al grupo. Esto genera una suerte de estratificación hasta en los proyectos sociales, reduciendo los niveles de confianza y capacidad de propuesta desde los actores.
- En otras ocasiones al considerar los equipos técnicos que el nivel de instrucción de los “beneficiarios” es bajo, además de la visión de “pobres”, el equipo técnico ejecuta todas las acciones que podrían hacerlo los actores

del proyecto, reduciendo en gran medida los niveles de compromiso y responsabilidad de estos.

- Con esta suerte de prácticas, se ha concebido una visión extremadamente técnica y asistencialista con la que algunos técnicos de determinadas ONG's, personal operativo de algunas instancias del sector público diseñan, elaboran y ejecutan proyectos sociales, invisibilizando realidades personales, sociales, culturales e históricas de las zonas de intervención.

Tras haber ofrecido diversas fuentes de análisis del impacto que ha generado la forma de implementar la Metodología de Marco Lógico en nuestro medio, a continuación planteo un ciclo del proyecto que incluye como primera etapa el empoderamiento social de los actores, y una ampliación de algunas actividades dentro de las etapas planteadas por la MML.

De igual forma se propone un esquema que va de la mano con el ciclo del proyecto antes mencionado, este contempla los niveles de responsabilidad de los actores y del organismo que promueve el proyecto, esto con el afán de efectivamente promover el empoderamiento y la participación de los actores en un proyecto social.

#### **4.5. PROPUESTA DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO SOCIAL QUE COMPLEMENTA LA MML Y PROMUEVE LA PARTICIPACION Y EMPODERAMIENTO DE ACTORES EN TODAS LAS ETAPAS**

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la MML es una buena herramienta de gerencia y planificación, que procura alcanzar los objetivos planteados y resultados esperados. Por otro lado se ha evidenciado con sobra de razones la necesidad imperiosa de promover un proceso de empoderamiento social en los proyectos sociales; estas dos propuestas no se excluyen entre sí, al contrario se complementan, y es desde esta complementariedad que se realiza la siguiente propuesta:

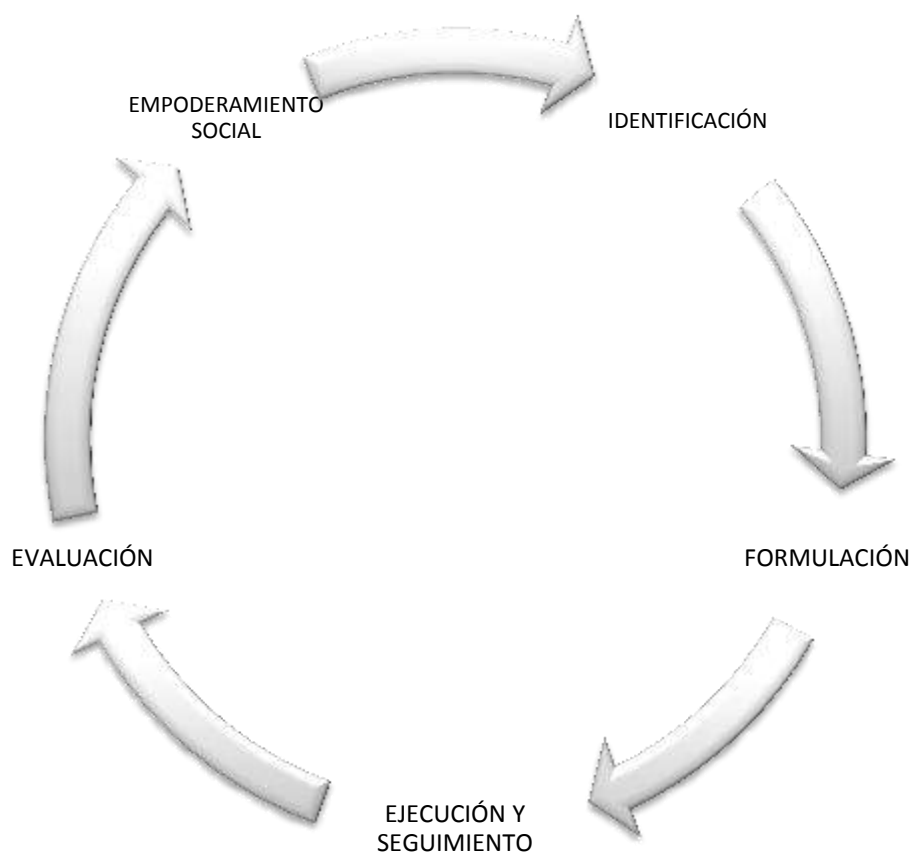
Se incluye al ciclo de vida del proyecto planteado por MML una nueva etapa *el empoderamiento social*, a través del cual se pondrán en marcha las estrategias para alcanzarlo, esto se lo hace desde el planteamiento que realiza ASORAM – Capítulo II, las otras etapas del proyecto, se mantienen según el planteamiento que hace la MML.

Es importante resaltar que quien desee implementar la presente propuesta determinará el tiempo que implique cada una de las etapas, es decir no se fija un tiempo específico para su ejecución, este podrá ser determinado considerando factores como: caracterización de la población, tiempo total de intervención, tiempo real de trabajo con los actores, entre otros.

Por lo tanto el siguiente ciclo de vida de un proyecto es planteado en función al objetivo central de una intervención que es alcanzar el empoderamiento de sus actores, por medio de diversas metodologías y herramientas en todas sus etapas.

#### 4.5.1 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO: EN EL QUE SE COMPLEMENTA UNA ETAPA DE EMPODERAMIENTO SOCIAL AL CICLO DE VIDA PROPUESTO POR EL ENFOQUE DE METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

**GRAFICO N. 6**



FUENTE: Combinación propuesta por la autora de ciclo de vida de MML y propuesta de empoderamiento de ASORAM

#### 4.5.2 MATRIZ DE RESUMEN DE LAS ETAPAS Y PASOS DEL CICLO DEL PROYECTO BAJO LA METODOLOGIA DE MARCO LOGICO COMPLEMENTADAS CON UNA PROPUESTA DE EMPODERAMIENTO SOCIAL

La siguiente matriz contempla las cinco etapas antes planteadas para el ciclo de vida del proyecto, a la vez que se detallan las actividades de cada una ellas. El lector podrá observar que algunas de las actividades de las cinco etapas han sido:

- Algunas tomadas de la propuesta de Empoderamiento de ASORAM,
- Otras actividades se mantienen como las propone la MML, y
- Identificarán algunas que han sido creadas por la autora de la tesis,
- Y otras que combinan las anteriores.

#### **MATRIZ N. 3**

<b>Empoderamiento Social</b>	<b>Identificación</b>	<b>Formulación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo, Seguimiento y Evaluación</b>
Inclusión del PSD en la zona de intervención	Identificación de la situación deseada y del problema	Capacitación a actores	Ejecución y traspaso de conocimientos	Monitoreo y Seguimiento
Desarrollo Personal y cultural	Análisis de Involucrados o de partes interesadas	Formulación	II Fase Fortalecimiento Organizacional	Evaluación
I Fase Fortalecimiento Organizacional	Análisis de objetivos		Coordinación Interinstitucional	Rendición de Cuentas
Determinar valores y acuerdos de interacción para el proceso	Análisis de Estrategias de Solución			

Fuente: Combinación entre: MML, ASORAM y propuesta de la autora.

#### 4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El ciclo de vida de un proyecto planteado por la MML es una herramienta de gerencia y planificación, cuando fue creado su fin no fue el promover efectivamente el empoderamiento y participación de sus actores.
- La MML, ha empleado términos como “beneficiarios” “pobres” “desposeídos” generando secuelas tanto en las organizaciones que han ejecutado proyectos desde esta perspectiva asistencialista, y también en la población que ha participado de estos, generando niveles de dependencia y poco o ningún desarrollo real de sus potencialidades.
- El resultado antes mencionado no es fruto de una coincidencia ni casualidad, es el fruto de factores ya analizados desde el Capítulo I, como lo son: los intereses que existen detrás del término “desarrollo”, intereses a los que no les conviene promover procesos de empoderamiento como los que propone ASORAM – planteados en el Capítulo II y que decir de la herencia histórica-cultural y su incidencia analizada en el Capítulo III.
- Por lo antes mencionado se comprueba la hipótesis planteada, evidenciándose que: Los proyectos sociales en su estructura actual no cuentan con una herramienta que procura la efectiva participación y empoderamiento social de sus actores, en las distintas etapas de su ciclo de vida.
- Es una necesidad evidente que el Empoderamiento Social, se lo debe incluir como primera etapa del ciclo de vida de los proyectos sociales.
- La MML y el Empoderamiento planteado por ASORAM, son dos propuestas no excluyentes, más bien son complementarias entre sí, cuyos fundamentos servirán para la elaboración del manual en el siguiente capítulo.

## CAPITULO V

# MANUAL PARA LA ELABORAR PROYECTOS SOCIALES QUE COMPLEMENTA LA MML PROMOVRIENDO LA PARTICIPACION Y EMPODERAMIENTO SOCIAL DE LOS ACTORES EN TODAS LAS ETAPAS

### INTRODUCCION

El presente manual tiene por objeto el brindar pautas metodológicas a todas aquellas organizaciones de la sociedad civil, a instancias públicas ó privadas cuya misión sea alcanzar el desarrollo de los pueblos, a través de la potencialización de sus capacidades y el empoderamiento de su población.

Tomando como punto de partida el ciclo de vida del proyecto y el esquema de responsabilidades planteado en el Capítulo IV, a partir de este momento denominaremos actores a los y las ciudadanos y ciudadanas que sean parte de este, y como promotor social de desarrollo a cualquier organismo público o privado que lo impulse. De igual forma se empleará el término propuesta de intervención hasta que el proyecto sea elaborado y ejecutado conjuntamente con los actores.

Para implementar el manual es fundamental que el PSD, revise y estudie a profundidad el capítulo III en lo que se refiere a los Factores Histórico-Culturales y su incidencia sobre los niveles de empoderamiento y participación.

Si bien esta propuesta implica de alguna forma un proceso algo más extenso, sin embargo el fin último es *transferir todo el proceso de intervención* a las comunidades, a fin de que el conocimiento, la metodología y los resultados sean capitalizados en la población y en sus localidades.



Como marco conceptual mantenemos el Empoderamiento Social referido en el capítulo II por ASORAM y la metodología de Marco Lógico señalado en el Capítulo IV mismo que es ampliamente utilizado en nuestro medio. Además de este marco teórico referencial, se mencionarán técnicas de desarrollo personal y técnicas participativas para la educación popular, para alcanzar el nivel de empoderamiento necesario en los actores.

Es importante reiterar que el fin último de este manual es procurar que en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto, se promueva efectivamente la participación y empoderamiento de sus actores, más no se busca el ofrecer pautas metodológicas para la elaboración de un proyecto social.

Como todos los elementos, herramientas empleados en el campo social, este manual pretende constituirse en un punto de referencia, sus planteamientos están sujetos a los criterios, aportes, observaciones y mejoras que cualquier persona pueda plantear, el único factor que no puede cambiar es su objetivo, que es el procurar y dotar todas las herramientas a los actores de un proyecto, con el fin de alcanzar que ellos y ellas sean los protagonistas de su propia historia, garantizando que el conocimiento y capacidad de operación se instalen en sus comunidades, procurando hacer vida el siguiente texto:

*“El empoderamiento es un proceso político y material que aumenta el poder del individuo y del grupo, su resistencia y su capacidad de actuar por sí mismos”.*  
(Ferguson, 1998)

Una característica central de este manual es el hecho de elevar los niveles de responsabilidad de los actores en las distintas etapas y actividades, con el fin de sellar el proceso de empoderamiento.

## 5.1 Primera Etapa: EMPODERAMIENTO SOCIAL

### 5.1.1 Primer momento<sup>31</sup>

#### **Inclusión del promotor social de desarrollo en la zona de intervención**

En este primer momento el promotor social de desarrollo (PSD), conoce generalmente desde fuera la necesidad de intervenir en un determinado distrito<sup>32</sup>, cantón, parroquia, etc., con el enfoque y misión de su organización. Para lograr una acertada inclusión del PSD en la zona de intervención, se sugiere:

#### **Actividad 1. Identificar y acceder a actores locales, documentos y otros relacionados con la propuesta**

- Determinar y acceder a un mecanismo de planificación local: llámese plan cantonal de desarrollo, plan de trabajo comunitario u otros; procurar conocer de la existencia de ordenanzas municipales que guarden relación con el objetivo de la propuesta de intervención.
- Identificar si el gobierno local opera a través de mesas de trabajo (social, económica, cultural, etc.).
- Reconocer en cual de ellas se enmarca la propuesta de intervención e identificar a los miembros que la conforman.

#### **Actividad 2. Focalizar y definir la zona específica de intervención**

- Generar el acercamiento y socializar la propuesta de intervención a las instancias antes identificadas.
- De contar con el interés y apoyo en este espacio, solicitar el acceso a la posible zona de intervención. Es probable que en este momento surjan más de dos posibles zonas o localidades de intervención.

---

<sup>31</sup> Momento y actividades propuestas por la autora de la tesis.

<sup>32</sup> SENPLADES (2011): **Distrito Administrativo**: Unidad Territorial para la prestación de servicios públicos. Correspondiente a la división política administrativa: un cantón, o varios cantones. La organización en distritos no implica una estructura institucional.

- A esta altura, puede ser necesario requerir de mayor apoyo e información respecto de las zonas referidas, a fin de determinar la zona/localidad que más se ajuste a la propuesta. Esto con el afán de evitar presentarla en varios espacios, generando expectativas que finalmente no se podrán concretar.
- De igual forma es recomendable *procurar y cruzar la información desde varias fuentes*, pues podría darse el caso de que algún actor local tenga cierto “interés” de que se intervenga en una localidad y no en otra, o a su vez que la relación con determinada organización o sector no sea la mejor. (Por ejemplo intereses políticos).
- El PSD debe focalizar y definir la localidad que efectivamente requiera de la intervención, para lo cual puede realizar visitas de campo a fin de evidenciar las condiciones de cada una de ellas; esta visita claro está se debe efectuar con perfil bajo y con total discreción.
- Finalmente se elaborará un breve informe que justifique los factores que le llevaron a definir una determinada zona/localidad.

### **Actividad 3. Socialización de la propuesta de intervención**

Tras determinar la zona de intervención el PSD, se movilizará a este espacio, habiendo convocado con la oportunidad necesaria, empleando los canales, mecanismos y medios adecuados. La convocatoria debe ser lo mas incluyente posible y acoplarse a los horarios que los actores mayoritariamente puedan (fines de semana, en la noche, etc.)

#### **Condiciones requeridas:**

- Contar con un estimado del número de personas que asistirán.
- Gestionar y procurar un local que cuente con las condiciones adecuadas para desarrollar la socialización sin interferencias. Por todos es conocido que no siempre se cuenta con estas condiciones en nuestras comunidades, sin embargo es importante tratar de alcanzarlas, con el apoyo de los socios estratégicos locales. (Casa comunal, iglesia, salón municipal u otros).

- Dependiendo de la propuesta, se puede contar con al menos un promotor que trabaje con niños, niñas, adolescentes y jóvenes con una metodología adecuada a su edad e intereses, a fin de contar con sus aportes, inquietudes y necesidades, para finalmente integrar todos los aportes en un solo espacio y documento.
- En el caso de que la propuesta tenga centrado su accionar en los adultos, se resalta la importancia de procurar el apoyo de algún actor local a fin de realizar actividades lúdicas con los niños-as mientras se desarrolla la jornada, y contar con la interacción y opinión de este grupo en un determinado momento del proceso.

## **Socialización:**

### a) Inclusión del PSD con los actores: <sup>33</sup>

- En este espacio es conveniente contar con la presencia de los socios estratégicos locales, llámese Municipio, Junta Parroquial, Comité pro Mejoras, u otros, a fin de visibilizar su participación y comprometer sus aportes desde el inicio.
- Se recomienda iniciar con una presentación concreta del PSD, en donde se de a conocer su misión, trayectoria y principales logros, empleando un tiempo prudencial, entre 10 y 15 minutos.
- Presentar los objetivos de la jornada.
- Para desarrollar este momento es preciso solicitar a los presentes, proponer y determinar colectivamente los aspectos/valores que consideran necesarios para tener éxito en la jornada. Es conveniente escribirlos en un paleógrafo y que éste permanezca a la vista de todos, para recordarlos cuando sea necesario.
- Los factores deben guardar relación con: tiempo, uso de la palabra, respeto, permanencia en el espacio, uso de celulares, y aquellos que el grupo considere prioritarios, en lo posible serán entre 5 y 8 aspecto/valores.

---

<sup>33</sup> **Inclusión:** crear condiciones para generar sentido de pertenencia y compañía, para que cada participante se sienta único y distinguible, plenamente identificable en ser atendido, y esto implica que alguien esté lo suficientemente interesado en mí como para descubrir mis características únicas. Schutz William C , *GRUPOS DE ENCUENTRO ABIERTO Crecimiento Interpersonal según W. Schutz*. Editorial Dantam Psychology Books, N.Y. USA, 1973. Traducción de "Elements of Encounter" iniciada en 1988 por Rodrigo García.

- Una vez que se ha cumplido con lo anterior, es momento de emplear una técnica de desarrollo personal o educación popular, *que genere niveles de acercamiento y confianza entre los actores comunitarios, los socios y el PSD.*
- Es preciso que el/la facilitadora determine si la técnica empleada generó los resultados esperados (acercamiento y confianza). Un parámetro útil es que los/las asistentes expresen abiertamente su bienestar y deseos de continuar en la jornada empleando expresiones propias. A partir de esta actividad los actores deben familiarizarse con los-facilitadores-as del PSD y de ser posible llamarlos por su nombre y viceversa, o emplear mecanismos que culturalmente expresen confianza, siempre que se mantenga el respeto necesario.
- Esta actividad debe servir tras una reflexión grupal, como punto de partida para el siguiente paso.

#### b) Socialización de la propuesta:

- Para este momento, resulta conveniente emplear un medio escrito que resuma de manera clara y sencilla la propuesta, por dos motivos: para mejorar los niveles de comprensión y como punto de referencia para los siguientes momentos.
- Es importante en este espacio contar con material impreso y gráfico, pues pueden estar presentes actores comunitarios que no sepan leer.
- Este espacio debe tener entre dos ó tres intervenciones, no más; mismas que pueden ser:
  - ✓ Presentación de la propuesta, sus objetivos y los resultados esperados.
  - ✓ El proceso o ciclo de intervención, tiempo, recursos, responsables.
  - ✓ Evidenciar los niveles de compromiso y responsabilidad requerida por parte *de todos los actores*: socios estratégicos, los-as actores comunitarios y del PSD para alcanzar el éxito pretendido.

- Tras cada espacio es indispensable monitorear el interés y comprensión de los asistentes, para lo cual se puede abrir espacios de interacción y retroalimentación, solicitar opiniones, conocer intereses, observaciones y sugerencias.

#### c) Interiorización<sup>34</sup>:

Una vez determinado el interés de los actores por ser parte de la propuesta, es el momento de emplear una técnica que permita interiorizar en los actores su compromiso frente a ésta, y para ello se propondrá establecer acuerdos, compromisos de trabajo y un cronograma general consensuado.

#### d) Cierre del taller:

Para finalizar la jornada es importante generar un sentido de cierre, para lo cual el/la facilitador/a empleará una técnica que permita recoger de manera breve lo que ha significado la jornada para los asistentes.

### **Actividad 4. Formalización y conformación del grupo de actores**

Luego de cumplir las actividades antes mencionadas, e identificar a los actores interesados en ser parte de la propuesta, es oportuno realizar una suerte de ficha de inscripción misma que nos servirá en lo posterior para la caracterización de los actores, mismos que expresarán en este documento, su decisión libre y voluntaria de participar en la propuesta y cumplir con los acuerdos mencionados en la socialización.

---

<sup>34</sup> **Interiorización:** cómo la acción realizada le entrega recursos que le permitirán mejorar la calidad de su propia vida y la calidad de la interacción consigo mismo, con otros y con el entorno.  
VARAS, Patricio. (2002): Manual para facilitadores de Desarrollo Personal, Interpersonal y Grupal. Santiago de Chile. Fundación Cre-Ser.

## 5.1.2 Segundo momento<sup>35</sup>

### Desarrollo Personal<sup>36</sup>

En este momento se emplearán técnicas de Desarrollo Personal que generarán condiciones para procurar a los actores una experiencia que les lleve a la auto observación, al autoreconocimiento, a la identificación y aceptación de sus fortalezas y limitaciones, para que asumiendo la responsabilidad sobre su propia vida determinen que hacer, en relación a sí mismo, su familia y comunidad.

#### **Actividad 1. Contar con personal especializado en desarrollo personal y comunitario**

Para el desarrollo de este momento es preciso que el PSD cuente con el contingente o por lo menos la asesoría y capacitación de un facilitador-a de desarrollo personal, con experiencia en el desarrollo comunitario, a fin de que en la estructura de los talleres de formación logre combinar adecuadamente la metodología de trabajo grupal, desarrollo personal y emplee adecuadamente herramientas de la enseñanza popular, utilizando términos, ejercicios acordes a la realidad personal y grupal de los actores involucrados.

#### **Actividad 2. Elaborar una matriz de caracterización de los actores**

Es fundamental que previo al inicio de los talleres, se cuente con una ficha de registro de los actores interesados en ser parte del proceso, en la que se debe incluir: datos generales, nivel de instrucción, motivación para ingreso al proceso y todos los datos que considere necesario el PSD.

---

<sup>35</sup> Orden de actividades propuesto por la autora

<sup>36</sup> **El desarrollo personal e interpersonal** posee grandes postulados, los cuales enmarcan su trabajo grupal. Estos son: Confiar en el ser humano y en su capacidad de autodirección constructiva; da más importancia al potencial de la persona que a sus limitaciones; subraya la responsabilidad personal; explora la naturaleza del hombre como positiva y tendiente a valores.

VARAS Patricio. (2002): Manual para facilitadores de Desarrollo Personal, Interpersonal y Grupal. Santiago de Chile. Fundación Cre-Ser.

### **Actividad 3. Elaborar el plan de formación**

Una vez que se cuenta con la caracterización de los actores involucrados, esta información permitirá al-a facilitador-a determinar las técnicas, herramientas, ejercicios y recursos a emplearse en los talleres de desarrollo personal, mismos que serán acoplados, adaptados a los actores.

La EFFE en el Ciclo de formación para la valorización de las competencias, desarrollado en 2005 propone los siguientes talleres:

**Primer Taller:** Yo mi historia, mi cultura, mi identidad

**Segundo Taller:** Yo y mi entorno

**Tercer Taller 3** Yo soy responsable de mi vida

A mi criterio personal y por el hecho de haber facilitado algunos procesos de desarrollo personal y comunitario en varios espacios, considero muy acertada la propuesta de la EFFE, razón por la cual no sugiero cambios; más bien queda a criterio del PSD determinar el cambio de alguno de los talleres planteados.

A fin de que el/la facilitador-a del proceso cuente con argumentos que le permitan fortalecer su trabajo me permito sugerir que se revise el Capítulo III de la presente tesis *Análisis de factores histórico-culturales y su incidencia sobre el empoderamiento social*; y se pone a consideración del PSD los siguientes temas:

- Autoestima y sentido de pertenencia
- Equidad de género
- Respeto y valoración por la diversidad
- Interacción y convivencia con valores

El PSD debe procurar que su equipo de facilitadores siempre elabore un plan de formación e incluir:

- Temas planteados
- Objetivos



- Metodología, técnicas y herramientas a emplear
- Tiempo en horas requerido
- Facilitador responsable
- Recursos
- Mecanismos de evaluación

Esto con el afán de generar procesos de aprendizaje y evaluación a lo largo del proceso.

#### **Actividad 4. Socializar y consensuar la ejecución del plan de formación**

Como el fin último del proceso es alcanzar el empoderamiento de los actores, este momento se convierte en el punto de arranque para procurar este objetivo; para lo cual se socializará y determinará el interés y la necesidad de trabajar los temas planteados, a fin de identificar criterios, sugerencias, intereses, al igual que en la primera etapa.

Es importante resaltar que es deber de quien facilite esta jornada el *evidenciar el por qué y para qué de los temas planteados*, cuáles son los resultados esperados en los actores; luego de esto el grupo determinará si se mantienen o se incluyen otros temas, la duración en número de horas por cada taller, los días a trabajar, se consensuará y elaborará un cronograma para su ejecución.

A fin de evitar repetir prácticas paternalistas y promover el sentido de corresponsabilidad en este espacio se puede aprovechar para consensuar con el grupo la forma de aportar colectivamente para un pequeño refrigerio; esto despierta el sentido de comunidad y solidaridad también.

Dependiendo de la dinámica de cada grupo de actores, en ciertos casos suelen solicitar la conformación de una pequeña directiva, lo cual denota la necesidad y un sentido básico de organización, *situación que se debe aprovechar*, para desde esta práctica fortalecer estilos de liderazgo y democracia representativa.

De igual forma los *niveles de responsabilidad* pueden ser trabajados desde este momento, si se cuenta con una *directiva en lo posible rotativa*, y se invita a que sea ésta quien lleve el registro de asistencia, también se puede determinar el responsable de apoyo logístico entre otros.

#### **Actividad 5. Ejecución del plan de formación y cumplimiento de acuerdos**

Se desarrollará de acuerdo al cronograma consensuado y se monitoreará colectivamente el cumplimiento de los acuerdos establecidos.

Demás está enfatizar en que el/la facilitador/a de desarrollo personal tiene la responsabilidad de emplear herramientas lúdicas, alternativas que combinadas con aspectos teóricos, permitirán a los actores alcanzar los objetivos planteados.

Los procesos de evaluación emplearán herramientas como fichas, gráficos, trabajos grupales, que permitan *evidenciar el nivel de interiorización y la vivencia de los contenidos y objetivos de cada taller*, a la vez que darán los insumos necesarios al PSD para hacer las correcciones que ameriten y hacerlo de manera oportuna.

#### **Actividad 6. Evaluación participativa vivencial**

Este proceso será una suerte de autoevaluación y evaluación grupal, en donde principalmente se medirán los cambios a nivel de autoestima, identidad y sentido de pertenencia, procesos de interrelación familiar, comunitaria, capacidad de expresión y propuesta.

### 5.1.3 Tercer momento<sup>37</sup>

#### I Fase Fortalecimiento Organizacional

##### Condiciones previas<sup>38</sup>

Para el desarrollo de esta primera fase es fundamental recalcar la importancia de continuar empleando herramientas de desarrollo personal, combinadas con técnicas de enseñanza popular y por su puesto con los contenidos del fortalecimiento organizacional.

Al igual que en el primer momento se debe considerar la información que proporciona la matriz de caracterización, de tal suerte que las técnicas, herramientas sean empleadas en función al perfil de los actores. En esta caso se debe determinar si se trata de actores no organizados, o de organizaciones comunitarias ya conformadas desde hace algún tiempo; entonces las herramientas de facilitación se enfocarán de acuerdo a cada caso.

Generalmente este momento los-as facilitadores del PSD que trabajaron desarrollo personal suelen cambiarse, más lo recomendable es mantener al menos un facilitador permanente en todo el proceso, de tal suerte que se garantice el nivel de confianza desde los actores hacia un referente del PSD, y esta persona a su vez monitoree la evolución del grupo.

##### **Actividad 1. Diagnóstico situacional**

Esta actividad tiene como fin el *evidenciar la situación actual* de los actores en torno al tema organizacional. El término evidenciar tiene una connotación especial en este caso, lo que se busca es que, al igual que en la etapa de desarrollo personal, la organización se observe, se autoreconozca, acepte ciertas situaciones

---

<sup>37</sup> Momento propuesto por ASORAM

<sup>38</sup> Consideraciones previas: planteadas y requeridas por la autora

que están implícitas en su estructura, determine cuales sus fortalezas y debilidades, el estilo de liderazgo, mecanismos de comunicación, planificación estratégica entre otros, y decidan que hacer con esta realidad de cara a los objetivos a largo plazo y los planteados en la propuesta de intervención.

Es clave establecer colectivamente los valores que regirán esta jornada; se debe evitar que resulte una suerte de inculcaciones, reclamos, a líderes ausentes o presentes, evitar la negación de la realidad, o una sobrevaloración de lo real, por lo tanto el PSD, debe contar con varias herramientas bajo la manga, para emplearlas oportunamente; recuerde el fin es evidenciar y conducir al grupo asumir la realidad con naturalidad cualquiera sea esta.

Se debe saber manejar y neutralizar adecuadamente la presencia de actores influyentes, mismos que pueden incidir sobre el grupo, hacia uno u otro lado. (Alcaldes, funcionarios municipales, líderes políticos, etc.).

Las técnicas, herramientas y mecanismos de trabajo deben estar orientados a:

- Evidenciar la situación,
- Generar la reflexión,
- Aceptar y asumir la situación.

Se debe evitar el uso exclusivo de un formato escrito con preguntas predeterminadas *únicamente*, pues puede generar el deseo de contestar “adecuadamente”, es conveniente combinar las técnicas, con relatos y preguntas cruzadas, entre otras a fin de corroborar la información.

De igual forma se debe garantizar la efectiva participación de todos los actores presentes, vivenciando situaciones de igualdad de oportunidades entre: hombres y mujeres, niños, niñas adolescentes, jóvenes, adultos mayores, y que establezcan compromisos claros para alcanzarlos, en este momento los actores están en

condiciones de hacerlo, esto evidenciará el resultado del proceso de desarrollo personal previo. Es útil emplear una herramienta gráfica que le permita al grupo plasmar como se observan actualmente y otro gráfico en el que realicen una proyección de cómo se quieren ver en un plazo entre tres y cinco años; este trabajo nos dará los insumos necesarios que servirán de referencia para la siguiente actividad.

## **Actividad 2. Planeación Estratégica**<sup>39</sup>

Si bien se trata de un momento en donde la parte técnica juega un papel preponderante, es trascendental reforzar que la idea de que la única función del PSD en este momento es la de *facilitar*, es decir dotará de todas las herramientas a su alcance para que los actores tras el proceso de empoderamiento personal, sean conscientes de su situación organizacional, de su entorno y de lo que quieren alcanzar en un futuro inmediato y mediano, donde asumen la responsabilidad de sus acciones, y determinar la misión, visión y objetivos de su organización. Un punto de partida, es la visión proyectada grupalmente en la actividad anterior.

### **5.1.4 Cuarto Momento**

#### **Determinar valores y acuerdos para proceso de intervención**

##### **Actividad 1. Consensuar los valores y acuerdos de interacción con el grupo**

Muchos pueden preguntarse para qué este momento y esta actividad, por lo que me permito mencionar que ésta tiene un fin trascendental en el proceso de empoderamiento, pues en ella los actores demostrarán con acciones y propuestas los elementos, valores que ellos consideran necesarios para:

---

<sup>39</sup> Los temas de las actividades 1, 2 de Desarrollo Organizacional están plantados en de Serie *Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM Empoderamiento: Conceptos y orientaciones* Secretaría Técnica ASOCAM – Intercooperation (Quito-2007); pero el contenido de estas actividades son aporte de la autora de la tesis

- Vivenciar un espacio y ambiente en donde efectivamente exista igualdad de oportunidades para todos-as sus actores.
- Respeto por la diversidad: cultural, étnica, sexo, etc.
- Promover la dignidad humana

Se recomienda este momento el uso de herramientas de desarrollo personal, a fin de alcanzar el fin propuesto. A partir de este momento el mismo grupo monitoreará aquellos aspectos que impidan, dificulten cumplir con estos compromisos y acuerdos. A lo largo del proyecto, cuando se evidencie el incumplimiento de estos, es importante hacer un alto en el proceso para identificar esta situación y desde el grupo generar una alternativa de solución.

## **5.2 Segunda Etapa: IDENTIFICACIÓN<sup>40</sup>**

### **5.2.1 Primer Momento**

#### **Identificación de una situación deseada y análisis del problema**

##### **Actividad 1. Identificación de la situación deseada<sup>41</sup>**

En muchos espacios se ha evidenciado lo positivo de emplear expresiones afirmativas en lugar de utilizar aseveraciones negativas, por lo tanto en este caso se propone *identificar una situación deseada* por el grupo en relación a un ámbito de interés o necesidad común, para lo cual se habrán identificado ámbitos de interés, por ejemplo: económico, social, cultural, etc.

---

<sup>40</sup> Etapa planteada desde MML

<sup>41</sup> Actividad planteada por la autora

Se recomienda emplear una técnica de desarrollo personal, denominada imaginación, misma que consiste en realizar una proyección interna personal, luego conformar grupos que se alinean de forma espontánea, y plasmarlo de forma: escrita, musical, gráfica, u otra forma, la proyección alcanzada en forma grupal, para finalmente consensuar una situación/proyección común, misma que será definida por medio de un mecanismo de análisis, y reflexión.

A fin de complementar esta actividad con insumos del entorno inmediato, de la comunidad, de la familia y aspectos personales, se puede solicitar al grupo que identifique estas situaciones que limitan alcanzar esta proyección. Con esto estamos procurando que la identificación de la situación deseada, o el problema identificado, sean hechos superando la visión de cumplir únicamente una actividad en una agenda; más bien parte de un interés propio y una situación vivenciada por los participantes.

Es el momento de utilizar “sondas” a fin de visibilizar y evidenciar situaciones que han generado falta de equidad, de oportunidades, emplear los mecanismos adecuados para resaltar aquellos aspectos que muchas veces están naturalizados en la familia, en la comunidad, como los citados en el capítulo tres, mismos que no se deben perder de vista en ningún momento. Se recomienda el uso de técnicas alternativas a las generalmente empleadas, sin embargo se puede emplear herramientas tradicionales para la recopilación de la información.

Al final de esta jornada el PSD, habrá sintetizado las proyecciones del grupo, sus intereses, al igual que los factores limitantes identificados, de tal suerte que el grupo realice una nueva mirada sobre los elementos procesados, para consensuar y definir una sola situación deseada.

## **Actividad 2. Análisis multicausal del problema**<sup>42</sup>

Esta actividad pretende dotar de herramientas para que los actores tengan una claridad para identificar las *causas y efectos* de los factores limitantes o del problema; aquí se emplearán las herramientas y técnicas más comprensibles como por ejemplo el árbol de problemas, espina de pescado u otras que se determine oportuno.

A fin de identificar las causas de un determinado problema, es fundamental considerar que estas pueden ser múltiples, y para ello es recomendable reconocer desde los actores si algunas dependen de factores personales, familiares, comunitarios ó económicos, culturales; es decir lo que se pretende es tener una visión integral del problema, y evitar tener una visión economicista únicamente. De tal suerte que el proceso de desarrollo personal y fortalecimiento organizacional deben evidenciar sus resultados en esta actividad. Se sugiere que los ámbitos de análisis causal, contemplen aspectos geográficos, históricos, religiosos, políticos, económicos, ambientales, culturales.

### **5.2.2 Segundo Momento**

#### **Los actores realizan el análisis de involucrados**

#### **Actividad 1. Emplear varios mecanismos y herramientas objetivas para la identificación de involucrados**

Los actores en este momento juegan un papel preponderante, en la medida que realicen esta actividad considerando lo siguiente, cómo su proyecto puede llegar hacia quienes más lo necesitan, es decir identificando los actores directos, mismos que pueden ser el mismo grupo, y a lo mejor reconozcan en su entorno inmediato la existencia de otros actores que requieran del proyecto.

---

<sup>42</sup> Actividad combinada MML y propuesta de la autora



El grupo además identificará quienes aprovecharían de manera indirecta los beneficios generados de su intervención, sus familias, sus vecinos, etc. Deben también establecer quienes pueden tener intereses opuestos a los suyos, a quienes probablemente no les interesa que el proyecto se realice; en este momento es fundamental elevar la capacidad de análisis más allá de lo evidente y superar sesgos personales u organizacionales, a la vez que se debe neutralizar de igual forma actores que incidan por intereses políticos, u otros.

### **5.2.3 Tercer Momento**

#### **Análisis de objetivos**

En este caso es necesario emplear los mecanismos empleados por la Metodología de Marco Lógico, en lo que se refiere a transformar las causas en medios y los efectos en fines.

#### **Actividad 1. Elevar niveles de responsabilidad en los actores**

A nivel de empoderamiento social es el momento clave para elevar los niveles de responsabilidad de los actores, a partir de esta actividad. La pregunta generadora es ¿Para alcanzar los objetivos planteados cuánto depende de mí/nosotros para superar las causas socio-culturales personales, familiares o comunitarias?

#### **Actividad 2. Procurar claridad y madurez en el planteamiento de objetivos**

Por otro lado es importante que el mismo grupo determine con la suficiente objetividad las causas que están fuera de su alcance, de su accionar; y de igual forma determinar aquellos que aspectos responden a causas estructurales.

Por lo tanto podría dar el caso de que algunos objetivos sean eliminados y otros incluidos, a fin de evitar frustración y por ende deserciones a lo largo de la intervención. Se puede cerrar este momento fortaleciendo el ejercicio de imaginación con los objetivos planteados, mismos que deben ser realistas y viables.

## **5.2.4 Cuarto Momento**

### **Análisis de alternativas**

#### **Actividad 1. Planteamiento conjunto de opciones para alcanzar los objetivos planteados**

Se garantizará un mecanismo que permita plantear alternativas que recojan los criterios y sugerencias de todos los actores, será un proceso lo más incluyente posible, si existe diversidad de actores, hablemos mujeres, jóvenes, niños, adultos mayores, u otros; recogerá todas sus alternativas.

#### **Actividad 2. Determinar la viabilidad para la implementación de unas u otras**

Conjuntamente se establecerán los parámetros de viabilidad, de tal suerte que en la medida que se los define, los actores relacionan si sus propuestas serán viables o no, destacando siempre el interés que todos ganen, y no se convierta una lucha por defender una u otra propuesta, replicando prácticas nocivas para la comunidad.

#### **Actividad 3. Definir y justificar la alternativa elegida**

Una vez valorada la mejor alternativa, se definirá y justificará aquella que por recursos, tiempo, infraestructura, y otros factores todos los actores consideren como la más viable; siempre es conveniente abrir un espacio de argumentación, incluso para integrar y fortalecer la propuesta.

El PSD monitorea este momento, si se han superado prácticas tradicionales de planteamiento y defensa de propuestas, de no ser el caso debe fortalecer la madurez, análisis, criterio del grupo y el sentido del bien común.

## **5. 3 Tercera Etapa: FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

### **5.3.1 Primer Momento**

#### **Capacitación a los actores para la formulación del proyecto**

##### **Actividad 1. Identificar o diseñar una metodología de capacitación para formulación de proyectos acorde a la caracterización de los actores**

Si bien se requiere en este momento de un alto conocimiento técnico para el manejo de herramientas; es necesario que el PSD utilice una metodología que permita a los actores aplicar todas y cada una de las herramientas que plantea la Metodología de Marco Lógico u otra para la formulación de proyectos; pues el objetivo central de este momento es transferir las herramientas técnicas y desarrollar las capacidades y conocimientos para la elaboración o formulación de un proyecto, y que éstas se queden instaladas en la localidad y sus actores.

##### **Actividad 2. Capitación a los actores**

Muchos pueden decir que el proceso se hace más extenso y requiere de mayor paciencia e inversión, es verdad; sin embargo cuando el PSD logre este objetivo, en esta etapa sentirá la primera satisfacción del deber cumplido; y cuando que el PSD abandone la zona de intervención, los actores estarán capacitados, para desarrollar las etapas hasta ahora detalladas.

##### **Actividad 3. Evaluación, solidaridad y trabajo en equipo**

Con el afán de que se integren e interioricen los conocimientos es muy recomendable el anunciar y realizar una evaluación teórica de la capacitación, los actores suelen mostrar un profundo sentido de realización cuando obtienen resultados positivos, y aquellos que eventualmente no obtengan buenos resultados en la evaluación, se promoverá la solidaridad y se conformarán grupos de apoyo, con aquellos que integraron en un primer momento los conocimientos, lo importante es desarrollar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

## **5.3.2 Segundo Momento**

### **Formulación del proyecto con actores**

#### **Actividad 1. Formulación conjunta del proyecto PSD y actores**

Para garantizar que el proceso de capacitación ha generado los resultados esperados, que el nivel de interiorización y empoderamiento en los actores sea efectivo, ellos formularán el proyecto con la asistencia técnica del PSD. El fin último de este momento no es tener expertos en formulación de proyectos, pero si garantizar el suficiente nivel de interiorización de conocimientos, que más adelante serán fortalecidos en la práctica.

#### **Actividad 2. Componente Fortalecimiento Organizacional**

Como resultado del proceso hasta ahora desarrollado, en este momento surgirá desde los actores la necesidad de fortalecer su organización, situación que debe ser planteada como un componente más dentro del proyecto, se identificará el orden que éste ocupe frente a otros componentes planteados en la estructura del proyecto; de igual forma el grupo sentirá la necesidad de conocer, aprender y capitalizar todos los conocimientos necesarios para la ejecución del proyecto, situación que debe ser plasmada en las actividades del componente que corresponda.

#### **Actividad 3. Acciones de Coordinación Interinstitucional**

De igual forma el grupo determinará que para alcanzar los objetivos planteados y lograr la incidencia esperada existe la necesidad de coordinar acciones, de que la organización se articule con otros a fin de alcanzar los objetivos planteados.

**Actividad 4. Cronograma de actividades y niveles de responsabilidad de cada uno de los participantes: PSD, actores, y otros**

Dependiendo del proyecto planteado, en el cronograma se plasmarán con claridad el nivel de responsabilidad del PSD en la ejecución de ciertas actividades, de igual forma se definirán aquellas actividades cuya responsabilidad recaigan en la participación, empoderamiento de los actores involucrados.

**Actividad 5. Presupuesto**

Los recursos del proyecto, son el resultado de la gestión del PSD, sin embargo este momento sería ideal hacer el ejercicio de conocerlo colectivamente, es decir los actores conocerán tanto la estructuración técnica, así como financiera del proyecto. El PSD, no debe tener temor por exponer el financiamiento a los actores, pues a esta altura el PSD, debe haber trabajado lo suficiente como para evidenciar que estos recursos son fruto de una gestión directa, y que de igual manera los actores, la comunidad puede organizarse, ganarse el reconocimiento del colectivo y gestionar recursos a futuro, empleando los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso.

Una de las mejores formas es el hecho de contemplar un componente para la asignación de recursos, para que los actores ejecuten todo el ciclo de un proyecto a través de micro emprendimiento o iniciativa social en la cual los actores del proceso, ejecuten y administren recursos, a fin de generar un aprendizaje significativo y vivencial.

**Actividad 6. Mantener el aprendizaje significativo para la realizar la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) y Matriz de Marco Lógico**

Sin duda aquí se emplearán todos los pasos que la MML determine, sin embargo el mejor ejercicio es realizar el análisis con la lógica horizontal y la lógica vertical de forma permanente con el grupo, de tal suerte que no se pierda la dinámica del aprendizaje significativo para los actores.

## **5.4 Cuarta Etapa: EJECUCIÓN**

### **5.4.1 Primer Momento**

#### **Ejecución y traspaso de conocimientos<sup>43</sup>**

**Actividad1.** Ejecución de actividades en función al cronograma responsabilidades establecido.

El objetivo central de esta actividad es el procurar la activa participación y empoderamiento de actores en la ejecución del proyecto, para lo cual se monitorearán de forma permanente el cumplimiento del cronograma y responsabilidades definidas.

**Actividad 2.** Asistencia técnica para ejecución de actividades

Tras el monitoreo por parte del PSD, sin duda se evidenciará la necesidad de brindar asistencia técnica para la ejecución de ciertas actividades, mismas que en lo posible y como ideal deben ser solicitadas por los actores, lo que nos permitirá medir el interés, motivación de alcanzar los objetivos planteados. De presentarse casos en los que se evidencie situaciones opuestas a la motivación y al interés del grupo, es conveniente hacer un alto en la ejecución y determinar los factores que están generando esta situación, y desde los actores recibir alternativas de solución.

**Actividad 3.** Espacios formativos y de retroalimentación

Se desarrollarán a lo largo de la ejecución del proyecto, y puede existir una frecuencia que el grupo determine conveniente, pero no resta la posibilidad que una situación determinada de lugar a este espacio de forma urgente y no prevista.

---

<sup>43</sup> Momento planteado en marco teórico por ASORAM, contenido aporte de la autora

## 5.4.2 Segundo Momento

### II Fase Fortalecimiento Organizacional<sup>44</sup>

#### **Actividad 1.** Elaborar un plan de formación en función al diagnóstico inicial

Con la directa participación de los actores el PSD facilitará un espacio, en el cual el grupo conocedor de su actual situación organizacional, plantee colectivamente un plan de formación, mismo que luego de consensuarlo, se elaborará un cronograma para su ejecución.

El PSD en este momento facilitará el proceso y podrá sugerir temas en función al diagnóstico establecido, y podría plantear temas como:

- Estilos de liderazgo
- Estructura orgánico funcional
- Mecanismos de comunicación
- Mecanismos participativos para la toma de decisiones
- Transparencia en la información

#### **Actividad 2.** Ejecución del plan

Se dará cumplimiento a la ejecución del plan de acuerdo al cronograma establecido, lo importante de esta actividad es no romper con la metodología de formación, a fin de que no se transforme en largas jornadas teóricas en donde se emplean términos complejos; de igual forma es necesario que se empleen y adapten metodologías acordes a la caracterización del grupo, a fin de facilitar el aprendizaje, su interiorización y puesta en práctica.

---

<sup>44</sup> Momento planteado en marco teórico por ASORAM, contenido aporte de la autora

### **Actividad 3. Aplicación práctica de conocimientos**

Parte fundamental de la transferencia de conocimientos es el significado y la aplicabilidad de lo aprendido para los miembros del grupo, y cuánto de lo que se aprende genera resultados en el accionar de la organización, en resumen los contenidos tras su enseñanza deben ser aplicados en el que hacer de la organización.

#### **5.4.3 Tercer Momento**

##### **Coordinación Interinstitucional<sup>45</sup>**

El fin último de esta etapa es superar una visión sesgada de las organizaciones a cerrarse y no interactuar con otros actores locales, una vez que los actores hayan adquirido los conocimientos y herramientas necesarias que garanticen su capacidad de autogestión, consolidado un liderazgo participativo, mecanismos de comunicación adecuados, es el momento de dotar de las herramientas necesarias para interactuar y coordinar con actores locales y otros, que se evidencie en la práctica la importancia de aunar esfuerzos, en pro de alcanzar un fin común.

##### **Actividad 1. Capacitación para identificar y generar procesos de consenso y negociación con actores locales vinculados al objeto de la intervención**

Cuando se realizó el mapeo de actores locales, provinciales u otros identificados que guardan alguna relación con el proyecto, los actores ya identificaron que no estaban solos en el campo en el cual se desarrolla su proyecto, por este motivo se dotará de las herramientas necesarias para que los actores, identifiquen intereses de unos y otros por aunar esfuerzos.

---

<sup>45</sup> Momento planteado en marco teórico por ASORAM, actividades y contenido aporte de la autora



Lo que se busca en esta actividad es potencializar su capacidad de realizar propuestas, su capacidad de negociación y de generar consensos, como generar alianzas, en pro de alcanzar un fin común. De igual forma contar con mecanismos adecuados para hacer frente a organizaciones y actores que no les interese el éxito del proyecto.

**Actividad 2. Acercamiento y articulación con actores locales y regionales**

Tras la primera actividad los actores generarán por cuenta propia una serie de acercamientos con actores claves que vendrían a fortalecer el proyecto. En aquellos casos que se generen puntos de sinergia se dará lugar a la articulación interinstitucional. Es importante que el PSD realice un acompañamiento en las primeras citas, a fin de retroalimentar a los actores, para finalmente permitir que ellos lo realicen de manera independiente en el corto plazo.

**Actividad 3. Coordinación de acciones para fortalecimiento del proyecto**

Posterior a la articulación es momento de determinar que tan exitosas resultaron estas, pues es la hora de coordinar acciones concretas, mismas que pueden ser capacitaciones, apoyo técnico, intercambio de experiencia, apoyo en la ejecución, u otras formas concretas.

## 5.5 Quinta Etapa: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN<sup>46</sup>

### 5.5.1 Primer Momento

#### Monitoreo y Seguimiento

##### **Actividad 1.** Dotar de herramientas

Si bien esta actividad suele ser responsabilidad de un coordinador-a del PSD, del financista del proyecto; sin embargo bajo este enfoque de empoderamiento en esta ocasión los actores serán los que también realicen una suerte de auto observación, a través el monitoreo y seguimiento a lo largo de la ejecución del proyecto; para ello es preciso capacitar sobre el por qué, para qué y cómo de esta actividad, dotándoles de las herramientas y mecanismos necesarios para hacerlo.

##### **Actividad 2.** Aplicación y uso de herramientas

Al sentirse parte y responsables de los resultados del proyecto, el grupo habrá llegado a tal nivel su compromiso que consideran indispensable el evitar llegar al final proceso y evidenciar problemas y dificultades que pueden superarse en la marcha, para lo cual harán uso de las herramientas adquiridas en la actividad anterior.

##### **Actividad 3.** Espacios de documentación y retroalimentación

Esta actividad de monitoreo y seguimiento generará aprendizajes que permitirán mejorar esta primera intervención, generar conocimiento local y poder compartirlo con otros actores locales. Para lo cual es importante generar una suerte de documentación y sistematización en proceso.

Para alcanzar este nivel de reflexión y aprendizaje es necesario que el grupo tras cada seguimiento y monitoreo genere espacios de reflexión colectivos que no les signifique mucho tiempo, podría establecerse una jornada al mes. Esto no implica que el PSD y el financista realicen paralelamente estas actividades.

---

<sup>46</sup> Pasos propuestos por MML y ASORAM, y aportes de la autora

## **5.5.2 Segundo Momento**

### **Evaluación**

Con el afán de generar una cultura de evaluación en los actores, al igual que en la actividad anterior, puede partirse de un ejercicio de auto evaluación, previo a la evaluación de actores externos, llámese financista, auditores técnico-financieros, para ello es preciso:

#### **Actividad 1. Dotar de herramientas**

Es necesario capacitar con mecanismos sencillos al grupo, a fin de que se determine en la evaluación el cumplimiento de objetivos, la eficiencia y eficacia de la intervención, entre otros.

Procurar la evaluación del grupo hacia el PSD, con el afán de que este a su vez obtenga retroalimentación a fin de mejorar una futura intervención en otro espacio, y con otro grupo.

#### **Actividad 2. Aplicación y uso de herramientas**

Tendrá el mismo mecanismo que en el seguimiento y evaluación, con la diferencia de que el grupo conjuntamente con el PSD, determinarán con anterioridad la realización de las evaluaciones, mismas que se realizarán al menos dos a lo largo de la ejecución y una al final del proyecto.

#### **Actividad 3. Espacios de documentación y retroalimentación**

De igual forma la presente actividad tendrá el mismo procedimiento que en el monitoreo y seguimiento, con la diferencia que en este espacio se determinará si las jornadas de retroalimentación realizadas en el seguimiento fueron aplicadas por el PSD y por los actores, y generar un aprendizaje documentado de aquellos aspectos que se pueden mejorar en un futuro proyecto.

### **5.5.3 Tercer Momento**

#### **Rendición de Cuentas**

##### **Actividad 1. Rendición de Cuentas**

Es una actividad que debe ser ejecutada por el PSD, a fin de evidenciar la administración de los recursos, socializar su propuesta de intervención, la metodología implementada, de tal suerte que se supera la visión de que la rendición de cuentas obedece únicamente al factor financiero.

Los actores deben participar de este proceso de manera activa, y no como simples espectadores, es el momento preciso para evidenciar su proceso, como se reconocieron al principio, los momentos más relevantes durante todo el proceso de formación, ejecución del proyecto y como se perciben actualmente.

A su vez los actores podrán medir su incidencia en la comunidad, el reconocimiento que han alcanzado, para lo cual esta actividad podría convertirse en un evento poco formal y más bien de tipo alternativo, empleando toda la creatividad posible.

## **5.6 MATRIZ DE ANALISIS SOCIAL DE PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO (Matriz ASPE)**

### **5.6.1 Sugerencias para su aplicación**

A fin de facilitar la comprensión global del proceso propuesto, se ha considerado necesaria la construcción de una matriz que permita conocer, analizar el ciclo completo del proyecto, así como las etapas que lo conforman. Además se han establecido los objetivos de cada uno de los momentos, se resumen las actividades que son parte de cada momento, y de igual forma se han establecido unos *indicadores referenciales* que permitan identificar y medir el avance en el proceso de empoderamiento y participación en cada momento y etapa.

Su uso es extremadamente sencillo, se recomienda hacer una revisión completa de toda la matriz, y *poner especial énfasis en los objetivos de cada momento, pues estos son los que marcan el que hacer del PSD*, si bien están planteadas unas actividades, estas pueden ser modificadas considerando diversos factores que podrían estar presentes en cualquier etapa del proyecto.

Se sugiere conservar el orden de los momentos planteados, pues necesariamente la consecución de uno, le permitirá alcanzar el siguiente, este proceso tiene un planteamiento secuencial.

Es conveniente que el PSD tome como referencia la Matriz ASPE, herramienta que le facilitará la comprensión de la propuesta; misma que es importante socializarla, analizarla con el equipo de trabajo que intervendrá en el proyecto, esta actividad se la debe realizar previo al inicio de actividades.

El peor error que podría cometer un coordinador o líder de un proyecto, es el determinar funciones sin dar a conocer lo que implica y busca el proceso en su totalidad, es preciso generar en el equipo una suerte de conocimiento, pero sobre todo de identificación e interiorización de la propuesta.

La matriz ASPE, incluso le permitirá planificar y prever con la suficiente anticipación el proceso del cual será parte el equipo, esto con el afán de que se use un lenguaje común, se comparta un mismo criterio a seguir, de tal suerte que ante los actores se evite cualquier tipo de visiones divididas, y con esto se dará una imagen de unidad y claridad en la intervención, situación que a su vez generará seguridad en el grupo y los actores.

A más de facilitar el proceso de planificación, la matriz permite conocer con anticipación que es lo que se espera en cada una de las etapas y momentos del proyecto, situación que permitirá al equipo una mayor precisión en los resultados esperados y los mecanismos de seguimiento y evaluación que se vayan a implementar.

El tiempo que se señala es referencial, mismo que debe y puede ser determinado por el equipo de trabajo inicialmente, y más tarde con la participación de los actores.

Como se puede evidenciar existe un campo en donde se señalan los niveles de responsabilidad de los actores y del PSD, este es un factor clave de la propuesta, que permitirá evaluar si la intervención, el proceso de empoderamiento está teniendo los resultados esperados. Además se puede observar en la matriz ASPE, que los niveles de responsabilidad no son estáticos, más bien la tendencia es a que disminuyan los niveles de responsabilidad del PSD y se incremente la responsabilidad de los actores, esto garantizará a que estén preparados para cuando el PSD abandone la zona de intervención y concluya el proyecto.

5.6.2 FORMATO MATRIZ DE ANALISIS SOCIAL DE PARTICIPACION Y EMPOEMPODERAMIENTO (ASPE)

ETAPAS	Objetivo de la intervención (PSD)	Momentos	Actividades	Tiempo	Indicadores	Nivel de Respnsbid
Primera Empoderamiento Social		<b>Primer momento</b> Inclusión del promotor social de desarrollo en la zona de intervención	<p>1. Identificar y acceder a actores locales documentos y otros relacionados con la propuesta.</p> <p>2. Focalizar y definir la zona específica de intervención.</p> <p>3. Socialización de la propuesta de intervención. (Condiciones requeridas)</p> <p style="padding-left: 40px;">a) Inclusión del PSD con los actores, b) Socialización de la propuesta; c) Interiorización, d) Cierre del taller</p> <p>4. Formalización y conformación del grupo de actores</p>	1 mes	<p>- N. de actores identificados y otras fuentes de información consultadas</p> <p>- N. de zonas focalizadas adecuadamente</p> <p>- % de habitantes de la zona focalizada conocen y se interesan en la propuesta</p> <p>- %. personas, organizaciones comunitarias focalizadas correctamente que conforman el grupo de trabajo</p> <p>-%. de mujeres, adultos mayores, niños, jóvenes son parte del grupo de trabajo</p>	





					han integrado en su accionar la PE	
	Sentar colectivamente las bases para la creación de un ambiente potencializador y dignificante	<b>Cuarto Momento</b> Determinar valores y acuerdos de interacción para el proceso	1. Consensuar los valores de interacción con el grupo		- Valores que promueve equidad de género - Valores que propician igualdad de oportunidades	PSD B Actores A
<b>Segunda:</b> Identificación	Procurar una proyección positiva de los actores, su familia y comunidad reconociendo los factores que la limitan	<b>Primer Momento</b> Identificación de una situación deseada y análisis del problema.	1. Identificación de la situación deseada 2. Análisis multicausal del problema	1 semana	- N. personas con metas y anhelos  - N. factores identificados: sean culturales, sociales, económicos, religiosos u otros que limitan desarrollo	PSD: Media  Actores : Media
	Fortalecer el sentido de solidaridad en el grupo y con la comunidad	<b>Segundo Momento</b> Los actores realizan el análisis de involucrados o de partes interesadas	1. Emplear varios mecanismos y herramientas objetivas para la identificación de involucrados		- N. actores directos identificados  - N. actores indirectos identificados  - N. actores opuestos a la propuesta identificados	
	Elevar los niveles de responsabilidad madurez y objetividad del grupo	<b>Tercer Momento:</b> Análisis de objetivos	1. Elevar niveles de responsabilidad en los actores  2. Procurar claridad y madurez en el	1 semana	- N. personas que permanecen en el proceso, comprometidas para alcanzar los objetivos	

			planteamiento de objetivos		planteados - N. objetivos planteados son viables	
	Potencializar y afianzar la capacidad de análisis y propuesta de los actores	<b>Cuarto Momento:</b> Análisis de alternativas	1.Planteamiento participativo de opciones para alcanzar los objetivos planteados  2.Determinar la viabilidad para la implementación de unas u otras  3.Definir y justificar la alternativa elegida		- N. propuestas presentadas  - N alternativas viables  - % de actores con capacidad de propuesta, análisis y argumentación	
<b>Tercera:</b>	Instalar capacidad técnica en actores para la formulación de proyectos	<b>Primer Momento:</b> Capacitación a los actores para la formulación del proyecto	1.Identificar o diseñar una metodología de capacitación para formulación de proyectos acorde a la caracterización de los actores  2.Capitación a los actores  3.Evaluación, solidaridad y trabajo en equipo	1 mes	- N. de actores con capacidad para elaborar proyectos sociales  - N. de actores con dificultad para formular proyectos	PSD: Media  Actores: Media
	Participación en la formulación del proyecto a fin de cerrar el ciclo del aprendizaje significativo	Segundo Momento: Formulación	1.Formulación conjunta del proyecto PSD-Actores  2. Componente Fortalecimiento	2 semanas	- % de actores que interiorizan conocimientos para la formulación de proyectos	

Formulación			<p>Organizacional</p> <p>3. Acciones de Coordinación Interinstitucional</p> <p>4. Componente para formulación y ejecución de micro emprendimientos con administración de recursos por parte de actores</p> <p>4. Cronograma de actividades y niveles de responsabilidad de cada uno de los participantes: PSD, actores, y otros</p> <p>5. Presupuesto</p> <p>6. Mantener el aprendizaje significativo para la realización de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) y Matriz de Marco Lógico</p>		<p>sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de actores que presentan dificultades en la formulación</li> <li>- N. acciones con enfoque intercultural que son propuestas</li> <li>- N. de acciones que fortalecen la equidad de género</li> <li>- N. de acciones que promueven el enfoque intergeneracional e intercultural</li> <li>- % de actores con capacidad de análisis con lógica horizontal y vertical</li> </ul>	
Cuarta: Ejecución	Procurar la activa participación y empoderamiento de actores en la ejecución del proyecto	Primer Momento:  Ejecución y traspaso de conocimientos	<p>1. Ejecución de actividades en función a cronograma y responsabilidades establecido</p> <p>2. Asistencia técnica para ejecución de actividades</p> <p>3. Espacios formativos y de retroalimentación</p>	1 ó 2 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. acciones ejecutadas únicamente por actores</li> <li>- N. de acciones ejecutadas por actores con asistencia técnica del PSD</li> <li>- N. acciones ejecutadas por el PSD</li> </ul>	

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- % acciones exitosas de actores</li> <li>- % acciones no exitosas de actores</li> <li>- N. de espacios de retroalimentación promovidos por actores</li> </ul>	
Cuarta: Ejecución	Generar condiciones internas adecuadas en la organización a nivel de su estructura, liderazgo, mecanismos de comunicación, procesos democráticos.	Segundo momento: Fortalecimiento Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de formación en función a diagnostico inicial</li> <li>2. Ejecución del plan</li> <li>3. Aplicación práctica de conocimientos</li> </ol>	Paralelo a la ejecución 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Estructura orgánica funcional validada y difundida</li> <li>- N. asambleas convocadas por líderes</li> <li>- N. flujos de información validados</li> <li>- N. miembros participan activamente en asambleas</li> <li>- N. decisiones tomadas participativamente</li> <li>• % de miembros que conocen el presupuesto y su administración.</li> <li>• N. actores que consideran la existencia de un liderazgo</li> </ul>	PSD: Media  Actores: Media

					participativo	
	Evidenciar la necesidad y la importancia de la coordinación interinstitucional para fortalecer y alcanzar los objetivos del proyecto	<b>Tercer momento:</b> Coordinación Interinstitucional	1.Capacitación para identificar y generar procesos de consenso y negociación con actores locales vinculados con objeto de la intervención  2 Acercamiento y articulación con actores locales y regionales  3.Coordinación de acciones para fortalecimiento del proyecto	Paralelo a la ejecución	- N. de organizaciones identificadas por los actores  - N. acercamientos generados  - % de negociaciones exitosas  - N. acciones ejecutadas en coordinación interinstitucional  - N. acciones y resultados exitosos alcanzadas en coordinación interinstitucional  - N. participaciones y convocatorias a espacios de experiencias compartidas con organizaciones pares y otros	
Quinta: Seguimiento y Evaluación	Evidenciar la necesidad e importancia del monitoreo y seguimiento a lo largo del proceso	<b>Primer momento:</b> Monitoreo y Seguimiento	1.Dotar de herramientas  2.Aplicación y uso de herramientas  3.Espacios de documentación y retroalimentación	A partir de la ejecución	- N comisiones conformadas para monitoreo y seguimiento  - N. comisiones conformadas con criterios de equidad de genero, intercultural, intergeneracional  - N. Propuestas de mejoramiento generadas en	PSD: Medio  Actores: Alto

					espacios de retroalimentación - N. aprendizajes generados y documentados adecuadamente - N. informes que monitorean el cumplimiento de acuerdos, compromisos y valores de interacción	
Quinta: Seguimiento y Evaluación	Procurar una cultura de autoevaluación	Segundo Momento: Evaluación	1.Dotar de herramientas 2.Aplicación y uso de herramientas 3.Espacios de documentación y retroalimentación	Al menos 2 a lo largo de la ejecución y 1 al finalizar	- N. comisiones conformadas para evaluación, con criterios acertados para su conformación. - N. observaciones y sugerencias para mejoramiento realizadas al PSD - N. informes sobre incumplimiento de compromisos y valores de interacción - N. comisiones que realizan la evaluación aplicando criterios de los enfoques de: genero, intercultural, intergeneracional - N. socializaciones internas	PSD: Media Actores: Alta

					convocadas y realizadas por los actores	
	Procurar una cultura de rendición de cuentas	<b>Tercer Momento:</b> Rendición de Cuentas	1. Rendición de cuentas	1 al finalizar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. personas de la comunidad que participan en la rendición de cuentas</li> <li>- N. actores que participan en rendición de cuentas</li> <li>- N. propuestas y opciones creativas propuestas para rendición de cuentas</li> <li>- % de herramientas adecuadas para la rendición de cuentas</li> </ul>	PSD: Alta  Actores: Alta

## 5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La MML se complementa perfectamente con la propuesta de Empoderamiento en todas las etapas del proyecto.
- Alcanzar el Empoderamiento en nuestro medio, en nuestras comunidades a través de proyectos sociales, impone una estrategia integral, que abarque los factores y variables expuestos a lo largo de esta tesis, y todos aquellos que un PSD pueda identificar.
- La creatividad, la capacidad de análisis integral de los factores limitantes en nuestra sociedad son el valor agregado que todo PSD debe incorporar en su práctica de interventor social.
- El manual propuesto es un marco referencial de intervención, mismo que puede ser mejorado en la práctica, sin perder de vista el objetivo central de cualquier proceso de Empoderamiento.
- La capacidad de propuesta, el responsabilizarse por su propia vida, el asumir retos, la autogestión, la autosostenibilidad de los actores viene a ser el principal parámetro de medición de éxito de la intervención de un PSD.
- El nivel de responsabilidad de los actores y del PSD es un elemento fundamental de la presente propuesta, mismo que debe ser monitoreado permanentemente



- La metodología de trabajo con los actores a lo largo de las diversas etapas del *proyecto determinará buena parte del éxito*, misma que debe estar planificada en función de los actores y no del PSD.
- Se recomienda el uso de metodologías alternativas, que de igual forma se complementen aspectos lúdicos, de enseñanza popular, combinados con herramientas técnicas, a fin de garantizar el aprendizaje, interiorización y práctica de conocimientos.
- Es importante institucionalizar por parte de los PSD y los actores de un proyecto las prácticas de: autoreflexión y aprendizaje, pues muchas veces se toman referentes teóricos externos, cuando existe un capital de conocimientos internos inmenso, generados en diversos proyectos, por lo cual es importante sistematizarlos, difundirlos y aprender de la propia experiencia o de otros actores cercanos.
- Se debe dar énfasis a la coordinación interinstitucional, pues esta permite alcanzar mejores resultados, articularse a nivel local, sentirse parte de un territorio con metas y fines comunes.
- De igual forma es fundamental el institucionalizar una cultura de evaluación y rendición de cuentas, prácticas que le permitirán a cualquier organización ganarse el reconocimiento y legitimidad a nivel interno y externo.

## BIBLIOGRAFIA

- ARTAVIA, Roberto. Rector INCAE (2005): Periódico La Nación, San José Costa Rica, 8 de mayo, Sección Opinión. Pág. 30A
- BATISTA, José., Maquiavelo, Revel y Hostos: Hacia una política hispanoamericana autentica. (Santo Domingo. República Dominicana: Colección Conciencia, 1989) pp. 17-21.
- BELL ADELL, C.; (2002), *EXCLUSION SOCIAL: origen y características* Curso: "Formación específica en Compensación Educativa e Intercultural para Agentes Educativos". Murcia – España.
- BURGWAL G., Cuéllar JC. (1999): Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales, Servicio Holandés de Cooperación. Quito-Abya-Yala
- COHEN Ernesto., Martínez Rodrigo. (2004): Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales, Santiago de Chile. Cepal.
- CORDOBA M; (2006), *Formulación y Evaluación de Proyectos*; ECOE Ediciones, Bogotá –Colombia.
- COSUDE, (2007): *Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM Empoderamiento: conceptos y orientaciones*. Secretaría Técnica - ASOCAM – Intercooperation – Quito - Ecuador.
- DE LA LASTRA, C.; (1993), *Guía para la Planificación Participativa en Evaluación de Proyectos Sociales*. Documento de trabajo, ILPES, Santiago de Chile.
- DE SOUZA SILVA, José. (2006): Retos del Desarrollo Local, Primera Edición, OFIS/ILDIS/Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador, mayo. Pág. 81-98.
- FUNDACIÓN OCTAEDRO (2008): Curso *Básico de Formulación de Proyectos Sociales*, Quito. Octaedro
- GÓMEZ M., Cámara L. (2003): *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid. CIDEAL.

- MOTTESI, Alberto; (1992); *Latinoamérica Nueva*; Edición cambiada, amplificada de América 500 años después, Editorial Kerygma, Colombia.
- ORTEGÓN Edgar., Pacheco Juan, Prieto Adriana. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. Santiago de Chile. CEPAL.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR, *Constitución 2008*, Art. 6.
- REPÚBLICA DEL ECUADOR. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Versión Resumida. 2009.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, Martha. (2006): Enfoques de Desarrollo y Género. Escuela de Formación Empresarial, Quito, Octubre. Pág. 8-29.

[www.beta.undp.org/undp/en/home.html](http://www.beta.undp.org/undp/en/home.html)

[www.cepal.cl/dds/sifem](http://www.cepal.cl/dds/sifem).

[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

