

Democracia y participación ciudadana organizada

San Salvador, El Salvador, enero 2010



Dka Austria



HORIZONT₃₀₀₀

ORGANIZACIÓN AUSTRIACA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

FUNDESYRAM, considera que el desarrollo debe ser concebido como un proceso global y complejo que involucra múltiples dimensiones articuladas entre sí, por lo que se requiere un esfuerzo para desarrollar un enfoque sistemático. Es por ese motivo que su propósito como institución es *"ser una Institución facilitadora de la participación ciudadana organizada, para promover la innovación tecnológica, la diversificación productiva bajo enfoque orgánico y con ello la transformación del territorio, en la cual los actores locales conjuntamente con los gobiernos municipales conducen sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria; integrado de cadenas agro empresariales de valor y la responsabilidad social empresarial, que se convierten en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sostenible, con equidad de género en el espacio territorial donde se desenvuelven"*; para lo cual FUNDESYRAM trabaja en función de cuatro ejes estratégicos:

- 1) ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA CON EQUIDAD DE GÉNERO.
- 2) DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SUSTENTABLE ORGÁNICO.
- 3) MANEJO DEL AMBIENTE Y LA VULNERABILIDAD.
- 4) DESARROLLO DE LA MUJER Y LOS JÓVENES.

FUNDESYRAM desde 1999 con el apoyo de Horizont3000, DKA y la Cooperación Austriaca para el Desarrollo llegan a la conclusión, que el occidente de El Salvador, en especial el departamento de Ahuachapán es uno de los municipios con más pobreza y más abandonado en cuanto a prestación de servicios por el gobierno y la cooperación. Y para ser parte de la solución plantea que el enfoque metodológico y los principios de trabajo que FUNDESYRAM ya había implementado en Chalatenango y el oriente del país, puede contribuir a superar esta situación y se decide iniciar el trabajo de desarrollo integrado en Tacuba, para lo cual se delimita la micro región Tacuba, que en éste caso incluye 12 de los 14 cantones de Tacuba, un año después en el 2000, se delimita y trabaja en otra micro región, la micro región Puxtla integrada por los territorios de los Municipios de Santo Domingo de Guzmán y San Pedro Puxtla, así como en dos cantones de Guaymango; luego en el 2002 se amplía el territorio de trabajo al extender operaciones en los municipios de Apaneca, Concepción de Ataco, Jujutla y Guaymango en el occidental departamento de Ahuachapán, denominándosele a éste territorio como micro región Centro-Sur, éste avance en la cobertura de territorio fue posible gracias al apoyo de una nueva entidad cooperante, el Socorro Popular Francés, conocido como SPF. En éstas tres micro regiones han complementado los apoyos para fortalecer la experiencia de desarrollo territorial integrado orgánico, gracias también al apoyo de la Unión Europea, CRS Café, ACRA, GGASEL, MAOES, ACISAM, BSI, CARITAS Austria, Proyectos Solidarios, Manos Unidas y FIA.

Revisión Bibliográfica: Roberto Rodríguez Sandoval.

Diseño, diagramación e ilustración • Raul Lemus (Beyond Graphics).

Imprenta • Impresiones.

Tiraje • 500 ejemplares.

Los contenidos de ésta publicación pueden ser utilizados o reproducidos total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

San Salvador, enero de 2010.



FUNDESYRAM

Democracia y participación ciudadana organizada



San Salvador, El Salvador, enero 2010

CON EL APOYO DE

 **Cooperación Austríaca
para el Desarrollo**

GGASEL
Grupo Gestor para la Agricultura
Sostenible en Laderas

 **acra**
cooperiamo lo sviluppo


**SECOURS
POPULAIRE
FRANÇAIS**

Índice



Introducción.....	3
Parte 1. Democracia.....	5
1.1. Condiciones y fundamentos de la democracia.....	5
1.2. salvavidas y criterios para un proceso democrático	6
Parte 2. Participación ciudadana	9
2.1. Conciencia social	11
Parte 3. Principios para el crecimiento natural de las organizaciones	15
3.1. Factores e indicadores para el seguimiento y evaluación de los procesos organizativos.....	19
3.2. ¿Cómo es la participación en la organización?	24

Introducción



La gobernabilidad exitosa, es una serie de acuerdos básicos entre las elites dirigentes, los grupos sociales estratégicos y una mayoría ciudadana, destinados a resolver los problemas de gobierno. Cuando esos acuerdos se estabilizan y toman un carácter institucional, previsible y generalmente aceptado, hablamos de un paradigma de gobernabilidad, Camou. Tomado de Informe de Desarrollo Humano Sostenible, El Salvador, 2003, 272 p.

La gobernabilidad democrática no es sólo el producto de la capacidad de un gobierno para ser obedecido por sus propios atributos: transparencia, eficacia, rendición de cuentas, sino de la capacidad de todos los actores políticos estratégicos para moverse dentro de determi-

nadas reglas de juego -una especie de concertación-, sin amenazas constantes de ruptura que siembren la incertidumbre en el conjunto de la sociedad...» (Rojas Bolaños, 1995).

El país necesita un sistema de acuerdos y alianzas que encause las demandas de los diferentes actores económicos, políticos y sociales, adecuándolos a la capacidad de respuesta del Estado, para prevenir los conflictos o acotándolos, es por eso, que se debe construir un tejido de acuerdos y alianzas con grupos afines y no afines que permita la estabilidad y manejo de conflictos.

La estabilidad en términos modernos se caracteriza por la capacidad de procesar los conflictos, adaptarse al cambio y generar

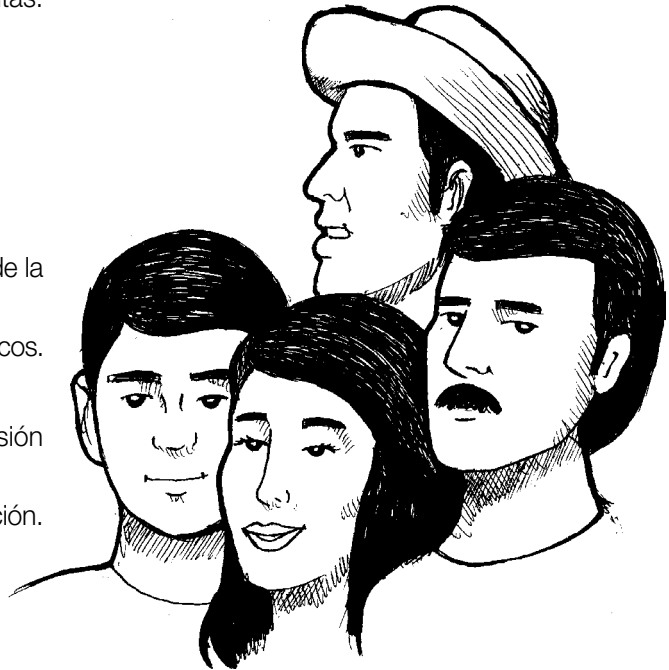
seguridad por medio de la productividad de las políticas públicas. En términos generales la gobernabilidad es determinada por el avance en:

- Ciudadanía, cultura cívica, organización local y participación ciudadana.
- Control ciudadano y rendición de cuentas.
- Municipalismo.
- Acceso a información pública.
- Equidad de género.
- Equidad territorial.

Pero las principales causas del deterioro de la gobernabilidad se puede resumir en:

- Falta de credibilidad de los partidos políticos.
- Obsolescencia del marco institucional.
- Crecimiento de la desigualdad y exclusión social.
- Capacidad de inserción en la globalización.

En resumen podemos deducir que la democracia, participación ciudadana, organización y desarrollo territorial son procesos interdependientes y necesarios para lograr la gobernabilidad y sostenibilidad en todos los procesos de desarrollo de un país, municipio o comunidades.



Es importante destacar que éste es un **DOCUMENTO DE TRABAJO** que tiene el objetivo de fomentar la reflexión crítica sobre el tema planteado, pues se ha considerado importante y necesario hacer acopio del saber global expuesto en el ciberespacio o en la literatura especializada para que jóvenes, mujeres y hombres de las organizaciones y de las comunidades donde trabaja FUNDESYRAM no sean marginados del proceso formativo / educativo, fundamentado en el conocimiento, pues como menciona Contreras Pinto “No hay conocimiento humano que no implique una acción, para afirmar el significado de su contenido explícito, sea para negarlo. Tampoco hay una acción humana que no tenga como antecedente o producto un conocimiento.” Como producto de éste proceso de aprendizaje se tendrá la oportunidad en el ámbito local de participar en la construcción un mundo mejor en armonía con el ambiente para las presentes y futuras generaciones.

Parte 1

Democracia

Siguiendo el planteamiento y modelo de la democracia Sueca planteada en EL ABC DE LA DEMOCRACIA, se transcribe la concepción que tiene el grupo Democracy.

http://democracy.se/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=88&lang=spanish.

1.1. Condiciones y fundamentos de la democracia

Hemos señalado circunstancias en que se considera que la competencia especial de los que toman las decisiones, legítima el dominio de unos pocos. Hemos puesto también ejemplos de sistemas anárquicos en los que se da prioridad a la libertad individual sobre los valores comunitarios. ¿Cuándo es, pues, el momento de regirse por una forma democrática de gobierno? ¿En qué condiciones y principios se basa?

Comunidad

Para empezar, ha de haber una comunidad de intereses, un todo limitado en el que las personas se unan en torno a cuestiones sobre las que decidir conjuntamente. Los miembros tienen, en alguna medida, que confiar e identificarse unos con otros para aceptar de antemano vincularse a esas decisiones. Es necesaria alguna forma de identidad colectiva; que los miembros se sientan como un "nosotros". Una comunidad así descarta la alternativa anárquica.

Igual trato

Si queremos proseguir y decidimos por una forma democrática de gobierno con preferencia a alguna forma de oligarquía, ello presupone que los miembros den prioridad



también a dos normas fundamentales. Primero tienen que creer en que todos tienen el mismo valor, lo cual se concreta en la exigencia de igualdad: Los intereses de todos y cada uno merecen la misma consideración.

Si ese principio se toma en serio, se aceptará un reparto de poder bastante radical: Todos deben tener las mismas posibilidades de ver satisfechos sus intereses. Cualquier forma de privilegio, independientemente de en qué se base - género, edad, dinero, formación, clase, etnia, etc. - viola la norma de Igual trato. Esto hace que, por ejemplo, el feminismo sea una cuestión de democracia.

Autonomía

Los miembros de la comunidad tienen asimismo que estar dispuestos a cumplir una

norma más para dar lugar a una conducción democrática de la asociación.

También ésta norma está relacionada con el poder: ¿A quién compete determinar qué intereses y necesidades serán tenidas en cuenta? La respuesta democrática será: Al pueblo. Los miembros son lo suficientemente adultos como para evaluar por sí mismos sus intereses, tanto los particulares como los que comparten con el resto de la asociación.

No basta, pues, con defender únicamente la igualdad. Cada cual debe ser considerado también lo bastante competente como para hacer sus propias evaluaciones y tomar partido. Sin ésta norma de Autonomía personal, los líderes intelectuales y morales podrán aparecer como jueces o tutores más competentes e imponer su autoridad a los demás.

1.2. Salvavidas y criterios para un proceso democrático

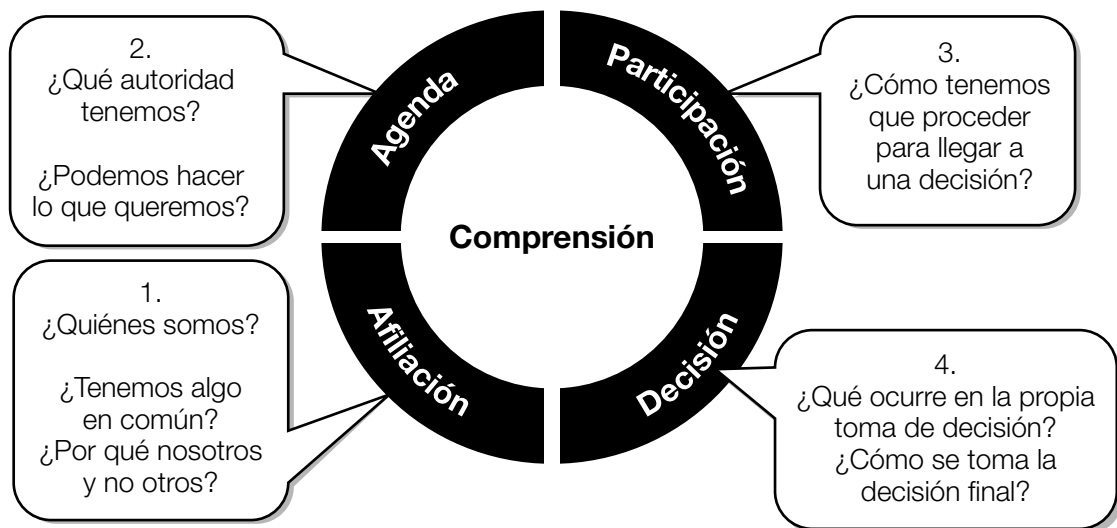
El salvavidas

Desde el momento en que un grupo de personas descubre que tienen algo en común hasta que se ponen de acuerdo y toman una decisión sobre ello, puede transcurrir bastante tiempo. Pero, ya lleve una hora o un año, el proceso puede dividirse en cuatro fases distintas, en las que las cuestiones referentes a afiliación, agenda, participación y decisión se regulan de un modo u otro.

Muchas asociaciones son más o menos permanentes y toman una serie de decisiones en cadena. En tal caso el proceso de decisión

puede verse como un proceso ciclico tal y como se presenta en el esquema incluido a continuación y que comienza por la parte inferior izquierda.

Durante las dos primeras fases - afiliación y agenda - se constituye la asociación. Se explica quiénes son los participantes, sus intereses comunes y su autoridad. Después viene la fase deliberatoria: Cómo hay que proceder para alcanzar una decisión respecto de una determinada cuestión. Finalmente llega el momento de decidir: ¿cómo se toma la decisión final?



Los criterios de democracia

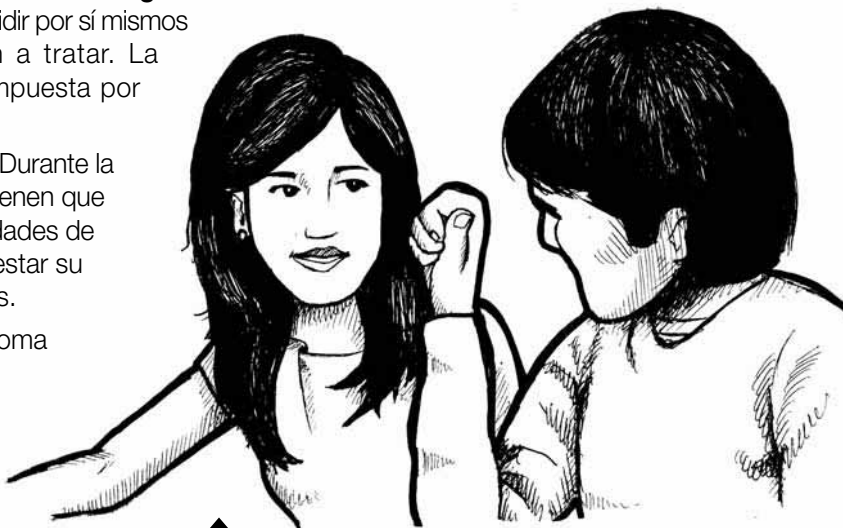
Aplicando los principios democráticos fundamentales en las distintas fases del proceso decisorio es posible formular cuatro criterios democráticos más concretos.

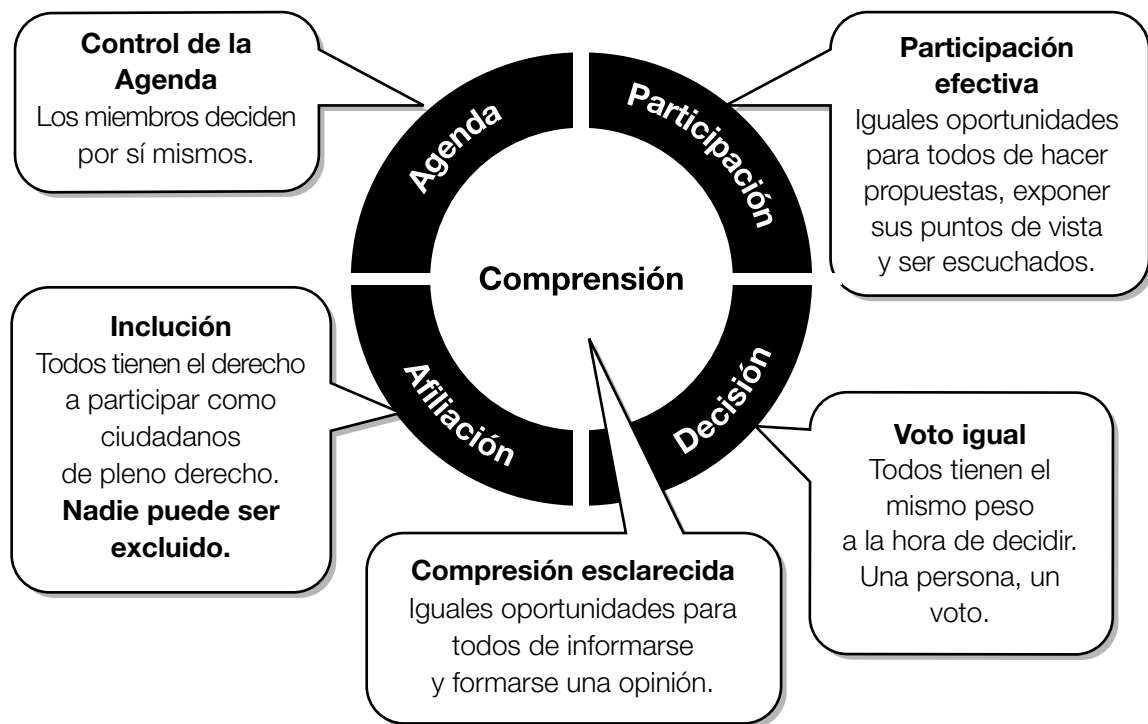
- 1. Inclusión.** Todos los concernidos tienen que poder participar como ciudadanos de pleno derecho en la toma de decisiones. Nadie puede ser excluido, lo cual exige una vigilancia contra la discriminación y el acoso.
- 2. Los afiliados tienen control de la agenda.** Tienen que poder decidir por sí mismos qué cuestiones se van a tratar. La agenda no puede ser impuesta por nadie ajeno.
- 3. Participación efectiva.** Durante la fase deliberatoria todos tienen que tener las mismas posibilidades de hacer propuestas, manifestar su opinión y ser escuchados.
- 4. Voto igual.** Cuando se toma la decisión final todos tienen que tener la misma influencia. En

esta ocasión lo que cuenta es la postura que toman los afiliados, nada más.

Para que el proceso decisorio sea totalmente democrático hace falta otra condición que tiene que impregnar todas las fases del proceso:

- 5. Comprensión esclarecida.** Los afiliados tienen que tener iguales y adecuadas posibilidades de informarse y comprender qué es lo que sirve mejor a sus intereses.





Cuando una asociación lleva funcionando bastante tiempo se considera que las fases constitutivas pertenecen a un estadio ampliamente superado. La atención se concentra en el aquí y el ahora: la participación y la toma de decisiones, es decir, en la mitad derecha del salvavidas. Pero si esto no funciona sería sensato buscar las causas en momentos anteriores del proceso. A menudo se comprueba que las condiciones han cambiado desde que se constituyó la asociación: Pueden haberse incorporado nuevos afiliados con nuevos intereses; el entorno contextual puede haber cambiado, dejando obsoletas algunas cuestiones y poniendo sobre el tapete otras nuevas sobre las que pronunciarse. Entonces será el momento de revisar la agenda y renovar el contrato democrático.

En resumen: Independientemente de que se trate de un pequeño lugar de trabajo, una

federación deportiva o un gran país, un proceso completamente democrático tiene que satisfacer cinco exigencias o criterios democráticos: Inclusión, Control de la agenda, Participación efectiva, Voto igual y Comprensión esclarecida.

Ninguna asociación del mundo tiene un sistema decisorio que satisfaga plenamente éstas exigencias, existen por ejemplo tendencias de discriminación y acoso en la mayoría de las organizaciones. Pero es que la palabra "democracia" está tan cargada de significados... Por eso los criterios de democracia deben ser vistos como punto de referencia al comparar la realidad con el ideal que se persigue. Son instrumentos con ayuda de los cuales se pueden descubrir fallos democráticos en la asociación y ver cómo subsanarlos.

La democracia perfecta es una utopía, pero para avanzar hay que tener clara la meta.

Parte 2

Participación Ciudadana

La Participación es un proceso de generación de conciencia crítica y propositiva en el ciudadano. La participación no es realmente efectiva mientras no vaya modificando y ampliando las relaciones de poder.

El fin de la participación ciudadana no es tanto ella en sí misma, por cuanto que, la finalidad que debería perseguir es la mejora sostenible de las condiciones de vida de la sociedad; esto pasa por logra una concertación efectiva es imprescindible componer, ordenar, ajustar, y lograr identidad de objetivos o fines de las intenciones diversas de los diferentes actores de la sociedad u organización; es primordial que los protagonistas involucrados se aseguren de que hay consenso para el cambio o la reestructuración. La cuestión gira entonces en que si no cuestionamos los procedimientos y los resultados cuando los efectos son adversos,

tampoco sacaremos lo mejor del sistema cuando todo esté en condiciones de "normalidad". Ese es el tema del liderazgo. La capacidad de tolerar el disenso, la necesidad de aportar ideas que tal vez no sean gratas, y la aguda percepción de la realidad en la organización, llevan a los líderes y lideresas a crear el clima de incentivo a los cambios estructurales.

El planteamiento que se hace, es una síntesis de la revisión de literatura y algunos aportes propios, pero en términos generales se ha seguido la línea de www.gob.mx, la participación ciudadana en la democracia, <http://rds.org.hn/> participación ciudadana, el Informe sobre Desarrollo Humano, El Salvador, Desafíos y Opciones en tiempos de Globalización CNDS, PNUD, el planteamiento de Orlando Plaza, y FUNDESIRAM.



Participar, en principio, significa "tomar parte": convertirse uno mismo en parte de una organización que reúne a más de una sola persona. Pero también significa "compartir" algo con alguien o por lo menos, hacer saber a otros alguna noticia. De modo que la participación es siempre un acto social: nadie puede participar de manera exclusiva, privada, para sí mismo.

La participación no puede darse en condiciones de perfecta igualdad: Igual esfuerzo de todos, para obtener beneficios o afrontar castigos idénticos. No sólo es imposible que cada individuo participe en todo al mismo tiempo, sino que también lo es que todos los individuos desempeñen exactamente el mismo papel. En cualquier organización, incluso entre las más espontáneas y efímeras, la distribución de papeles es tan inevitable como la tendencia al conflicto. Siempre hay, por lo menos, un liderazgo y algunos que aportan más que otros.

Los propósitos de la organización colectiva sólo excepcionalmente coinciden a plenitud con los objetivos particulares de los individuos que la conforman: entre las razones que animan a cada persona a participar, y las que produce una organización de seres humanos, hay un puente tendido de pequeñas renunciadas individuales. Y de aquí el segundo dilema del térmi-

no: La participación no puede darse sin una distribución desigual de aportaciones individuales, ni puede producir, invariablemente, los mismos resultados para quienes deciden "formar parte" de un propósito compartido. Participamos, para corregir los defectos de los que nos representan o conducen los procesos, pero también para influir en las decisiones de quienes nos representan y para asegurar que esas decisiones realmente obedezcan a las demandas, las carencias y las expectativas de los distintos grupos que integran una nación. La representación es un término insuficiente para darle vida a la democracia. Sin embargo, **representación y participación** forman un matrimonio indisoluble en el hogar de la democracia.

El concepto de participación ciudadana no es completo sin aclarar que es conciencia social, ética y gobernabilidad.



2.1. Conciencia social

Es preciso subrayar que la participación ciudadana apenas podría imaginarse sin una cuota, aunque sea mínima, de eso que llamamos **conciencia social**. Que son los vínculos que unen la voluntad individual de tomar parte en una tarea colectiva con el entorno en el que se vive. Abundan los ejemplos de las empresas comunes que olvidan abiertamente los efectos postreros de la acción inmediata.

El mundo no padecería conflictos sociales ni sufriría la depredación creciente de sus exiguos recursos, por citar sólo los ejemplos más conocidos, si todos los seres humanos actuáramos sobre la base de lo que Max Weber llamó una *ética de la responsabilidad* (ética que, por cierto, le asignó especialmente a los políticos profesionales).

Pero ocurre que la mayor parte de las personas suele luchar por satisfacer sus intereses y sus necesidades individuales antes que permitirse el sacrificio por los demás. Y en la mayor parte de los casos, son esas necesidades e intereses privados los que mueven a los seres humanos a emprender actividades conjuntas con otros: Los que empujan a la participación ciudadana. De ahí que la trama de motivaciones y aspiraciones que rodean la vida social resulte tan complicada.

Ética

La actitud ética, es un campo que lo trabajan bastante mejor las instituciones que trabajan en la dimensión espiritual; no hay que olvidar que entre la actitud ética y la actitud política hay ciertamente diferencias notables: "la ética es ante todo una perspectiva personal, mientras

que la actitud política busca otro tipo de acuerdo, el acuerdo con los demás, la coordinación, la organización entre muchos de lo que afecta a muchos. Cuando pienso moralmente no tengo que convencerme más que a mí; en política es imprescindible que convenza o me deje convencer por otros." Pero la participación política, la participación ciudadana, supone ambos procesos simultáneamente: El convencimiento propio acerca de las razones que me llevan a participar, y el acuerdo con los demás para iniciar una empresa común. De modo que en ella se reúnen los valores individuales que hacen plausible la iniciativa personal de participar, y los valores colectivos que hacen posible, además, la vida civilizada. Estos valores también son llamados, virtudes públicas.



- **La responsabilidad:** Es la primera de las virtudes públicas que vale la pena considerar. Por ejemplo, ser libre, es ser responsable. ¿Ante quién? Ante los individuos con quienes se comparte la libertad. Y en ese sentido, la participación ciudadana en la democracia es también una forma de influir y de dejarse influir por quienes comparten la misma libertad de participar. Responsables ante nosotros y ante los demás, pues el propio régimen de libertades que hace posible la participación es, al mismo tiempo, su primera frontera. En otras palabras: Sería absurdo que la participación llevara hasta el extremo de destruir la posibilidad misma de participar.
- **La tolerancia:** Es "el reconocimiento de las diferencias, de la diversidad de costumbres y formas de vida". Tolerar no significa aceptar siempre lo que otros opinen o hagan, sino reconocer que nadie tiene el monopolio de la verdad y aprender a respetar los puntos de vista ajenos. ¿Por qué

se relaciona esto con la participación ciudadana? Porque si la representación política se integra a través de los votos, y éstos suponen una primera forma de aceptar y de respetar las posiciones de los demás, la participación se construye necesariamente a través del diálogo; de la confrontación de opiniones entre varios individuos independientes, que han decidido ofrecer una parte de sus recursos y de su tiempo en busca de objetivos comunes, pero que también han decidido renunciar a una porción de sus aspiraciones originales para cuajar una acción colectiva. Sin tolerancia, la participación ciudadana sería una práctica inútil; no llevaría al diálogo y a la reproducción de la democracia, sino a la confrontación y la guerra.

- **La solidaridad:** Ese término difícil y controvertido que busca de libertad, igualdad y fraternidad.

Responsabilidad, tolerancia y solidaridad son valores públicos que se entrelazan.



En términos generales se reconoce que existen factores que favorecen o desfavorecen la participación ciudadana; de acuerdo a la experiencia nacional se pueden mencionar entre otros:

Factores que favorecen la participación ciudadana:

- Seguridad ciudadana.
- Transparencia.
- Institucionalidad.
- Políticas apropiadas.
- Nivel de organización.
- Confianza en la gente y sus organizaciones.
- Descentralización del Estado, municipalismo.
- Desarrollo local.
- Solidaridad.
- Espíritu emprendedor.
- Globalización.
- Desastres naturales.
- Democratización.
- Nivel educativo.
- Redes de solidaridad nacional e internacional.
- Situación ambiental.

Factores que desfavorecen la participación ciudadana:

- Jerarquía.
- Autoritarismo.
- Discriminación.
- Tentación de la violencia.

Trabajar y fortalecer la participación y concertación ciudadana, tiene muchas más ventajas que desventajas. Las desventajas que se conocen son las derivadas de la falta de apertura o flexibilidad, y el mal manejo de los procesos para el logro de la participación. Las principales ventajas se pueden resumir en que:

- Facilita la solución de conflictos sociales, políticos, y ambientales.
- Permite la rendición de cuentas de la organización local y el gobierno local.
- Facilita darle seguimiento y evaluar en forma participativa los programas y proyectos de desarrollo.
- Crea las condiciones para la movilización de recursos, y la inversión pública y privada.
- Permite establecer acuerdos y compromisos entre actores internos y externos.
- Mejorará la articulación entre lo rural y urbano.
- Rescata los valores y la ética que permitan la convivencia y el buen desempeño de los individuos, organizaciones locales y gobierno municipal.
- Genera espacios de diálogo y negociación.
- Mejorar la conciencia de los pobladores en su autodesarrollo, para no depender en un 100% de la voluntad de las autoridades, líderes / lideresas o proyectos externos.



Para lograr que la participación ciudadana sea efectiva, se deben potenciar a nivel de autoridades locales, organizaciones, y población, sin importar su pensamiento político, religioso, género, edad o nivel de ingresos; los siguientes principios:

Con las autoridades locales:

- Transparencia en todas las acciones y rendición de cuentas a la sociedad civil.
- Facilitar la equidad y desarrollo de todos y todas sin importar género, edad, estrato social, convicción religiosa o política.
- Promover los beneficios para todos y todas.
- Apoyar y facilitar la formación del capital humano y social.
- Facilitar el desarrollo de mercados y el mercadeo de los productos y servicios a nivel local, nacional e internacional.
- Facilitar el desarrollo de una cultura de reciprocidad entre gobernantes y gobernados.

Por parte de la organización local:

- Lograr la participación activa y conciente de cada poblador.
- Trabajar con una visión de futuro y con planes estratégicos de mediano y largo plazo.
- Convertir las organizaciones locales en foros de concertación y negociación del desarrollo local con equidad.
- Lograr que la organización local promueva el desarrollo económico, social y ambiental de todos los pobladores, procurando en todo momento mejorar la competitividad de los productos o servicios.
- Trascender la voluntad política de los líderes locales.
- Involucrar a los Consejos Municipales para que faciliten la convocatoria de todos los agentes locales, para que contribuyan en la institucionalización de la concertación y participación ciudadana.

Por parte de la población:

- Esforzarse por abrir los espacios de participación y negociación, valorando en todo momento la capacitación y formación práctica.
- Participar en las directivas o comités de la organización local, participar en las reuniones de la organización local y las promovidas por las autoridades locales.

Facilitar y fundamentar la participación de los y las jóvenes.



Parte 3

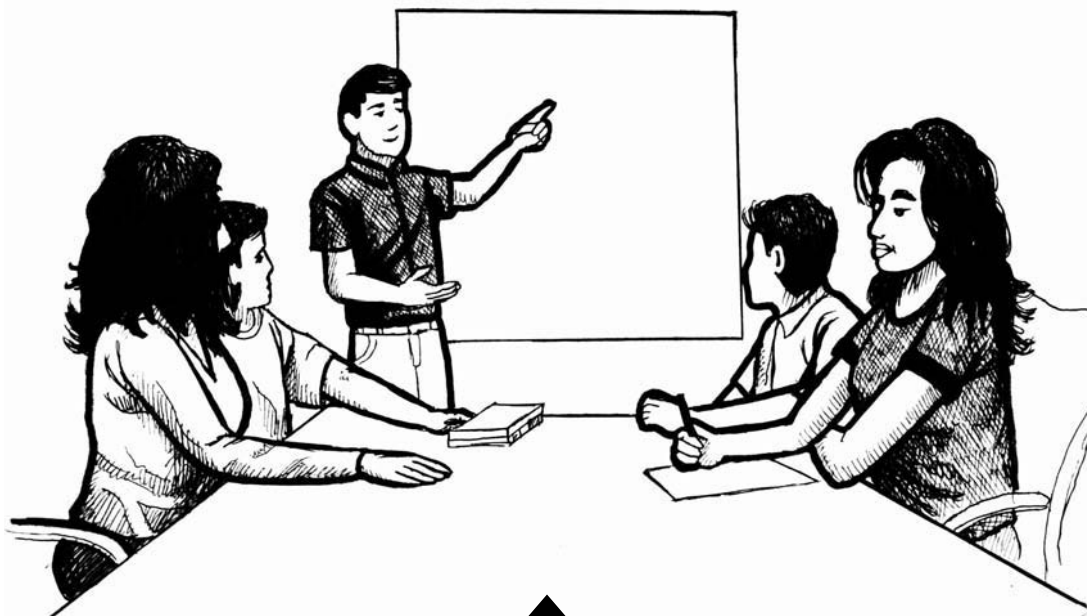
Principios para el crecimiento natural de las organizaciones

El proceso organizativo no se puede implementar de una sola vez, ni en forma arbitraria desconociendo las características socioeconómicas principales de cada territorio; el proceso tiene que partir de lo simple a lo complejo, de lo pequeño a lo grande, paso a paso. Teniendo en mente que el fortalecimiento de las organizaciones tiene que ser natural según las particularidades de los miembros que la integran y las condiciones del lugar.

También se debe tener claro que los miembros/as de las organizaciones deben trabajar articuladamente entre ellos/as, participar en la estructura con funciones bien definidas para que los y las miembros/as den los frutos

o resultados esperados, y desde luego se comprometan con la organización en forma sostenida en el tiempo.

1. En estudios hechos a nivel mundial realizado por SCHWARZ C. 1996. Las 8 características básicas de una iglesia saludable. Editorial CLIE, Barcelona, España. 128 p., se ha encontrado que las organizaciones son organismos vivos y que éstas se rigen en su crecimiento por principios similares a los de la naturaleza. Para que se tenga una mejor idea de los principios naturales del crecimiento de las organizaciones, estos se dan a conocer en forma resumida:



Interdependencia. Todos los miembros/as y estructura de la organización están relacionadas entre sí. El modo y manera de cómo las partes individuales están integradas en el todo es más importante que las mismas partes individuales. Cuando se toma una decisión en la organización, hay reacciones y efectos en forma de redes que afecta al conjunto y no solo la parte que tomó la decisión.

Multiplicación. No existe un crecimiento sin límites. Toda forma de crecimiento orgánico tropieza en algún momento con fronteras naturales. Por ejemplo un árbol no crece sin límites, lo que hace es procrear nuevos árboles que a su vez hacen lo mismo, esto es realmente la multiplicación. El crecimiento de la organización se debe esperar que llegue a un límite y luego que ésta se multiplique.

Transformación de la energía. La fuerzas y energías existentes en la organización incluso "las energías negativas" debe ser conducida

a voluntad por la organización, en forma de energía conductora, de modo que la energía destructiva y todas las existentes dentro de la organización se deben transformar en energía constructiva, de ésta manera todos ganan en la organización. Opuesto a éste pensamiento está la mentalidad "boxística" en la cual la fuerza del otro es combatida. Pero si se usa la mentalidad boxística todos pierden y la organización también.

Un ejemplo claro de transformación de energía es lo que hace el capitán de un barco de vela cuando tiene vientos contrarios, aprovecha estos vientos y el barco logra avanzar rápido para llegar a su destino.

Efectos múltiples, cada acción que haga la organización debe ser para lograr no solo un efecto sino efectos múltiples, que redunden en beneficio de la misma organización, cada acción que se haga no debe tener un efecto lineal de "A" a "B", sino que debe tener efectos más allá que beneficie a "B" y "A".

Por ejemplo, en la naturaleza no existe basura, las hojas que caen de los árboles se convierten en materia orgánica, materia orgánica que pasa a alimentar de nuevo al mismo árbol y otros. La capacitación se debe usar a la vez para realizar trabajos concretos. En la organización aún cuando se tienen fondos, se debe buscar la autcapacidad financiera por medio de los miembros, para que cuando terminen los recursos del proyecto, las acciones de estos continúen.

Simbiosis, la convivencia de la organización con otras organizaciones, debe ser para que ambas se beneficien. Se debe evitar una lucha de competencia o el triunfo de una sola organización. Eso sí, se debe buscar la unidad de visión dentro de la diversidad de las organi-



zaciones que están presentes en el territorio. También al interior de la organización se debe buscar la diversidad de miembros, pero hay que logra una visión común.

Se debe procurar que los trabajos de mediano y largo plazo lo deben realizar los miembros de la organización que tienen habilidades y capacidades diferentes, pero que actúan interrelacionados “simbiosis para lograr los objetivos comunes; de ésta forma todos ganamos “ganar – ganar”.

Funcionalidad. Cada componente de la organización tiene una función que debe dar frutos o resultados en cantidad y calidad. Si no da fruto, la organización está condenada a desaparecer. El tipo de fruto o resultados que se logran, muestra la calidad de la institución.

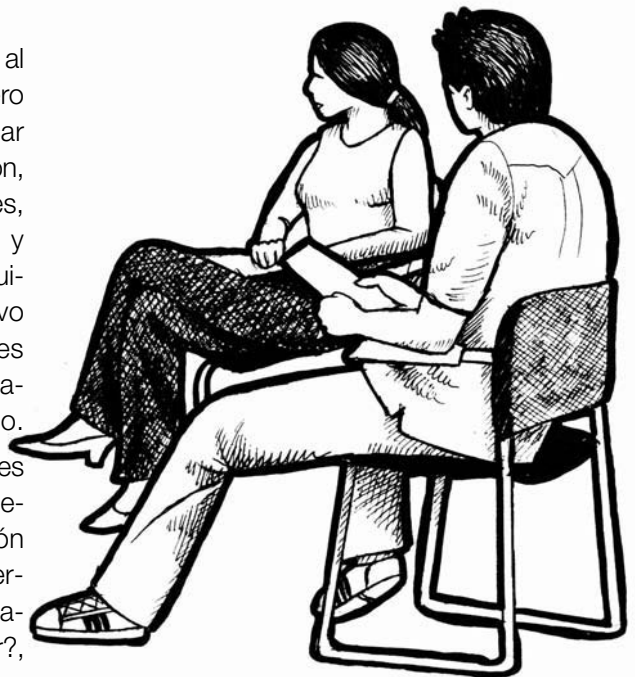
Por eso es importante que cada miembro, comisión o subcomité deba actuar en función de la visión, misión, objetivos, principios y valores de la organización.

Estos principios se deben tener en cuenta al momento de apoyar una organización, pero además es importante y necesario verificar como anda el desempeño de la organización, es bueno hacerlo por medio de indicadores, estos indicadores deben ser relevantes y medibles, por medio de ellos se le da seguimiento y se evalúa el proceso organizativo con el objetivo de hacer las correcciones necesarias que permita lograr una organización saludable y en constante crecimiento.

El uso y aprovechamiento de los indicadores dependerá de sus miembros, estos se implementan si los miembros de la organización están concientes de la necesidad de determinar ¿Cómo va el desempeño de su organización y que se puede hacer para mejorar?,

¿Cuáles son los logros obtenidos?, ¿Cuáles son las correcciones que se tienen que hacer para mejorar la organización?. Teniendo el cuidado de hacer la evaluación en forma participativa y democrática, reconociendo que el éxito de la organización es el éxito de todos/as sus miembros/as y las debilidades de la organización es la debilidad también de todos y todas.

Se presentan los principales factores e indicadores que determinan en gran medida cuales son las organizaciones saludables y que crecen en forma sostenible; la condición necesaria para el desarrollo de una organización es su legalidad o personalidad jurídica. Los principales factores que se evalúan son: Liderazgo capacitador, Participación comunitaria, Estructuras funcionales, Reuniones inspiradoras, Células integrales, Relaciones afectiva, Colaboración interinstitucional; cada factor lo determina una serie de indicadores



que son los que realmente se evalúan. Una manera de evaluar y aplicar estos indicadores es:

- Invitar a una asamblea comunal, para evaluar como anda la organización y para plantear las mejoras que son necesarias de implementar.
- Se nombra un facilitador, éste debe ser una persona que maneja los procesos participativos o tiene experiencia en manejo de grupos.
- Los directivos de la organización, en la asamblea explican cual es el objetivo de la reunión y la metodología de trabajo a seguir.
- La metodología puede ser, organizar grupos de trabajo, teniendo el cuidado de que estos estén conformados por hombres y mujeres, jóvenes, adultos; y que cada grupo esté conformado entre 5-12 miembros; cada grupo debe elegir a un facilitador y un relator.
- La evaluación se puede hacer en forma grupal o individual, para cada indicador se pone una nota en una escala del 1 al 10 (1 indica que se está muy mal y 10 que se está muy bien); cada grupo evalúa y da recomendaciones, luego el facilitador saca el promedio y resume las sugerencias; cuando la evaluación se hace en forma individual, cada miembro del grupo pone la nota y da la sugerencia o acciones para mejorar, cuando han terminado de evaluar, el facilitador saca la nota promedio para cada indicador de cada factor.
- El grupo reflexiona sobre la nota para cada indicador y las acciones que se tiene que hacer para mejorar dicho indicador llegar a consensos.
- Cuando se han terminado de evaluar todos los factores con sus respectivos indicadores, se hace la plenaria, donde se analiza en

conjunto los factores y los indicadores que necesitan más atención, para estos indicadores críticos, hay que lograr el consenso en cuanto a las acciones que se tiene que realizar para mejorarlas.

Hay que ponerle atención a los indicadores más bajos, si ésta evaluación se hace anualmente, se verá la tendencia de mejora, estancamiento o retroceso que se ha tenido en la organización. Esto es importante para tomar decisiones en cuanto a buscar la mejora o solventar los problemas o debilidades detectados.



3.1. Factores e indicadores para el seguimiento y evaluación de los procesos organizativos

Cada factor tiene un grupo de indicadores que son los que lo determinan. El facilitador general o del grupo debe preguntar y los participantes deben evaluarlo y plantear acciones para mejorar.



Liderazgo capacitador

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
• Se están formando nuevos líderes de diferentes generaciones, para que sustituyan los actuales.		
• Los líderes son servidores o facilitadores, no jefes.		
• Gestión de proyectos de interés de la organización y la comunidad.		
• Se utilizan técnicas participativas para el trabajo y resolución de conflictos.		
• Hay delegación de responsabilidad.		
• Los miembros de la organización conocen los objetivos de la organización.		

Participación comunitaria

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
• Representatividad territorial, de todos los lugares de la comunidad.		
• Responsabilidad sectorial, de todos los sectores.		
• Participación de la gente, según capacidades innatas o aprendidas.		
• Participación de la gente, para determinar la problemática, planificación, puesta en marcha y evaluación del plan estratégico y proyectos.		
• Participación según valores de la organización y ética.		
• Los miembros conocen y viven en forma entusiasta los principales principios y objetivos de la organización, SE LOGRA RESULTADOS CONCRETOS.		
• Numero de proyectos que se manejan a nivel comunitario son los necesarios.		

Estructuras funcionales

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
• Para Cada comité o comisión existe un líder responsable y comprometido con el desarrollo comunal.		
• La estructura organizativa está de acuerdo a las necesidades de los miembros/as y en función de la visión, misión y los objetivos de la organización y la comunidad.		
• Los proyectos son manejados por los comités, con la coordinación de la Junta Directiva.		
• Comités funcionando, por la participación de los miembros/as de la organización y la comunidad.		

Reuniones inspiradoras

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
• Las asambleas y reuniones son importantes por los puntos tratados, aunque algunas veces no estoy de acuerdo con las resoluciones. POR ESO SIEMPRE ESTOY EN LAS REUNIONES.		
• Los miembros/as participan en la preparación de la agenda de la reunión.		

Células integrales

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
Participación conciente y comprometida de los miembros de la organización en comité, subcomité, comisiones o equipos de trabajo. Siempre se logran resultados concretos.		
En estos comités, subcomité, comisiones o equipos de trabajo, los miembros reciben y se dan el apoyo que quieren, aun para sus cosas personales.		
Se fomenta la calidad y multiplicación natural de los equipos de trabajo.		
Los comités, comisiones o equipos de trabajo sustentan y sostienen la organización.		
Los miembros de la organización incorporan con entusiasmo a otros miembros de la comunidad a los comités o a la organización.		

Relaciones afectivas

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
Se tiene una buena amistad entre los miembros a nivel del comité y de la organización.		
Invita a su casa a los miembros del comité o la organización sin distinción de las personas por el pensamiento político o religioso y la posición social o económica.		

Colaboración interinstitucional

INDICADOR	NOTA	ACCIÓN PARA MEJORAR
Existen relaciones de cooperación, solidaridad y responsabilidad compartida con otras instituciones y organizaciones.		
Existen convenios firmados entre instituciones y organizaciones, basándose en propuestas elaboradas conjuntamente.		
Existen intercambios de información y experiencias entre las instituciones y organizaciones.		



3.2 ¿Cómo es la participación en la organización?

La participación activa y consciente de cada uno de los miembros/as de la organización es fundamental, para crecer en forma sana, y para fortalecerse en forma institucional, gestionar y ejecutar los proyectos necesarios contemplados en los planes estratégicos de la organización.

El tipo de participación de los/as miembros/as y directivos/as, determina en gran medida, la cantidad de miembros/as activos/as que tiene la organización, y su nivel de consolidación. Es por ese motivo que se ha considerado importante que anualmente se evalúe como anda la participación en la organización.

Para evaluar como anda la participación de los/as miembros/as de la organización, se ha resumido y adaptado la metodología planteada en "Desviaciones Organizativas, publicado por el Instituto Cooperativo Interamericano, ICI, de la Republica de Panamá". Para evaluar que tipo de participación se tiene en la organización, se pueden seguir los siguientes pasos:

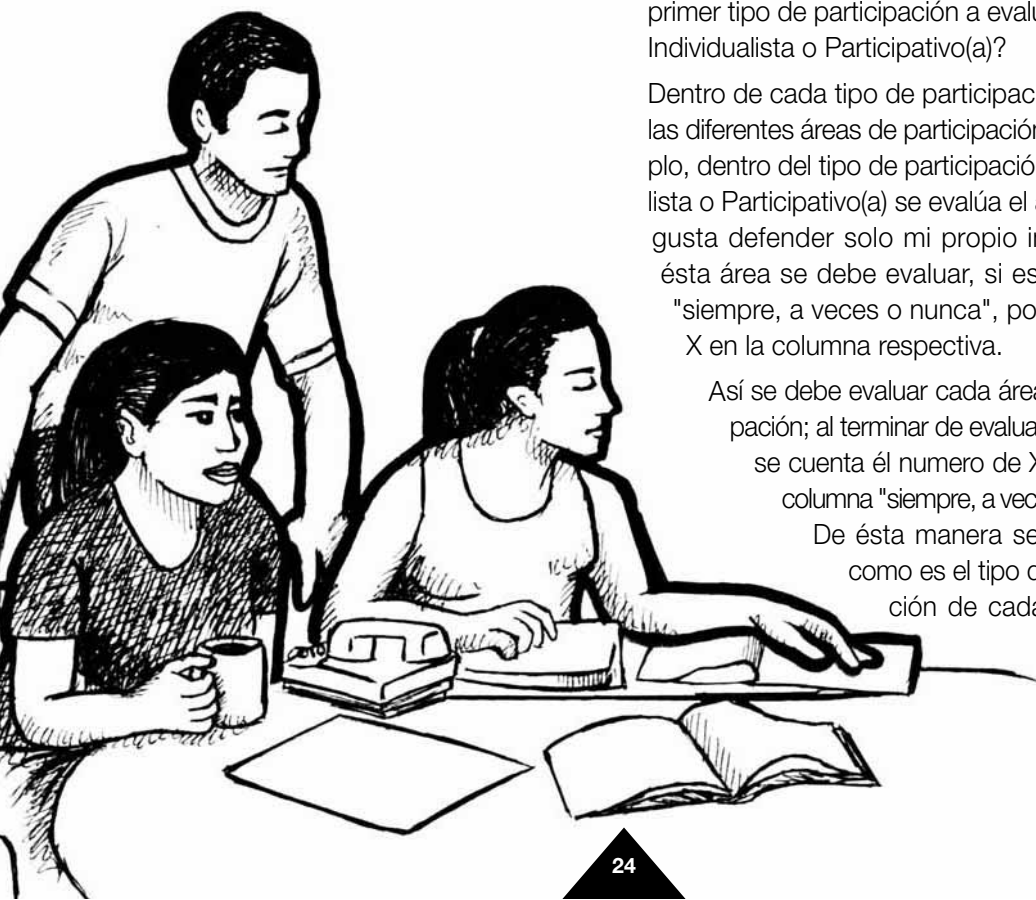
Para evaluar la participación se debe seguir el procedimiento mencionado para determinar cómo anda la participación en la comunidad.

Desde luego siguiendo el procedimiento específico para evaluar y determinar que tipo de participación tiene cada uno de los/as miembros/as de la organización. Por ejemplo, el primer tipo de participación a evaluar es ¿Soy Individualista o Participativo(a)?

Dentro de cada tipo de participación, evaluar las diferentes áreas de participación, por ejemplo, dentro del tipo de participación Individualista o Participativo(a) se evalúa el área "1. me gusta defender solo mi propio interés " en ésta área se debe evaluar, si esto se hace "siempre, a veces o nunca", poniendo una X en la columna respectiva.

Así se debe evaluar cada área de participación; al terminar de evaluar cada área, se cuenta el numero de X para cada columna "siempre, a veces o nunca".

De ésta manera se determina como es el tipo de participación de cada miembro.



Para éste ejemplo se tienen las siguientes opciones:

- a) Si la mayoría de X están en siempre, el tipo de participación es individualista.
- b) Si la mayoría de X están en a veces, el tipo de participación es intermedia.

- c) Si la mayoría de X están en nunca, el tipo de participación es participativo(a).

Conociendo esto, se deberá anotar con una X en la columna "Tipo de Participación", la individualista. Veamos un ejemplo concreto para aclarar un poco más.

Ejemplo de cómo evaluar el Tipo de Participación de cada uno de los miembros/as de la comunidad y la organización.

Tipo de Participación	Áreas de evaluación	Lo hago		
		Siempre	A veces	Nunca
Individualista __X	1. Me gusta defender solo mis propios intereses.	X		
	2. En las actividades o reuniones, solo creo en mis propias ideas.		X	
Intermedia ____	3. No me alegra que la organización se consolide y fortaleza.	X		
	4. Actúo según mi propio interés, por encima del interés de mis propios compañeros.	X		
Participativa ____	5. Hago lo que quiero, sin importarme los demás.	X		
	TOTAL =	4*/	1	0

*/ La columna de siempre es la que tiene la mayor puntuación (4 puntos del total de 5) por eso se dice que mi participación en la organización es individualista __X. Continué revisando este documento para saber que significa Individualista.

Evaluación de la participación en la organización

Se plantea una forma efectiva de evaluar, como anda la participación de los miembros de la organización y qué compromisos toma para mejorar dicha participación.

¿Soy individualista o participativo(a)?

Individualista, es la persona que cree solamente en el mismo, y siempre quiere estar por encima de todos(as) y de la organización. Actúa solo(a) y no le gusta asociarse.

Participativo, es la persona que cree en le y los demás y siempre busca el bienestar de todos(as), así como el de la organización, actúa en equipo y le gusta asociarse.

Intermedio, es la persona que a veces actúa como "individualista" y a veces como "participativo".

Tipo de Participación	Áreas de evaluación	Lo hago		
		Siempre	A veces	Nunca
Individualista __=	1. Me gusta defender solo mis propios intereses.			
	2. En las actividades o reuniones, sólo creo en mis propias ideas.			
Intermedia __=	3. No me alegra que la organización se consolide y fortaleza.			
	4. Actuó según mi propio interés, por encima del interés de mis propios compañeros.			
Participativa __=	5. Hago lo que quiero, sin importarme los demás.			
	TOTAL =			

* / El mayor número de X en "Siempre" define si soy "Individualista", el mayor número de X en "A veces" define si soy "Intermedio", y el mayor número de X en "Nunca" define si soy "Participativo(a)".

Al conocer que tipo de participación tengo en la organización y comunidad, ¿Qué haré para mejorar éste tipo de participación?

¿Soy personalista o servidor(a)?

Personalista, es la persona que siempre se atribuye así mismo los logros o frutos de la organización, casi siempre dice "yo hice", y busca lo mejor y más ventajoso para él.

Servidora, es la persona que siempre le atribuye los logros al trabajo del equipo y la organización, casi siempre "lo hicimos", y busca lo mejor y más ventajoso para todos(a).

Intermedia, es la persona que a veces actúa como "personalista" y a veces como "servidor".

Tipo de Participación	Áreas de evaluación	Lo hago		
		Siempre	A veces	Nunca
Siempre personalista __=	1. Los logros de la organización se deben siempre a mi trabajo.			
	2. Busco todas las ventajas o beneficios solo para mi.			
	3. Busco que conozcan mi trabajo dentro y fuera de la comunidad.			
	4. Jamás digo no a lo que me solicitan, aunque no estén de acuerdo mis compañeros o la organización.			
	5. La organización es mía, doy o presto los bienes a quien yo quiero.			
A veces Intermedia ____=	6. Yo hago todas las acciones, no involucro a otros aunque ellos quieran participar			
	7. Me da lo mismo que no existan otros lideres para que sustituyan cuando sea necesario. No formo mis sustitutos			
	8. hago "argollas" grupos informales para mantener mi posición y privilegios			
Nunca servidor __=	9. Me da lo mismo que la organización se divida o desaparezca, lo importante es mi bienestar			
	TOTAL =	*/	*/	*/

*/ El mayor número de X en "Siempre" define si soy "Personalista", el mayor número de X en "A veces" define si soy "Intermedio" y el mayor número de X en "Nunca" define si soy "Servidor(a)".

Al conocer que tipo de participación tengo en la organización y comunidad, ¿Qué haré para mejorar este tipo de participación?

¿Soy espontáneo(a) o planificador(a)?

Espontáneo/a, es la persona reacia a planificar las labores o acciones, y actúa según su estado de ánimo o chispazo que tiene, prefiere hacer sólo las cosas que le son agradables.

Planificador/a, es la persona que actúa bajo la planificación realizada en forma participativa en la organización, hace las cosas que hay que hacer.

Intermedia, es la persona que actúa como "espontánea" y a veces como "planificadora".

Tipo de Participación	Áreas de evaluación	Lo hago		
		Siempre	A veces	Nunca
Individualista __=	1. Actuó sin planificar el trabajo.			
Intermedia __=	2. Realizo sólo las actividades que me agradan.			
	3. Actuó por impulsos o corazonadas.			
Participativa __=	4. Realizo las actividades o tareas cuando quiero, a la hora y fecha que quiero.			
	5. Me gusta más la acción que la planificación.			
	TOTAL = */	*/	*/	*/

*/ El mayor número de X en "Siempre" define si soy "Espontáneo", el mayor número de X en "A veces" define si soy "Intermedio" y el mayor número de X en "Nunca" define si soy "Planificador(a)".

Al conocer que tipo de participación tengo en la organización y comunidad, ¿Qué haré para mejorar éste tipo de participación?

¿Soy desorganizado(a) o organizado(a)?

Desorganizado(a), es la persona reacia ha trabajar en forma ordenada y no le gustan los controles.

Organizado(a), es la persona que le gusta trabajar en forma ordenada y siguiendo los registros y controles requeridos por la organización.

Intermedio(a), es la persona que a veces actúa como "desorganizado" y a veces como "organizado".

Tipo de Participación	Áreas de evaluación	Lo hago		
		Siempre	A veces	Nunca
Siempre desorganizado __=	1. Le ayudo a los controles que tiene la organización.			
	2. Dirigido o actuó en la organización sin importar las normas o reglamentos.			
A veces Intermedia __=	3. Me gusta que las cosas no estén muy organizadas.			
Nunca Organizado __=	4. La desorganización me ayuda a mantener el liderazgo o intereses personales.			
	TOTAL = 4	*/	*/	*/

*/ El mayor número de X en "Siempre" define si soy "Desorganizado", el mayor número de X en "A veces" define si soy "Intermedio" y el mayor número de X en "Nunca" define si soy "organizado(a)".

Al conocer qué tipo de participación tengo en la organización y comunidad, ¿Qué haré para mejorar éste tipo de participación?

En resumen todo éste proceso puede parecer inalcanzable pero nosotros decimos apliquemos la lógica del pescador de la siguiente historia, pues no nos queda otra oportunidad de comenzar a practicar la democracia y participación ciudadana organizada.

El dilema de los pescadores

Un grupo de amigos de la pesca se reunían todos los años para explicar como, cuando y donde pescar, año tras años se reunían cada vez más aficionados e interesados en aprender a pescar; poco a poco ofrecían cursos, seminarios y giras sobre pescadología para que la gente aprendiera a cómo pescar.

Atraído por la publicidad de dichos eventos un pescador se interesó y se inscribió en uno de los cursos pues, quería mejorar su nivel y capacidad para pescar. Después de oír muchas charlas y conferencias sobre como pescar, cómo se reproducen los peces, sobre la influencia de la luz en la pesca, se levantó un poco cansado y preguntó, ¿cuántos de ustedes ya han pescado?, entonces los instructores y capacitadores comenzaron a dar excusas, entre ellas que por estar haciendo estudios y capacitaciones no les quedaba tiempo para pescar, un poco desilusionado el pescador les dijo, para ser pescador hay que pescar.

Anónimo



[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

PERSONAL DE FUNDESYRAM

OFICINA CENTRAL SAN SALVADOR

Roberto Rodríguez Sandoval
Silvia Elizabeth Linares de Kano
Ana María Olmedo Moreno
César Federico Rosales Madrid

Director
Contadora Administradora
Asistente Dirección
Contador

MICROREGIÓN PUXTLA

Hugo Dagoberto Mata Portillo
Blanca Margarita Centeno H.
Efraín Antonio Ortiz Cerritos
Guillermo Antonio Jiménez Sigüenza
Jaime Alfredo Barrientos Rivera
Nelson Roberto Flores Blandón
Nelson Enrique Santos Colucho
Roxana Dina Sandoval Girón
Wilfredo Escalante

Coordinador Microregión
Asistente Administrativa
Técnico Agropecuario
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico Agropecuario
Técnico en Gestión Empresarial
Técnica en Género
Técnico Agropecuario

MICROREGIÓN CENTRO SUR

Exequías Méndez Machuca
José Jesús Córdova Miranda
Josefina del Carmen Velásquez
Lidia Antonia Serrano Gálvez
María del Carmen Herrera
Medardo Francia Zelada

Promotor en Organización
Técnico Agropecuario
Técnica Agropecuaria
Técnica en Comercialización
Promotora en Nutrición
Promotor Agropecuario

MICROREGIÓN TACUBA

Israel Morales Ayala
Verónica Yaneth Sánchez de Alfaro
Christopher Alberto Ortiz Lorenzo
Henry Belarmino Monterrosa Martínez
Isidro Alfredo Galdámez Magaña
Marta Alicia Estrada
Nicolás Guillén Astacio
Oscar Alejandro Lemus

Coordinador Microregión
Asistente Administrativa
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario
Técnica en Gestión Empresarial
Técnico en Gestión Empresarial
Técnico Agropecuario

OFICINA COMASAGUA

Carlos Alfonso Ramos Gámez
Oscar Abraham Gómez
William Alfredo Nerio

Coordinador Técnico Café
Técnico Agropecuario
Técnico Agropecuario

OFICINA AHUACHAPÁN

José Heriberto Castillo

Técnico Agropecuario

FUNDESYRAM HONDURAS

Gilberto Franco Velásquez

Representante Legal en Honduras



FUNDESYRAM

SAN SALVADOR OFICINA CENTRAL

Residencial Los Eliseos, Calle Los Viveros, Pje. 4 Casa G-9.
Tel.(503) 2273-2524.
Telefax. (503) 2273-3406.
fundesyram@navegante.com.sv
fundesyram@gmail.com

MICRO REGIÓN PUXTLA Y CENTRO SUR

Barrio San Pablo, Av. Bellarvita, casa 678.
Telefax. (503) 2420-1161.
fundesyrampuxtla@hotmail.com

MICRO REGIÓN TACUBA

Barrio El Centro, 2º Calle Poniente y 1º Av. Norte.
Telefax. (503) 2417-4588.
fundesyramtacuba@hotmail.com

OFICINA AHUACHAPAN

1º Avenida Sur, 2-14, Ahuachapán.
Telefono: 2413-1339.
fundesyram.ahuachapan@gmail.com

COMASAGUA

Calle Ppal. No. 33, Bo. Guadalupe, Comasagua,
a 300 mts. de la iglesia católica.
fundesyram.comasagua@gmail.com

FUNDESYRAM HONDURAS

fundesyram.honduras@gmail.com

Página web: www.fundesyr.am.info