



[Guía de estudio]

PRIMER
SEMESTRE

Proyectos de gestión social I



PLAN 2014
ACTUALIZADO



PLAN 2014

A C T U A L I Z A D O

CRÉDITOS

Autores:

Dr. José Luis Gayosso Ramírez

(Plantel 7)

Mtro. Oscar Gabriel Mateos Díaz

(Plantel 16)

Mtro. Miguel Ángel Sánchez Figueroa

(Plantel 4)

Raquel Gil Velasco

Actualización de actividades

Corte 1,2,3

Coordinadores:

Raquel Gil Velasco

Coordinadora de Proyecto de Ciencias

Sociales



PRESENTACIÓN

Con la finalidad de acompañar el trabajo con el plan y programas de estudio vigentes, además de brindar un recurso didáctico que apoye al cuerpo docente y al estudiantado en el desarrollo de los aprendizajes esperados; el Colegio de Bachilleres desarrolló, a través de la Dirección de Planeación Académica y en colaboración con el personal docente de los veinte planteles, las guías de estudio correspondientes a las tres áreas de formación: básica, específica y laboral.

Las guías pretenden ser un apoyo para que las y los estudiantes trabajen de manera autónoma con los contenidos esenciales de las asignaturas y con las actividades que les ayudarán al logro de los aprendizajes; el rol del cuerpo docente como mediador y agente activo en el aprendizaje del estudiantado no pierde fuerza, por el contrario, se vuelve fundamental para el logro de las intenciones educativas de este material.

Las guías de estudio también son un insumo para que las y los docentes lo aprovechen como material de referencia, de apoyo para el desarrollo de sus sesiones; o bien como un recurso para la evaluación; de manera que, serán ellos, quienes a partir de su experiencia definirán el mejor uso posible y lo adaptarán a las necesidades de sus grupos.

El Colegio de Bachilleres reconoce el trabajo realizado por el personal participante en la elaboración y revisión de la presente guía y agradece su compromiso, entrega y dedicación, los cuales se reflejan en el servicio educativo pertinente y de calidad que se brinda a más de 90,000 estudiantes.





La importancia del estudio de las Ciencias Sociales es fundamental para poder primero, entender el actuar de los individuos en su entorno cotidiano; segundo, para establecer elementos o variables que influyen en el comportamiento de los individuos en sociedad y tercero, llegar a posibles alternativas de acción con la finalidad de mantener cierto equilibrio y poder mejorar el entorno social.

En este sentido incluir en nuestro plan de estudios, el conocimiento de las Ciencias Sociales es **esencial** en la formación de nuestros estudiantes ya que les proporcionará una visión crítica y de análisis sustentado en torno a distintos problemas sociales con la finalidad de poder llegar a propuestas y alternativas viables al entorno al que pertenecen.

El campo disciplinar de las **Ciencias Sociales en el Colegio de Bachilleres**, tiene como finalidad que al término del bachillerato seas capaz de interpretar tu realidad, crítica y reflexivamente, y proponer alternativas de solución a problemas actuales desde la perspectiva social valorando las prácticas distintas desde una perspectiva plural, tolerante y democrática; para comprender tu realidad social de manera multidisciplinaria, así como en su estructura institucional y organizacional, identificar e interpretar fenómenos sociales y procesos históricos, ejercitando tu pensamiento analítico; y desarrollar innovaciones y posibles soluciones a problemas que aquejan a tu comunidad.

La materia de **Proyectos de Gestión Social**, tiene como intención que el estudiante sea capaz de planear proyectos de Gestión Social con base en las problemáticas de su entorno y los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, para proponer acciones que al combinarse el papel de las instituciones públicas y privadas, las leyes y derechos que garantizan la participación ciudadana deriven en la toma de decisiones que favorezca su bienestar y la satisfacción de las necesidades de su comunidad.

La asignatura de **Gestión Social I**, tiene como **intención** que el estudiante sea capaz de desarrollar proyectos de Gestión Social, con base en su responsabilidad social, su papel como agente de cambio y los índices de desarrollo humano, para proponer acciones que deriven en el logro del bienestar de su comunidad.



Para ello, la asignatura se organiza en tres cortes de aprendizaje

- I. Gestión Social y participación ciudadana
- II. Proyectos de impacto social
- III. Desarrollo de proyectos de gestión social

Al cursar la materia Proyectos de Gestión Social del Dominio Profesional Económico-Administrativas serás capaz de planear proyectos con base en las problemáticas de tu entorno a partir de los recursos financieros, humanos y materiales disponibles, y proponer acciones que al combinarse con las funciones de las instituciones públicas y privadas, las leyes y derechos que garantizan la participación ciudadana, deriven en la toma de decisiones que favorezcan el bienestar y la satisfacción de las necesidades de tu comunidad.

En la asignatura Proyectos de Gestión Social II podrás contar con los elementos teóricos y técnicos que te permitan relacionarte con el marco legal y derechos que garantizan tu participación ciudadana, y que puedas establecer prioridades sobre las acciones a ejecutar y determinar la viabilidad de tu proyecto a través de la consulta.

Propiamente realizarás el diseño de un proyecto y evaluarás su pertinencia argumentando el impacto social que se podría lograr en tu comunidad con la propuesta.

Es importante que desarrolles tus capacidades de análisis, la conceptualización, el manejo de información, el pensamiento crítico, la investigación y tus habilidades para aprender.

Te presentamos ejercicios que ponen en práctica tus habilidades y conocimientos para la indagación, la solución de problemas o análisis de casos. Se desarrollará en el mismo sentido la lectura, la escritura y el uso de TIC que hagan evidente lo que has aprendido en la asignatura.

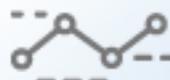
Te proponemos un ejercicio de autoevaluación que te permitirá integrar todo lo aprendido y propiciar un dominio global de las habilidades y conocimientos logrados.



PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN	2
CORTE DE APRENDIZAJE 1	6
Propósito	7
Conocimientos previos	8
Evaluación diagnóstica	9
Contenidos.	10
Actividades de aprendizaje	14
Autoevaluación	16
Fuentes Consultadas	19
CORTE DE APRENDIZAJE 2	20
Propósito	21
Conocimientos previos	22
Evaluación diagnóstica	23
Contenidos	24
Actividades de aprendizaje	40
Autoevaluación	43
Fuentes Consultadas	44
CORTE DE APRENDIZAJE 3	45
Propósito	46
Conocimientos previos	47
Evaluación diagnóstica	48
Contenidos	49
Actividades de aprendizaje	58
Fuentes Consultadas	59
EVALUACIÓN FINAL	60

CORTE

1



Gestión social, participación ciudadana y gestión social.

Aprendizajes esperados:

- Diseña proyectos con visión social que propongan soluciones a problemáticas de su entorno, reconociéndose como un agente de cambio.
 - Reconoce los problemas sociales en su comunidad.
 - Relaciona los indicadores de desarrollo humano con los problemas de su comunidad.
- Conoce los tipos de gestión pública, social y comunitaria y define el tipo de participación que asumirá en la solución de problemas de su comunidad.

RECOMENDACIÓN

Te sugerimos, revise los aprendizajes esperados antes de iniciar con el estudio del corte, realiza las anotaciones que sean necesarias.



PROPÓSITO

Al término del corte serás capaz de analizar las condiciones de desarrollo humano de tu comunidad, así como el ámbito de acción de la gestión social lo que te permitirá reconocerte como agente de cambio.



Para introducirnos al estudio de las Ciencias Sociales es indispensable reactivar tus conocimientos relacionados con esta área de estudio a saber:

1. Retos del desarrollo personal y social.
2. Identidad e interculturalidad para una ciudadanía democrática.
3. Participación y ciudadanía democrática.
4. Ciudadanía informada comprometida y participativa.

Actividad: A partir de las imágenes que están en la parte inferior identifica a qué tema se refiere y explica la relación que hay entre el tópico y la imagen.

Tema	Imagen No.	Explica la razón por la cual elegiste esa imagen.
Retos del desarrollo personal y social.		
Identidad e interculturalidad para una ciudadanía democrática.		
Participación y ciudadanía democrática.		
Ciudadanía informada comprometida y participativa.		

Imagen 1



Imagen 2



Imagen 3



Imagen 4



Identifica lo que debes saber para que la comprensión de los contenidos sea más fácil, si descubres que has olvidado algo ¡repásalo!

Instrucciones: Observa las imágenes y contesta las siguientes preguntas:

Índices de desarrollo humano

Problemas de mi comunidad

Condiciones de vida.



Falta de recolección de basura.



Escasez de agua.

- 1.- ¿Qué son los derechos humanos?
- 2.- ¿Qué tipo de problemas se presentan en tu comunidad?, ¿cómo se resuelven?
- 3.- ¿Que son las condiciones de vida?
4. ¿Como puedo promover un cambio en mi comunidad?
- 5.- ¿Cuál es la función de un jefe de materia, asociación, organización civil, voluntariado?
- 6.- ¿Cómo afecta una problemática en tu grupo o comunidad?
7. Que mide el índice de desarrollo humano?
¿Cómo puedo promover un cambio en mi comunidad?



1. LOS PROBLEMAS SOCIALES DE LA COMUNIDAD.

Los problemas sociales son el conjunto de situaciones que aquejan a una comunidad o sector de la población y que le impiden desarrollarse de acuerdo con los estándares de bienestar social que toda población debe de tener.

Las causas de estos problemas pueden ser diversas, pero en general aspectos como la desigualdad social, la falta de oportunidades, la inequidad, la violación de derechos humanos, la violencia, son elementos que dan lugar a problemáticas que perjudican el entorno social.

En un contexto social en el que predomina la pobreza y la carencia de programas sociales las problemáticas pueden multiplicarse al propiciarse un ambiente en el que la violencia, la delincuencia, la anomia social predominen, resultando así en la constitución de un círculo vicioso que reproduce una dinámica perjudicial para la sociedad.

Ejemplos de Problemas sociales, pueden ser la pobreza, el desempleo, la violencia de género, la delincuencia, la drogadicción, etc.

Un problema social resulta objeto de la intervención de la investigación social, con el objetivo de resolver o brindar alternativas de mejoramiento de una situación que aqueja a una comunidad. Para ello, tiene que partirse de un diagnóstico y posterior análisis de una problemática definida y delimitada.

Caracterizar el problema social significa presentar información acerca de la problemática, explicar categorías conceptuales utilizadas y establecer relaciones entre dichos conceptos.

2. RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO Y LOS PROBLEAS SOCIALES DE LA COMUNIDAD.

Con el objetivo de contar con una mayor información sobre el conjunto de elementos que influyen de forma negativa en el desarrollo de la población, los cuales generan contextos sociales que impiden el ejercicio del Bienestar social, desde hace varios años organismos internacionales han decidido emprender procesos de intervención social para amortiguar ese tipo de problemáticas sobre todo en aquellos países con un rezago económico social más amplio.

En este sentido el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) creó un instrumento con el fin de medir el grado de desarrollo de un país a partir de indicadores específicos que permiten realizar una intervención más oportuna por parte de los gobiernos

locales en poblaciones carentes de servicios públicos elementales. Dicho instrumento es el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

El IDH se encarga entonces de realizar una medición de los niveles de vida de la población de un país atendiendo a variables como la esperanza de vida, la educación o el ingreso per cápita.

A través del IDH el PNUD se encarga de visualizar las posibilidades de crecimiento económico de las poblaciones y la forma en que los gobiernos promueven un entorno social adecuado para sus habitantes en función del mejoramiento de sus condiciones de vida.

Formas de evaluación del IDH

Tras una investigación y estudio de las características de cada nación, el IDH se encarga de marcar valores en cada uno de ellos entre 0 y 1, de menor calificación a más alta, de modo que se clasifica a cada lugar en un grupo correspondiente según su nivel de desarrollo:

- Desarrollo humano muy alto (“High Human Development”), aquellos con niveles superiores al 0,80.
- Desarrollo humano alto (“Medium Human Development”), cuyos niveles rondan entre 0,70 y 0,80.
- Desarrollo humano medio (“Medium Human Development”), cuyos niveles rondan entre 0,50 y 0,70.
- Desarrollo humano bajo (“Low Human Development”), ya con una valoración inferior a 0,55.

Objetivos del IDH

A grandes rasgos, este índice busca aportar luz al nivel de vida que experimenta cada lugar del mundo para así poder enfocar futuros programas de ayuda internacional en diferentes ámbitos, como infraestructuras, proyectos educativos e institucionales.

El indicador es realizado desde 1990 por parte de la ONU, sustituyendo los análisis de crecimiento previos, los cuales no enfatizaban el aspecto humano y su desarrollo, y se centraban especialmente en el punto de vista más económico.

La ONU mantiene el uso del índice de desarrollo humano en su continuo trabajo persiguiendo valores como la sostenibilidad y la reducción de los niveles de desigualdad entre continentes. De este modo, no solamente se tiene en cuenta el nivel de ingresos y rentas de los individuos de un país, sino que también mide temas como la educación y las condiciones de vida en las que se desenvuelve la persona.

- a) Índice de Salud. Éste índice mide el logro relativo de un país respecto a la norma internacional mínima, de 20 años de esperanza de vida al nacer y una máxima, de 83.4 años.
- b) Índice de educación. Mide el progreso relativo de un país tomando en cuenta los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolarización.
- c) Índice de ingreso. Mide el nivel de ingresos de una población, de acuerdo al Producto Interno Bruto, reflejado en la calidad de vida de los habitantes.

Principales categorías para el análisis de las problemáticas sociales en la comunidad.

Con el fin de poder realizar un análisis de los principales problemas sociales que aquejan a la comunidad es importante el uso de categorías que permitan considerar aspectos que son primordiales para entender cómo la carencia de un IDH adecuado puede incidir de forma negativa en las poblaciones y poder así visualizar las alternativas de los habitantes para lograr un cambio social que incida en un mejoramiento de condiciones de vida.

a) Participación ciudadana.

La participación ciudadana se entiende como la capacidad que tienen los habitantes de un país para incidir en la toma de decisiones y en las acciones que son de interés común, de tal forma que no se delegue dicha responsabilidad únicamente a los gobernantes. Esta forma de participación es el elemento fundamental de la Democracia Participativa y depende en gran medida del grado de organización de la sociedad civil y la voluntad de los ciudadanos para actuar en función del bienestar común.

b) Gestión social.

La Gestión social es el conjunto de acciones que se concretan con la participación activa de una población con el fin de mejorar sus condiciones de vida. Implica la instrumentación de mecanismos que promueven la inclusión social y la vinculación efectiva de la comunidad en los proyectos sociales.

c) Cambio social

Es la variación de las estructuras de la sociedad conformadas por valores éticos y culturales, normas, símbolos y productos culturales, a causa de fuerzas internas y externas en el devenir histórico, afectando la forma de vivir y de ver el mundo de quienes componen un grupo social.

d) Sustentabilidad

La sustentabilidad corresponde a los procesos de desarrollo que tienen que concretarse de tal forma que sean capaces de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades. Sus tres componentes son: el ecológico, el económico y el social.

e) Bienestar

Es el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas de una sociedad y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la satisfacción humana.

TIPOS DE GESTIÓN: Pública, social y comunitaria.

La Gestión es un proceso que abarca varias acciones conjuntas que implica la planificación, la administración, la ejecución y el logro de resultados y su evaluación con el fin de orientar las acciones necesarias que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

La Gestión social es, entonces, necesaria y útil para concretar el bienestar social y en ella participan una diversidad de actores sociales, entre los que se encuentran: el gobierno, la

sociedad civil, las empresas, y se instrumenta ya sea a través de la operativización de políticas públicas como de la iniciativa social y comunitaria.

Los tipos de Gestión que existen son, en general: la pública, la social y la comunitaria.

- a) **Gestión pública:** Se refiere a un proceso que es llevado a cabo por instituciones públicas para beneficiar a una colectividad en los diferentes niveles tanto locales como nacionales, atendiendo problemáticas sociales con el fin de generar un desarrollo social que impacte en la población en ámbitos como: la salud, la educación, el empleo, las actividades económicas, el cuidado del medio ambiente, etc.
- b) **Gestión social:** Este tipo de gestión refiere a la construcción de espacios para la interacción social. Es un proceso que se lleva a cabo en comunidades específicas y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como el gobierno, las empresas, las organizaciones sociales y los ciudadanos. La Gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con actitud emprendedora y resolutiva para promover un cambio social.
- c) **Gestión comunitaria:** Este tipo de gestión se caracteriza porque se concreta en el seno de las comunidades con la participación activa de quienes las integran. Son las propias comunidades quienes administran, ejecutan y avalan los resultados buscando la igualdad tanto en la participación como en los beneficios. Asimismo, el principio que les rige es la Democracia participativa ya que la toma de decisiones se concreta de forma colectiva, así como el control de los recursos.



- Gestión social.

https://www.researchgate.net/profile/Maria_Di_Virgilio/publication/280037455_Gestion_de_la_politica_social_conceptos_y_herramientas/links/59da4d8faca272e6096be6eb/Gestion-de-la-poli-tica-social-conceptos-y-herramientas.pdf

Cátedra UNESCO (23 de mayo de 2001). Sitio web del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) Disponible en: <http://www.catedraui.iteso.mx/catedra/p231.html>

Desarrollo comunitario integrado: una aproximación estratégica. Sitio web de la Biblioteca de desarrollo sostenible y salud ambiental, Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd20/desarrollo.pdf>

Video: La Gerencia social un desafío para América Latina. Link de acceso: <https://youtu.be/U7hLEIt7jNA>



Actividad 1

Instrucciones:

1.- Elabora un Tríptico sobre las garantías individuales y los derechos humanos que fortalecen y legitiman la participación ciudadana.

Considera los siguientes criterios.

- Enlista los derechos humanos, garantías individuales y derechos ciudadanos que legitiman la participación ciudadana y lo identifica como agente de cambio.
- Explica las leyes y reglamentos que sustentan los derechos de la sociedad civil y la participación ciudadana.

2 En el siguiente cuadro, realiza una descripción de los principales problemas que encuentras en tu comunidad y cómo crees que podrían resolverse.

Principales Problemas	Características	Alternativas de solución.

3.- Investiga en qué lugar se encuentra México, a nivel internacional, de acuerdo con el índice de Desarrollo Humano y haz un esquema en el que expongas los datos de cada una de las variables a considerar.

VARIABLES DE IDH	MÉXICO
ESPERANZA DE VIDA	
EDUCACIÓN	
INGRESOS	

4.- En el siguiente cuadro enlista algunos ejemplos de tu comunidad que corresponden a cada una de las variables del IDH.

VARIABLES	EJEMPLOS DE MI COMUNIDAD
ESPERANZA DE VIDA	
EDUCACIÓN	
INGRESO	

5 ¿Qué elementos considera un árbol de problemas?



Una vez realizada la lectura del apartado de contenidos, en esta sección pondrás a prueba lo aprendido durante el corte y autoevaluarás los conocimientos obtenidos.

- A. Elige la respuesta correcta.
1. Es creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para medir la calidad de vida de las poblaciones a nivel mundial.
 - a) El índice de Precios
 - b) El Producto Interno Bruto
 - c) Índice de Calidad de Vida
 - d) Índice de Desarrollo Humano.

 2. Son las variables que componen el IDH
 - a) Empleo, salud, vivienda
 - b) Medio ambiente, sustentabilidad, economía
 - c) Esperanza de vida, Educación, Ingresos
 - d) Educación, empleo, salud.

 3. Es un componente esencial de la Democracia Participativa
 - a) Las elecciones
 - b) Los partidos políticos
 - c) El gobierno
 - d) La Participación Ciudadana.

 4. Es un proceso que abarca varias acciones conjuntas que implica la planificación, la administración, la ejecución y el logro de resultados y su evaluación con el fin de orientar las acciones necesarias que permitan mejorar la calidad de vida de la población.
 - a) Administración
 - b) Gobernanza
 - c) Planeación
 - d) Gestión

 5. Este tipo de gestión refiere a la construcción de espacios para la interacción social.
 - a) Gestión pública
 - b) Gestión Laboral

- c) Gestión comunitaria
- d) Gestión Social

6. Este tipo de gestión se caracteriza porque se concreta en el seno de las comunidades con la participación activa de quienes las integran.

- a) Gestión pública
- b) Gestión comunitaria
- c) Gestión social
- d) Gestión económica.

7. Es el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de las personas de una sociedad y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la satisfacción humana.

- a) Desarrollo social
- b) Desarrollo humano
- c) Bienestar social
- d) Calidad de vida.

8. Se refiere a un proceso que es llevado a cabo por instituciones públicas para beneficiar a una colectividad en los diferentes niveles tanto locales como nacionales, atendiendo problemáticas sociales.

- a) Políticas públicas
- b) Acciones gubernamentales
- c) Programas de Apoyo
- d) Gestión pública.

B. Lee las siguientes preguntas y contesta argumentando tu respuesta.

1. Si en una comunidad prevalecen condiciones de pobreza, falta de servicios públicos y altos niveles de delincuencia ¿cuáles consideras que tendrían que ser las acciones de la población para tratar de resolver dichas problemáticas?

2. ¿De qué manera puede ejercerse la participación ciudadana para incidir en el mejoramiento de servicios públicos en la comunidad donde vives?

3. De acuerdo con lo que estudiaste en los contenidos del Corte 1, ¿cuáles son los componentes más importantes de un proceso de Gestión social y de qué forma puede traducirse esta acción en elevar el nivel de Bienestar social de tu comunidad?

1. Acevedo, R.; Sosa M; González D. (2017) *Manual de Gestión social. Monografía del BID*, Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
2. Cançado, A. C., & Tenório, F. G. (2014). *Gestión Social. s/e.*
3. Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. H., & Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(1).
4. Ziccardi, A. (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/Instituto Nacional de Desarrollo Social/Consejo Mexicano de Ciencias Sociales.
5. Marco conceptual 1.1 Gestión social compartida y participativa. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=17471>
6. Participación ciudadana en la gestión pública. <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-en-la-gestion-publica>

CORTE

2

Elaborando proyectos de impacto social

- Reconoce los conceptos clave en la gestión social (bien común, impacto social, desarrollo, participación ciudadana, planeación participativa, gestión, desarrollo social, instituciones públicas)
- (Identifica la matriz del Marco y lógico y hace uso de los instrumentos metodológicos para diseñar proyectos de gestión social que impacten en su comunidad.

Al término del corte serás capaz de proponer un proyecto de gestión social que permita solucionar una problemática de tu comunidad e incida positivamente en su desarrollo.



Para adentrarte en el desarrollo de las actividades planteadas en este corte, es necesario que domines los siguientes conocimientos:

- Desarrollo humano y bienestar social
- Indicadores de desarrollo humano
- Diferencia las siguientes categorías: participación ciudadana, gestión social, sustentabilidad, bienestar.
- Conoce los diferentes tipos de gestión: pública, social y comunitaria.



SOCIEDAD CIVIL:
un vehículo de cambio
para México



¿Cuáles son las principales funciones de una alcaldía, enlista al menos 5 facultades que tiene un alcalde, menciona 5 trámites que puedes realizar en una alcaldía?

¿Qué es una sociedad civil y para que se constituye?

¿Qué papel tiene el jefe de manzana en tu comunidad?



La Gestión: concepto, importancia, tipos

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Gestión de Tecnología: Es la esencia que armoniza el conocimiento de ingeniería, ciencias y administración con el fin de desarrollar métodos y procedimientos de operación.

Tipos de Gestión:

- Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Pero... ¿qué quiere decir gestión?

Todos realizamos gestiones. Cuando hacemos un trámite, hablamos con gente para comprar o vender cosas, conseguimos un préstamo, preguntamos por un puesto de trabajo...

Gestionar quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización. Entre estas acciones también se incluye el establecer relaciones con otros actores sociales:

Cualquier persona que actúa a nivel social, que realiza acciones, es un “actor social”. Un dirigente social, un puntero político, la vecina que coordina un comedor infantil, aquella otra que quiere poner una biblioteca popular, la que está a cargo del ropero comunitario de la parroquia, el concejal de la zona... todos ellos son actores sociales.



vexels (s. f.). [ilustración]. Tomada de <https://es.vexels.com/vectores/vista-previa/75097/personajes-profesiones-y-ocupaciones>

Pero no sólo los individuos actúan y son actores sociales. También son actores sociales un grupo, una organización o una institución.

Cada organización tiene su modo de actuar y decide lo que va a hacer para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. Claro que muchas veces lo que hace una organización va en contra o afecta lo que pretende hacer otra, porque para satisfacer sus necesidades un grupo o sector afecta a otros. Si como Organización tenemos iniciativas propias para buscar soluciones a nuestros problemas y decidimos las acciones a realizar sin depender de otros ni tener que pedir permiso, entonces estamos autogestionando.

Para buscar las soluciones a los problemas, casi siempre hay que establecer relaciones con otros actores sociales. Tanto sea con los que apuntan al mismo objetivo, como con aquellos que tienen necesidades opuestas.

Son pocos los casos en que una organización puede resolver todo por sí sola.

Para poder gestionar, tenemos que evaluar:

- a quiénes afecta el problema que pretendemos resolver, para saber quiénes podrían apoyarnos.
- que beneficios daría resolverlo, para convencer a políticos y posibles aliados y poder convencer a la opinión pública y
- qué relación tiene con otras necesidades, para entender qué otros efectos puede generar y ver si conseguimos otros apoyos.

Luego tenemos que establecer prioridades... qué vamos a hacer primero y qué después.

Teniendo un plan de acción tenemos que lograr el consenso de toda la comunidad acerca de lo que queremos hacer.

Logrado el consenso, debemos ver qué posibilidades efectivas tiene nuestra organización de satisfacer las necesidades y demandas planteadas, según los recursos con que contemos. Conocer los recursos que tenemos y los que nos faltan es una información clave para decidir cómo gestionar.

Por ejemplo, cuando los miembros de la *Organización del Barrio Nuevo Sol* se plantean mejorar las condiciones de vida de las familias que viven allí. Tienen iniciativa propia y establecen prioridades: la solución de la propiedad de los terrenos y el funcionamiento de un Centro de Salud.

- Si las tareas pueden ser afrontadas por nuestra Organización sola;
- Si es necesario que nos relacionemos con otros actores sociales;
- Si es necesario negociar, confrontar o articular, con otros actores sociales.

Si una Organización necesita hacer funcionar un Centro de Salud en su barrio o en su región, los vecinos contarán con algunos recursos propios, pero necesitarán gestionar otros.

No pueden resolver todo solos, necesitarán un permiso para funcionar de alguna Secretaría del Gobierno. Claro... vamos a tener que pedir la colaboración de alguna Fundación que se dedique a problemas de salud, de médicos, de empresas que nos colaboren con medicamentos...

Los Recursos

Conocer los recursos que tenemos, y los recursos que no tenemos, es una información clave para decidir cómo gestionar.

Cuando pensamos en recursos siempre pensamos primero en los que menos tenemos: los recursos materiales.

Existen distintos tipos de recursos: materiales, técnicos, financieros, la misma gente que trabaja en la organización...

Sin dudas, el factor humano. Son las personas que pueden trabajar y hacer cosas en la organización. Estas personas pueden querer aportar trabajo voluntario o cobrar por trabajar, pero es gente que conocemos y con la que podemos contar. Las cosas que pueden hacer varían según las posibilidades o conocimientos de esas personas: saber relacionarse con otras organizaciones y conseguir los recursos necesarios, saber revocar, cocinar empanadas, ser capaces de realizar un presupuesto, saber organizar a los vecinos.

Lo más importante que aporta la gente es su conocimiento y la información que tiene. Conocimiento no es sólo lo que aprendimos en la Escuela. En la vida aprendemos muchas otras cosas.

A través del aprendizaje la gente puede llegar a hacer cosas que nunca se imaginó que iba a poder hacer. Saber hacer cosas es conocimiento. Saber organizarse y ser capaces de mejorar en esa tarea tiene un gran valor para nuestras Organizaciones.

Un aporte central de las personas que integran la Organización es su capacidad para organizarse y organizar a la comunidad.

Capacidad organizativa

Hay muchos conocimientos y habilidades que aprendemos en la experiencia de organizarnos y a veces no nos damos cuenta...



La capacidad organizativa aumenta y mejora cuanto más tiempo de trabajo y más experiencia tiene la organización.

Cuando aumenta nuestra capacidad organizativa, más posibilidades tenemos de:

- cumplir con nuestros objetivos,
- satisfacer nuestras demandas,
- realizar las acciones planeadas y
- establecer buenas relaciones con los actores que pueden ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

Desde el momento en que decidimos poner en marcha una Organización sus recursos empiezan a aumentar. Pronto comienza a crecer nuestra capacidad organizativa, siempre y cuando vayamos aprendiendo cosas tales como:

- trabajar en grupo...
- tomar decisiones de forma democrática...
- pedir y respetar la opinión de los otros...
- planificar actividades...
- distribuir responsabilidades...
- buscar consenso sobre objetivos y demandas...entre otras cosas.

Articulación

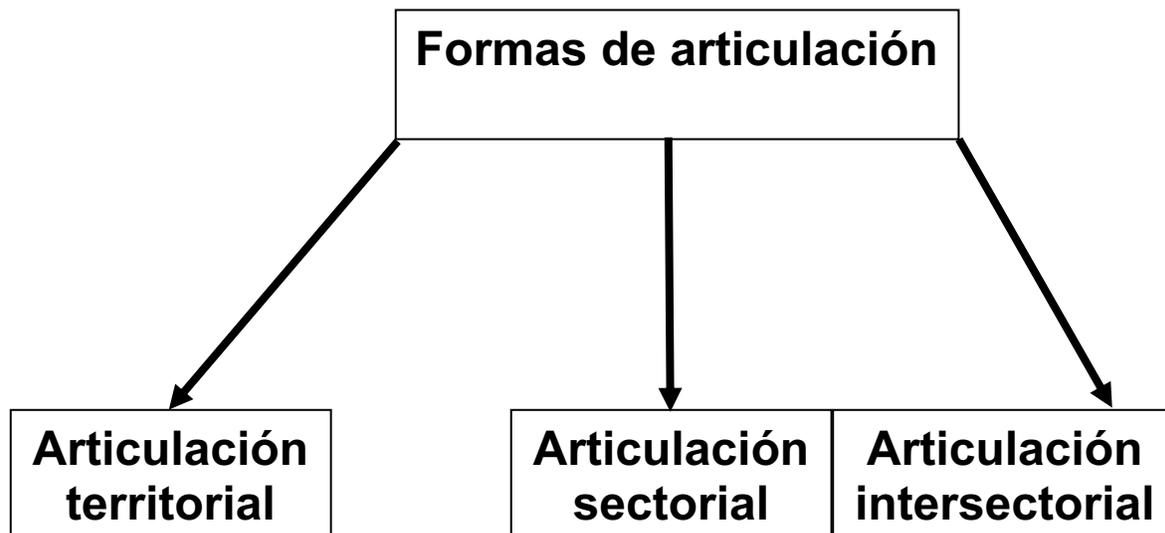
Una alternativa para obtener los recursos y así poder dar respuestas a las demandas es articular acciones con distintos actores sociales.

Articular significa establecer relaciones con otros actores sociales, para que los mismos faciliten el logro de objetivos comunes.

Necesitamos ser reconocidos como una Organización Comunitaria representativa de nuestra comunidad, reconocida por luchar por los derechos de la gente, por buscar que se resuelvan las necesidades y demandas de la gente, con capacidad para elaborar propuestas, y con derecho a participar como protagonista de los asuntos de la comunidad.

Para ser vistos así, es importante armar un buen Plan de Comunicación.

Ahora veamos qué formas de articulación podemos establecer.



Tratemos de entender en qué consiste cada una de las formas de articulación:

Articulación Territorial:

Es cuando nos relacionamos con otras Organizaciones, instituciones, comercios o empresas que están establecidas en el mismo territorio que nuestra Organización, ya se trate de un barrio o una región rural. Por ejemplo, podemos articularnos territorialmente con la escuela del barrio, que puede colaborar con nuestra organización dejando que nos reunamos en un aula o que organizamos un evento en el salón de actos. Puede ser que realicemos articulaciones con el Club de la zona, para realizar actividades deportivas para los jóvenes.

Articulación Sectorial:

Es cuando se establecen relaciones con Organizaciones que no están en el mismo barrio o zona donde vivimos nosotros, pero tienen intereses y objetivos similares a los nuestros.

Las organizaciones son parecidas a la nuestra y eso nos permite identificarnos y trabajar juntos proponiendo políticas sectoriales y negociando todos juntos con el sector del estado que trabaje sobre el mismo tema.

Las Asociaciones Vecinales o de Fomento de distintos barrios pueden formar, por ejemplo, una Coordinadora Barrial y negociar un Plan de Obras con el Municipio de manera Concertada. Aquellas que tienen más experiencia pueden enseñar a las más nuevas. Lo mismo puede ocurrir con la Cooperativas Escolares y el sector educativo de la Provincia.

Puede resultar conveniente, por ejemplo, que articulen acciones dos cooperativas de productores frutihortícolas, para aprovechar por ejemplo en conjunto una cámara de frío de una y los camiones de la otra.

Articulación Intersectorial:

En este caso nos relacionamos con organizaciones e instituciones diferentes a la nuestra pero que trabajan en temas y problemas parecidos o que tienen algún punto en común.

En el caso del Barrio Nuevo Sol, la Organización Vecinal se propone lograr que los vecinos sean los dueños de los terrenos donde levantaron sus viviendas, y se relacionaron con una Organización de Técnicos que se especializan en temas legales sobre la tenencia precaria de tierras. Los temas de los cuales se ocupan tienen directamente que ver con el problema que quiere resolver la Organización. También se relacionaron con un hospital, porque necesitaban que los médicos ayuden a capacitar a los vecinos que van a colaborar en un Centro de Salud. También se podrían relacionar con una repartición del Estado que ofrezca créditos para construir viviendas familiares, o un equipo de arquitectos que capacite a los vecinos a usar técnicas de construcciones baratas y rápidas.

Entonces, podemos realizar gestiones para relacionarnos, para articular:

- Con quienes compartimos el mismo territorio.
- Con otras organizaciones comunitarias como la nuestra, que por su historia y objetivos similares a los nuestros pueden resultar nuestros aliados para realizar otras gestiones.
- Con quienes conocen o se ocupan de un tema que se relaciona con nuestro problema o tienen poder de decisión y recursos para colaborar en la resolución de nuestros problemas.

¿Qué gestionamos?

Nos relacionamos con otros actores para buscar ideas, experiencias y soluciones a los problemas que no podemos resolver solos. También para conseguir los recursos que necesitamos para resolver esos problemas.

Podemos gestionar recursos materiales para techar un Salón Comunitario: viguetas, cerámicos, cemento...

Podemos gestionar asesoramiento técnico para hacer los planos del mismo Salón Comunitario, para hacer funcionar una Posta de Salud, o para lograr la propiedad de los terrenos en los que vivimos.

Podemos gestionar decisiones políticas que apunten a resolver nuestros problemas. Por ejemplo, que el gobierno expropie una fábrica tomada, o un terreno ocupado por un asentamiento, acompañe nuestras gestiones para que una empresa cumpla su compromiso de instalar agua corriente, o ponga en marcha una operatoria de créditos para construir viviendas.

Podemos gestionar recursos financieros, donaciones, subsidios y aportes, para comprar o contratar las cosas que no se consiguen como aportes de otras instituciones.

Debemos diferenciar entre dos tipos fundamentales de gestión:

Concertación Confrontación

La concertación es una relación de negociación, en la cual los distintos actores aportan cosas, buscan lograr acuerdos y llegar a un consenso. Es una relación de intercambio, de comunicación horizontal, en la cual cada una de las partes realiza aportes para llegar al mismo objetivo.

Hay diálogo, todos están dispuestos a escucharse. Se reconoce lo que cada uno aporta a la solución, ya sea conocimientos, recursos económicos, equipos, infraestructura, etc.

Cuando concertamos es bueno tener alguna alternativa que ofrecer. Es bueno tener iniciativas para buscar soluciones y así negociar de forma que todos ganen algo. Pero existen situaciones en las cuales es imposible concertar y surge la confrontación.

Si uno de los actores sociales no acepta escuchar al otro y quiere imponer su postura, a la otra parte no le queda más que la confrontación.

Como ejemplo, no queda otra posibilidad que ir a la confrontación cuando:

- tenemos un solo proveedor de agua y nos exige una suma muy grande, injusta e imposible de pagar,
- el dueño del terreno donde está asentado el barrio no quiere venderlo a los vecinos o no acepta un acuerdo con la municipalidad,

- una fábrica contamina el medio ambiente y enferma a todos los vecinos, pero no quiere poner filtros en las chimeneas o construir una planta depuradora de efluentes químicos.

En las negociaciones hay que tratar de tener siempre una carta en la manga. La carta que se reserva para el momento decisivo suele ser información que no conoce la otra parte.



itmplatform(s. f.). [ilustración]. Tomada de <https://www.itmplatform.com/es/blog/negociar-la-clave-para-tener-exito-en-la-gestion-de-proyectos/>

La cantidad y variedad de programas y de proyectos dependerá de la cantidad de integrantes que tenga la organización, de que esos integrantes cumplan con la responsabilidad que asumen, que haya una buena gestión.

El reconocimiento legal de las organizaciones: La Personalidad Jurídica

Las personas, las familias, pueden formar una Organización Comunitaria sin tener que pedirle permiso al Estado ni a nadie.

Pero si ya se ha hecho un poco de camino, puede necesitarse que la Organización sea reconocida jurídicamente, y para eso hay que sacar la personalidad jurídica. Comparemos con lo que pasa con un chico:

Desde chiquito uno empieza a aprender, y va haciendo cosas enseñadas y aprobadas por su familia: caminar, comer con los cubiertos, ayudar en la casa, etc.

Todo esto pasa dentro de la familia. Pero apenas nacido uno tiene que hacer cosas fuera de la familia: ir al Hospital o Centro de Salud a realizar control médico, a vacunarse...

En esas situaciones el niño ya no puede ser simplemente “Guille”, supongamos, como lo llaman en su casa. “El Guille” tendrá nombre y apellido, por ejemplo Guillermo Rey, y para ser reconocido legalmente necesitará el Documento Nacional de Identidad (DNI). Es más, en el caso de los bebés los padres tienen la obligación legal de sacar Partida de Nacimiento y DNI.

Con su Documento de Identidad Guillermo Rey existe legalmente. Y necesita ese documento para ejercer sus derechos, y para cumplir sus obligaciones. Desde ir a la escuela hasta sacar un crédito (cuando sea grande) o votar.

Con las Organizaciones Comunitarias pasa algo parecido. No tienen obligación de sacar documento, pero a medida que crecen necesitan relacionarse con otros actores sociales, como hemos estudiado en este Cuaderno. Tienen que hacer trámites, presentar propuestas, solicitar recursos, abrir una cuenta corriente o una caja de ahorro en un banco, etc., etc.

¿Cómo hace la Organización para que la reconozcan legalmente?

Lo logra a través de la personería jurídica, que funciona como el Documento Nacional de Identidad de la Organización.

Como Organizaciones podemos hacer muchas cosas sin personería jurídica, pero muchas otras no.

La personería jurídica es el reconocimiento y la autorización que le da el Estado a la Organización para funcionar legalmente.

Gestión pública

El concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una Administración, y se ha definido como: proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una Administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática. En estos términos, la gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y, en consecuencia, avanzar hacia un desarrollo integral sostenible.

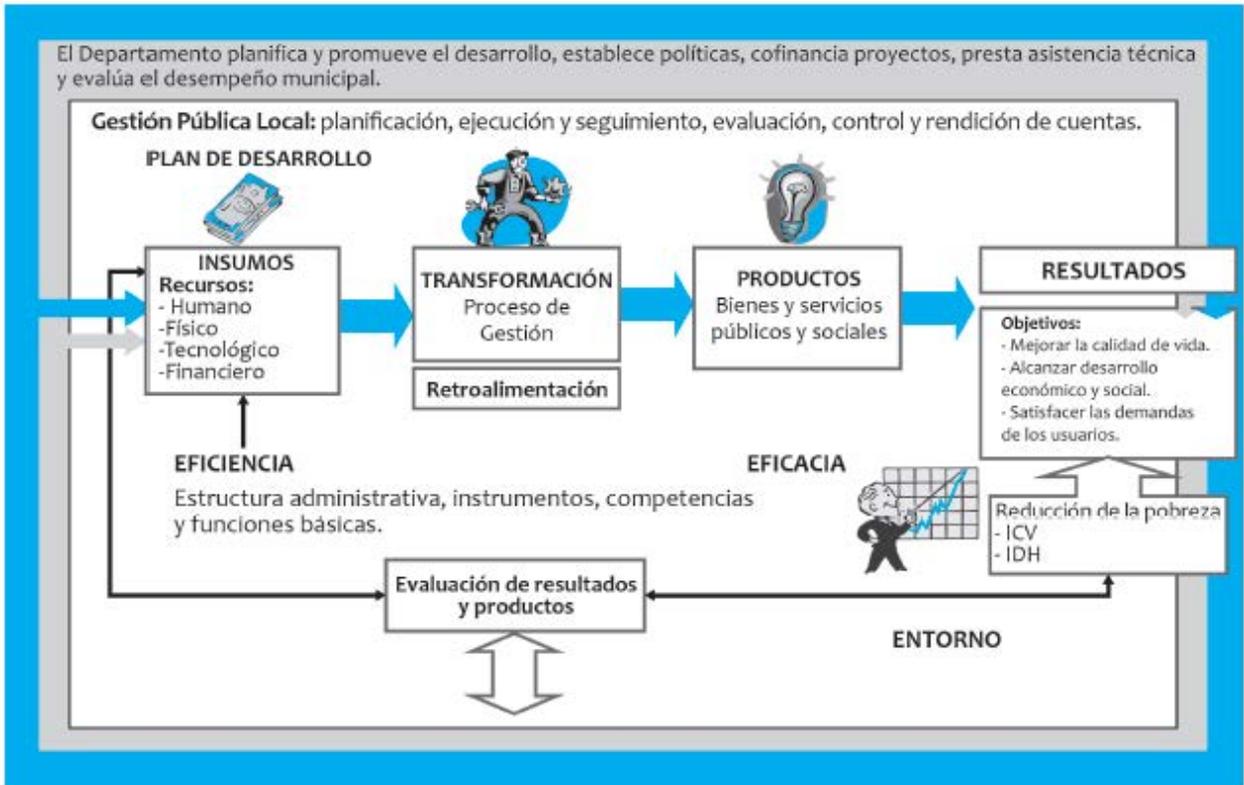
En el siguiente esquema se exponen los elementos fundamentales de la gestión.



La Constitución y la Ley establecen que la gestión, en el marco de los principios de la función administrativa, debe traducirse en resultados concretos. De esta manera, la gestión debe orientarse al mejoramiento de las condiciones de vida y a la reducción de la pobreza, lo cual, a su vez, implica la obtención de resultados en distintos sectores –mejorar el nivel educativo, las coberturas y la calidad educativa; la cobertura de salud, la mayor cobertura de vacunación; mejorar la cobertura, calidad y continuidad del servicio de acueducto; aumentar la cobertura de la red vial pavimentada; etc.– y, por lo tanto, que el municipio ofrezca un conjunto de productos y servicios, en condiciones de eficiencia.

Para el logro de los resultados mencionados es fundamental la conformación de una organización que cumpla adecuadamente con todas las funciones y principios administrativos, en el marco de lo dispuesto por la Constitución y la Ley. Ello implica desarrollar procesos de planeación estratégica y operativa, diseñar y poner en marcha estructuras administrativas apropiadas para el cumplimiento de los objetivos, dirigir la acción administrativa, conformar y manejar el recurso humano y adelantar las acciones de control y evaluación requeridas para ajustar el proceso de gestión.

En el siguiente gráfico se presenta el papel de los municipios dentro del conjunto del Estado y su proceso de gestión.



Gestión social

La gestión social comprende el diseño e implementación de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de la población de un país, región o localidad. Abarca, por tanto, una amplia variedad de sectores, los más comúnmente reconocidos son salud, educación, trabajo y seguridad social. Sin embargo, también pueden incluirse en dicho marco a sectores comúnmente identificados con la infraestructura física pero que tienen objetivos directamente asociados a los de la política social, como es el caso de la vivienda, agua y saneamiento, transporte y comunicaciones.

También, la política social se la identifica con la atención a grupos vulnerables de la población (niños y jóvenes, mujeres, ancianos, indígenas, pobres e indigentes, etc.) y con el objetivo de proteger los derechos sociales, económicos y culturales de las personas.

Una visión proveniente de la economía remarca que la política social tendría como principal función apoyar a la población que no logra alcanzar los beneficios del desarrollo económico, una suerte de regulador de sus efectos negativos o mitigador de daños.

Más allá de los distintos énfasis, lo que está claro es que dentro de la política social se debieran incluir todas aquellas intervenciones que tienen como objetivo último el solucionar problemas sociales o minimizar sus efectos. La pregunta que cabe entonces es: ¿qué se entiende por problema social?

Un problema social se puede definir como una brecha entre el estado o nivel de bienestar deseado por la sociedad y la realidad existente, la que se puede presentar de varias maneras, resaltando así distintas dimensiones de la realidad:

- Como una carencia o restricción para el desarrollo de las capacidades individuales, entre los que se incluirían todos aquellos estados que una sociedad considera como requerimientos básicos para alcanzar un mínimo de bienestar de acuerdo con sus pautas culturales y nivel de riqueza. Por ejemplo: problemas de morbi-mortalidad, saneamiento, contaminación ambiental, nivel educacional, empleo, etc.
- Como una situación de conflicto entre distintos grupos, que limitan el desarrollo de actividades y de convivencia social. Por ejemplo: discriminación social, violencia, delincuencia, etc.
- Como la conculcación de un derecho a una persona o un grupo. Por ejemplo, de: ciudadanía, participación, vida, alimentación, libertad de culto, etc.

Dicha brecha puede ser una situación objetiva en un momento de análisis o una vulnerabilidad (potencial) debido a la presencia de altos niveles de riesgo y/o su baja capacidad de respuesta.

Los problemas sociales no son estáticos en cantidad ni calidad, estos varían de acuerdo al nivel de riqueza, el conocimiento y el avance tecnológico. A modo de ejemplo, una situación aceptable como mínimo social en un momento dado puede ser insuficiente en otro, como ocurre con la educación, que avanza desde erradicar el analfabetismo hacia la educación básica universal (con 6, 8 o 9 años de estudio) y a la secundaria universal; el desarrollo económico ha permitido en algunos países erradicar problemas como las enfermedades transmitidas por vectores y la desnutrición, pero crecen las prevalencias de obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles; la brecha digital hoy es un problema social que

no existía hace sólo unas pocas décadas; por su parte, los efectos de la contaminación y el cambio climático se desconocían hasta hace pocos años.

Dado lo anterior, la gestión social no actúa en un mundo estático sino dinámico, por lo que debe hacerse cargo de cubrir las necesidades vigentes junto con acometer los nuevos desafíos que emergen del cambio social, cultural, económico y ambiental, tanto a nivel local, como regional, nacional y mundial. De esta manera, la política social supone estrategias de corto, mediano y largo plazo, atendiendo a lo urgente sin dejar de trabajar en lo importante, un enfoque remedial y prospectivo.

Otro elemento característico de la realidad social es que sus problemas no tienen una estructura simple ni aislada. Al contrario, se presentan de manera sistémica, como síndromes multidimensionales en constante interacción, por lo que los cambios en una parcela de dicha realidad tienen consecuencias, positivas o negativas, en otras. Así, más allá de que la política social sea compartimentalizada en objetivos de impacto, sectores y/o poblaciones objetivo, ésta no debe perder de vista dicha complejidad.

Ahora, ¿qué diferencia a un problema social de uno individual? La frontera se podría definir en base a la identificación de que el problema individual y/o sus consecuencias afectan a un agregado, un grupo de personas o a toda la sociedad. Más aún, este problema social pasa a ser un problema público, cuando los afectados no cuentan con capacidad autónoma de resolución en el marco de las alternativas existentes en la propia comunidad, sea por restricciones materiales, culturales o institucionales.

El objetivo de la política social es producir impacto en distintos ámbitos, sectores y grupos poblacionales de una sociedad, utilizando para ello distintas herramientas de protección social. Las personas e instituciones a cargo de la política social entonces deben identificar, diseñar e implementar soluciones a los problemas sociales existentes, mitigar sus efectos y anteponerse a escenarios de vulnerabilidad. Esta política adquiere la categoría de pública cuando los poderes públicos de un país (del gobierno) se hacen o intentan hacerse cargo de los problemas sociales que afectan a su población.

Gestión comunitaria

Gestión comunitaria es un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos. Como campo de acción organizada propio de las autoridades locales, la gestión comunitaria se puede definir como "un conjunto interdependiente de actores individuales o colectivos, naturales e institucionales, que compiten unos con otros tanto por la definición de los problemas a cuya solución hay que (pueden) contribuir como por la elaboración de las soluciones que se darán a esos problemas." (Friedberg, Erhard, 1993:301).

La gestión, en su dimensión práctica exige mediar, alcanzar consensos y coordinar objetivos e intereses de la comunidad con los de las instituciones y organizaciones sociales con presencia eventual o permanente en el ámbito local. Estas actividades no son sencillas considerando las características de las instituciones, lo efímero de la presencia de éstas en las comunidades y la incertidumbre que provoca el burocratismo, a lo que hay agregar las opiniones y actitudes contradictorias y en ocasiones conflictivas, derivadas de las tendencias locales a la diferenciación social, política y religiosa.

Objetivos y estrategias de la gestión comunitaria

Los objetivos de la gestión comunitaria pueden variar según la comunidad de que se trate y con el transcurso del tiempo; además, tomando en cuenta las condiciones administrativas de los gobiernos Locales, no es posible encontrarlos de manera explícita en documentos de planeación. Por lo general, estos objetivos se orientan a garantizar la subsistencia de las familias, preservar su organización social y espacial y buscar mecanismos para vincular a los productores con el mercado en condiciones ventajosas. Para alcanzar estas metas en contextos institucionales y comunitarios complejos, las autoridades locales han planteado dos estrategias de gestión.

En primer lugar, el establecimiento y conservación de canales de comunicación con un número limitado de dependencias municipales, estatales y federales que permiten obtener pequeños financiamientos para obras y servicios públicos, así como apoyos económicos eventuales. Esta estrategia en ocasiones genera actitudes conservadoras y de apatía en las autoridades locales, así como dependencia hacia ciertas instituciones, lo que en la práctica se traduce en la selección discrecional de aquellas a quienes se les permite el ingreso a la comunidad o su rechazo definitivo.

Generalmente las autoridades locales mantienen un control rígido sobre personas e instituciones que manifiestan el deseo de establecer un vínculo de cooperación con la comunidad, y de no existir una identificación precisa de aquéllos y de sus objetivos, el permiso de ingreso es denegado. Vicente, agente municipal de Santa Marta, Chenalhó, Chiapas, dice al respecto:

"Nosotros no necesitamos asesoría en café ni que nos enseñen cómo realizar gestiones ante instituciones. Ya sabemos cómo cultivar café y tengo un primo que sabe visitar las instituciones de gobierno. Lo que nos interesa es sembrar nuestro maíz, vivir en paz con Dios y nuestra gente".

Se puede afirmar que esta estrategia representa la dimensión conservadora de la gestión comunitaria.

La segunda táctica consiste en que las autoridades locales toleren la formación y actividades de nuevas organizaciones sociales, religiosas y de productores, mismas que constituyen espacios de discusión de ideas que pueden producir innovaciones en sus respectivos campos. Esta tolerancia ha contribuido a garantizar estabilidad social y evitar conflictos violentos. En una comunidad fragmentada socialmente, las acciones de la autoridad local no cubren a la totalidad de la población, o bien, sectores de ésta son atendidos diferencialmente, por lo que nuevos sujetos sociales empiezan a competir por el control de las instancias de toma de decisiones y a constituirse en promotores para la apertura de nuevos canales de comunicación intra y extracomunitarios. La aceptación de las diferencias religiosas y políticas es la base del componente innovador de la gestión comunitaria.

Es importante señalar que en algunas comunidades indígenas el eje coordinador de estas estrategias son las acciones conjuntas y simultáneas de autoridades constitucionales y tradicionales. El agente municipal es apoyado por las autoridades tradicionales en sus decisiones y respeta las decisiones de éstas.



Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala. *Índice de desarrollo humano*.

<http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/calculo-de-idh/>
Consultado: fecha 9/10/20

Acosta, Eduardo. Blog. Desarrollo sostenible/sustentable.

<http://desarrollosostenibleysustentable.blogspot.com/> Consultado:
9/10/20

<https://www.youtube.com/watch?v=xwG4xi4bxLI>

<https://www.youtube.com/watch?v=thuqP7w35mg>

www.esap.edu.co

Actividad 1

Con tus propias palabras explica los siguientes conceptos y de acuerdo con lo abordado, elabora tu propia definición de gestión.

Instrucciones una vez realizadas la lectura de los contenidos, escribe la definición de los siguientes conceptos:	
Gestión	
Tipos de gestión	
Publica	
Social	
Comunitaria.	

Actividad 2.

Instrucciones:

- Resuelve el siguiente cuadro.
- Recuerda que tus respuestas deberán ser breves y claras.

¿Qué se puede gestionar?	¿Qué elementos se consideran en la Organización	
	Instituciones	
	Prioridades	
	Define articulación de acciones.	
	Actores	
	Evaluación	

Instrucciones: Una vez realizada la lectura “El reconocimiento legal de las organizaciones:
“La Personería Jurídica”, contesta lo que se te solicita a continuación.

PLANTEAMIENTO	EXPLICA CON BASE EN TU CONTEXTO
1. ¿Por qué es importante la personalidad jurídica en la vida cotidiana?	
2. ¿Cuál es la importancia de la personalidad jurídica en las organizaciones comunitarias?	
3. ¿Qué es la personalidad jurídica?	
4. ¿Cómo influye en el desarrollo de una comunidad?	



Problema:

En muchas ocasiones las amas de casa no pueden incorporarse al mercado laboral formal debido a que son madres y no tiene a su alcance un espacio que cuide a sus hijos de manera segura.

Necesidad: guarderías de tiempo completo.

Cuadro de acciones.

¿Una vez leídos los contenidos del corte 2, explica qué es lo que tendríamos que gestionar para lograr cubrir la necesidad?

¿Qué tipo de gestión debemos realizar?	¿Ante quién? ¿Con qué organismo, institución, empresa o persona deberíamos conectarnos y articularnos?	¿Qué podríamos aportar para agilizar la solución del problema?

Albi E. (1992) La nueva gestión pública y su evaluación. Economistas, nº 52, enero, pág. 184-187.

Etxebarría, L. (2009). El cambio y la gestión del cambio en la Administración Pública. En: Modernización Administrativa. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.

Rodrigo Martínez, Andrés Fernández. (2015) Gestión social: conceptos básicos. CEPAL.

Brizuela, Mónica. (2007). Gestión. Capacitación de organizaciones sociales. PAD

Gabriela Rotonda. (2007). Organización. SEHAS

CORTE

3



Implementación y evaluación de los proyectos de gestión social

- Identifica los tipos de evaluación asociados al ciclo de vida de un proyecto.
- Diseña el monitoreo y evaluación de un proyecto de gestión social.

Al término del corte el alumno será capaz de diseñar, monitorear y evaluar proyectos de gestión social, para dar respuesta a las problemáticas detectadas en sus comunidades, aplicando la metodología propuesta y reconociendo el impacto de la gestión en la actualidad.



Para adentrarte en el desarrollo de las actividades planteadas en este corte, es necesario que domines los siguientes conocimientos:

- Desarrollo humano y bienestar social
- Indicadores de desarrollo humano
- Diferencia las siguientes categorías: participación ciudadana, gestión social, sustentabilidad, bienestar.
- Conoce los diferentes tipos de gestión: pública, social y comunitaria.



Enuncia al menos 3 problemáticas sociales de la CDMX.

Enlista al menos 3 problemática sociales de tu comunidad.

A continuación, selecciona una problemática de tu comunidad y describe en tu cuaderno:

- ¿Como afecta a los integrantes de tu comunidad?
- ¿Cuáles crees que sean las causas y posibles consecuencias de dicha problemática?
- ¿Quiénes son los actores involucrados y cuál sería la posible solución?
- ¿Qué acciones se deben tomar para llegar a una solución?
- ¿Que beneficios se lograrían como resultado de solucionar esta problemática?



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.

Debe distinguirse entre la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

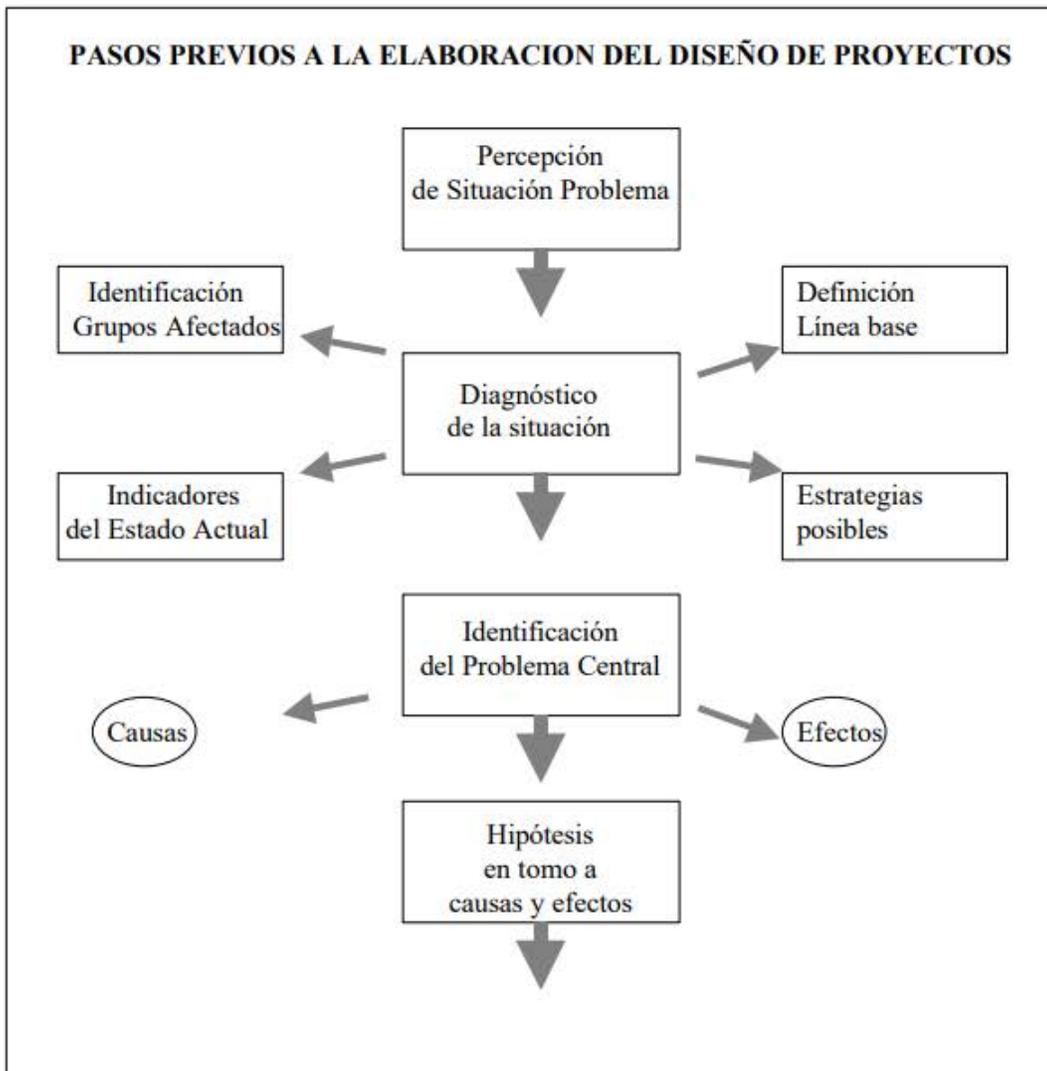
- **Identificación del problema y alternativas de solución**, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres. Existen cuatro tipos de análisis para realizar:
 - a) el análisis de involucrados,
 - b) el análisis de problemas (imagen de la realidad),
 - c) el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y
 - d) el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)
- **Planificación**, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

La Metodología de Marco Lógico (MML) plantea una estructura que busca finalmente comunicar e integrar los elementos esenciales sobre un proyecto o programa, las fases para el desarrollo de un proyecto de gestión social, comunitaria son las siguientes:

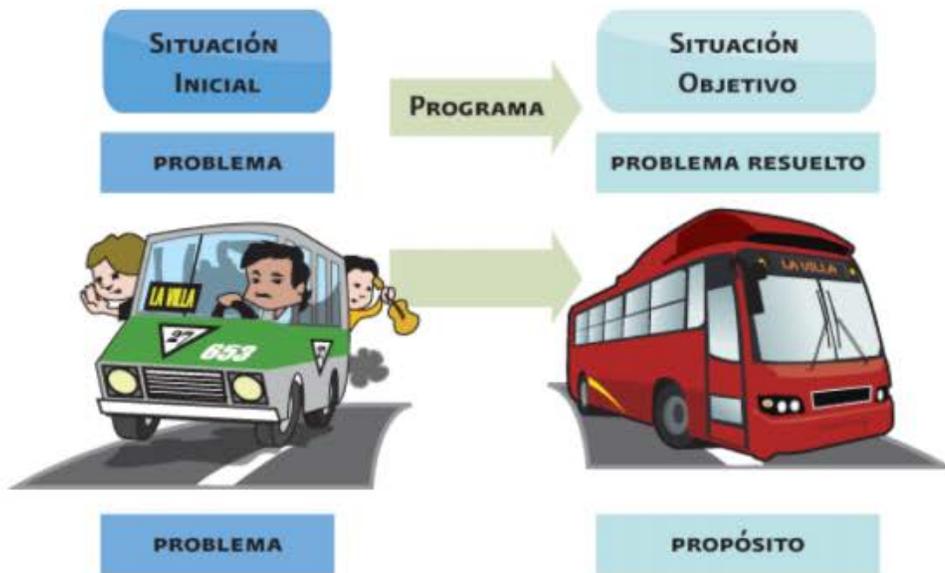
1. Análisis de involucrados
2. Análisis del problema
3. Análisis de objetivos
4. Selección de la estrategia óptima
5. Elaborar la estructura analítica del proyecto
6. Resumen narrativo de objetivos y actividades

7. Indicadores
8. Medios de verificación
9. Supuestos
10. Evaluación intermedia (formativa)

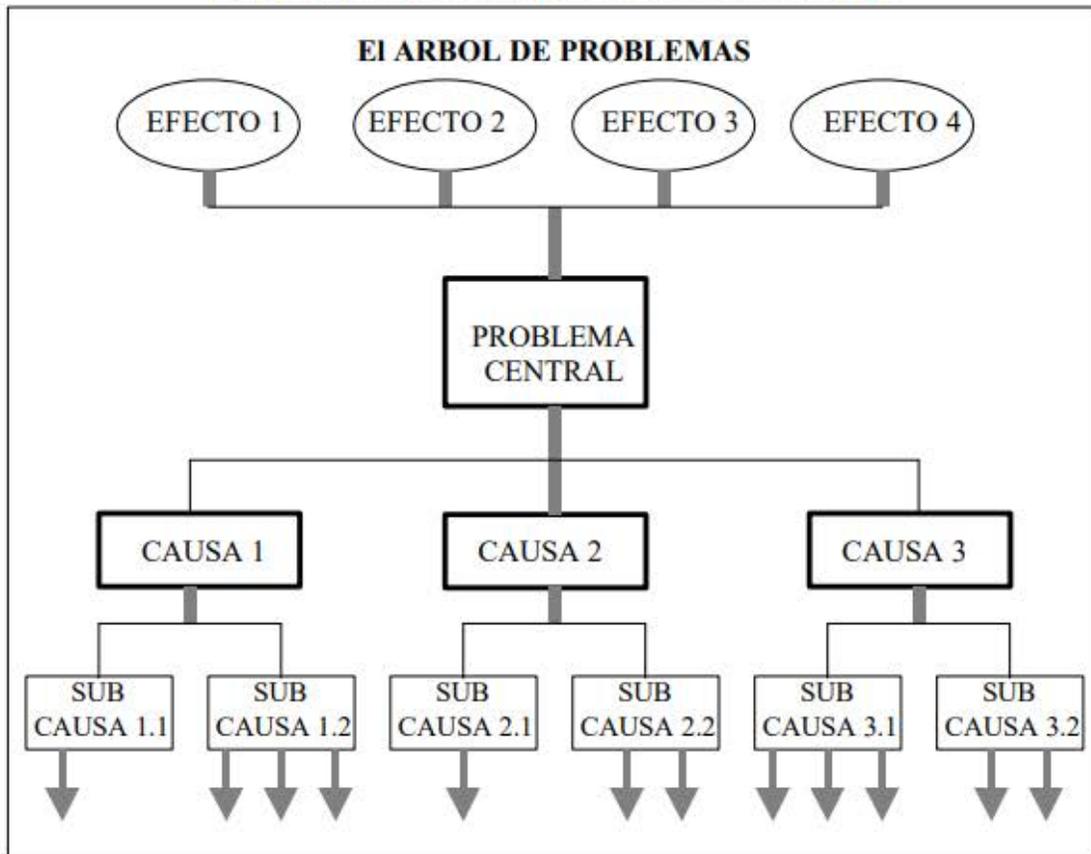
Para formular e identificar una problemática es definitivo plantear una serie de preguntas de investigación, donde se relacionen variables que le den un sentido multifactorial a la posible solución de una problemática, en el sentido del método científico en las ciencias sociales y el adecuado planteamiento de hipótesis. El siguiente cuadro esquematiza el diagnóstico previo para el diseño de un proyecto de gestión social.



Fuente: Roman, Marcela (s.f.). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. Disponible en: <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>



CONSTRUCCION DEL ARBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Roman, Marcela (s.f.). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. Disponible en: <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>

Elaboración de los Objetivos del Proyecto

Para la elaboración y definición de los objetivos del proyecto se procede a transformar el problema central, sus causas y efectos en metas a lograr; es decir, se constituyen en las soluciones a los problemas identificados en las causas o efectos. Los objetivos de un proyecto aluden a los cambios esperados en la situación inicial del problema identificado, a través de las actividades y productos/resultados planificados.

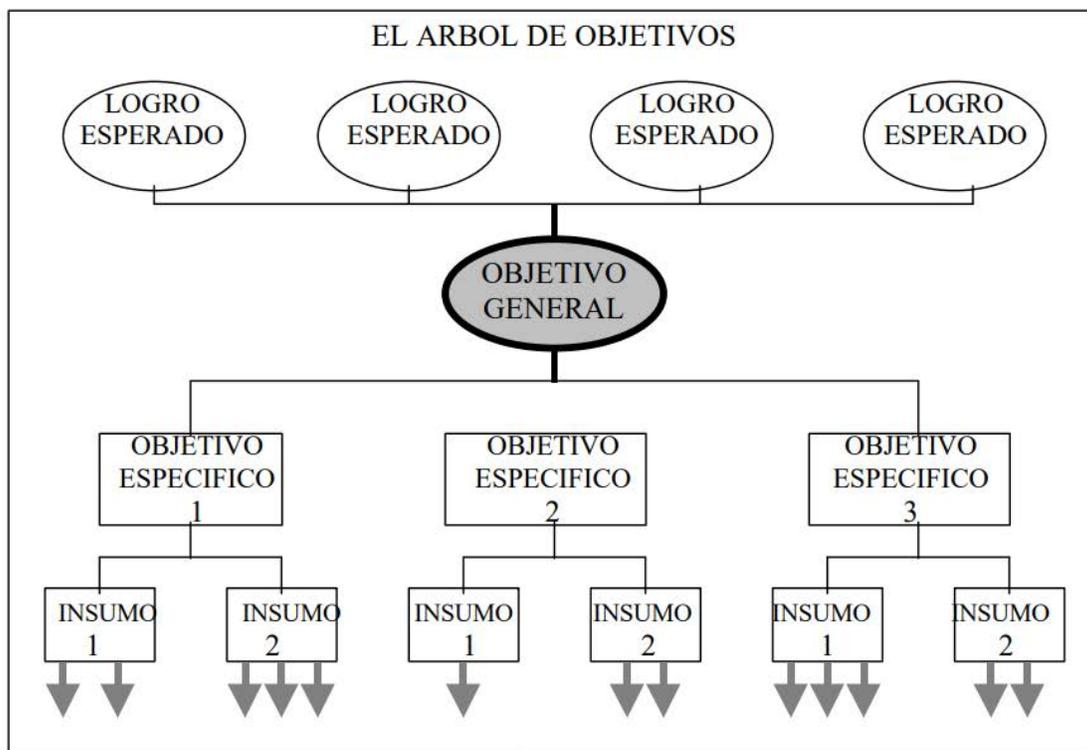
- a) **Objetivo General:** Enuncia el cambio final que transforma el problema central, en una nueva realidad o solución al mismo, el grado de incidencia que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada. Metodológicamente se debe transformar positivamente el problema central.
- b) **Objetivos Específicos:** son el medio necesario para lograr el objetivo general, representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto.

El árbol de objetivos

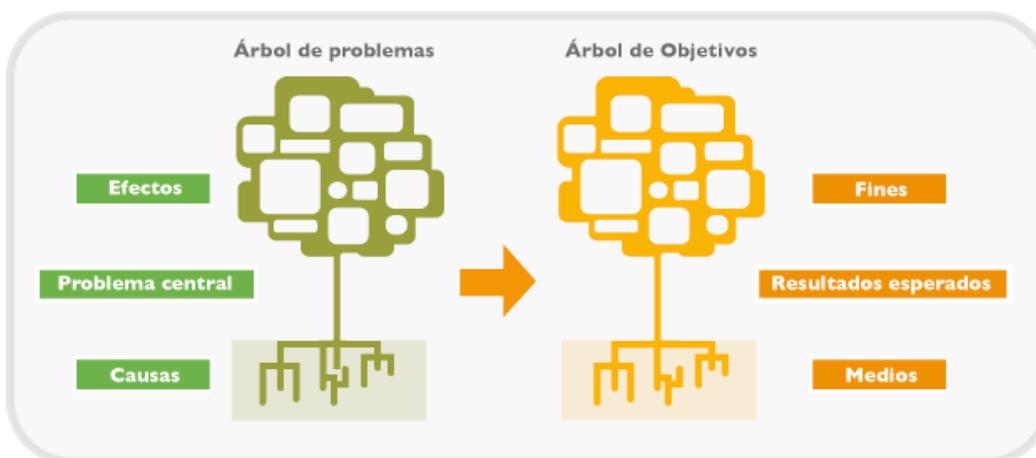
De la misma forma en que se realizó el árbol de problemas se construye el árbol de objetivos, apoyando al planteamiento y consistencia de los objetivos del proyecto. A partir del árbol de problemas, se establecen los cambios en las situaciones o estados percibidos detectados como negativos, por aquellos estados deseables positivos, pero también realistas.

Se debe revisar y analizar la lógica y consistencia de las relaciones que se establecen entre los objetivos específicos (cambios planificados) y los logros esperados (resultados objetivamente observables y verificables). También es importante eliminar los objetivos innecesarios.

La presentación como un árbol con los resultados o logros en la parte superior (copa) y los objetivos específicos en la parte inferior (raíces), el tronco corresponde al objetivo general. Como raíces secundarias, se recomienda poner aquellos insumos o apoyos necesarios para lograr los objetivos específicos.



Fuente: Roman, Marcela (s.f.). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales. Disponible en: <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>



Fuente: <https://proyectoeducativotingo.wordpress.com/2016/05/19/arbol-de-objetivos/>

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).

También incluye 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.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	de Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

A. Resumen narrativo de objetivos

Lógica horizontal

a) Fin: El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. Si por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

b) Propósito: El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad.

Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el que otros involucrados conciban como el más importante.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto.

c) Componentes (resultados): Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que, si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

d) Actividades: Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

Lógica vertical (de la columna de objetivos)

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

a) Indicadores: Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

Indicadores de fin y de propósito: los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado.

Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

Indicadores de los componentes: los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

Indicadores de actividades: El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

Evaluación de la columna de los indicadores: Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

- Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación;
- Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

b) Medios de verificación: La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.

c) Supuestos: Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia

Matriz del marco lógico.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Fortalecer la educación sexual para prevenir el embarazo adolescente	Implicaciones de la sexualidad y la reproducción para el individuo y su comunidad	Número de embarazos adolescentes	Disminución del número de embarazos adolescentes
Propósito: Promover una sexualidad responsable en los adolescentes	Explicar medidas de prevención del embarazo	Folleto Informativo	No se fomenta la educación sexual responsable

Componentes: Difundir el ejercicio de una sexualidad responsable en los adolescentes	Aumentar la información sobre medidas de prevención de embarazo	Foro-taller con especialistas	Los adolescentes no son conscientes de las implicaciones de un embarazo a temprana edad.
Actividades: Buscar especialistas para difundir información sobre educación sexual y reproductiva Fomentar la autogestión financiera para elaborar materiales educativos	Creación de equipo multidisciplinario	Cronograma de actividades gratuitas Reciclaje para elaboración de folleto informativo	Los adolescentes tienen una buena educación sexual

Fuente: Elaboración propia. Miguel Angel Sánchez Figueroa



http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf

https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf

[https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/Guia_Preparacion_Proyectos_Fases_General_\(CEPEP\).pdf](https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/Guia_Preparacion_Proyectos_Fases_General_(CEPEP).pdf)

Una vez realiza la lectura de los contenidos del corte, desarrolla las siguientes actividades.

- 1. Describe en qué consiste la Metodología del Marco Lógico.**
- 2. Elabora un organizador gráfico de la etapa de Identificación del problema y alternativas de solución de la Metodología del Marco Lógico.**
- 3. A Partir de la lectura de los contenidos de los 3 cortes desarrolla un proyecto de Gestión, considerando los siguientes elementos:**
 1. ¿Cuál es el problema que me gustaría resolver?
 2. ¿A quiénes afecta este problema?
 3. ¿Cuáles son las causas?
 4. ¿Cuáles son los efectos?
 5. ¿Cómo lo podríamos resolver?
 6. Elabora una presentación de la problemática que hayas seleccionado, debes identificar y plasmar:
 - a) Involucrados
 - b) Árbol de Problemas-Efectos
 - c) Posibles Soluciones (Objetivo)
 - d) ¿El proyecto es sostenible?
 - e) Acciones para desarrollar.



Ortegón, Edgar. Pacheco, Juan Francisco. Prieto, Adriana (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Naciones Unidas, CEPAL, Santiago, Chile.

Alvarado, Ma. Lizbeth (2018). Guía para la preparación de proyectos por fases (PPF), 2018. Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyecto, México.

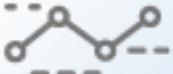
Fuente: Roman, Marcela (s.f.). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales, Argentina. Disponible en: <https://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>

Instrucciones:

A partir del proyecto de gestión que acabas de definir, describe los actores involucrados y su función (responsabilidades) en su implementación.

PLAN 2014

ACTUALIZADO



Somos Lobos Grises,
somos Bachilleres  
