

Formación, capacitación y tutoría para la gestión socio-productiva de comunidades organizadas en Venezuela

Rafael Efrén Courlaender

Director General del Sistema Nacional de Adiestramiento

La nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, introduce cambios profundos en la concepción del Estado y de su relación con la Sociedad, los cuales deben ser comprendidos e internalizados por los venezolanos para que, a través de su comprensión, obtengamos una visión de país compartida y que permita rearticular las relaciones Estado-Sociedad bajo ese nuevo paradigma.

La tendencia de estrechar nexos entre el Estado y la Sociedad se observa en las Constituciones anteriores o en la de otros países latinoamericanos, no obstante, en muchos casos, los aspectos referentes al desarrollo social de los ciudadanos y comunidades carenciadas o marginadas, han sido soslayados, y el mandato constitucional es tan general y difuso que no permite avances significativos. La Constitución del 99 pretende ser exhaustiva en esta materia y establece pautas concretas que resultan obligantes y retadoras.

Este panel pretende presentar una visión integral de la propuesta y ejecución de un Programa que se enmarca en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En primer lugar, vamos a describir el Programa de Fortalecimiento de las Relaciones Estado-Sociedad en el Nuevo Marco Constitucional (P-FRES), el cual surge de un proceso de maduración, análisis y desarrollos conceptuales, ideológicos, políticos, sociales, éticos, en fin, derivado de un marco referencial que es el Proyecto Nacional Bolivariano y la Constitución de Venezuela, el Programa da lugar a un conjunto de proyectos, talleres o eventos pedagógicos, que se conciben a partir de los ejes temáticos considerados fundamentales: *Proyecto Nacional - Desarrollo Endógeno – Estado y Sociedad en la Constitución – Ética de la Función Pública – Participación Ciudadana*. Desde luego, estos ejes curriculares se han enriquecido y complementado, pero de alguna manera, todos o algunos de ellos, están siempre presentes en los proyectos o talleres, que se estructuran o derivan del P-FRES.

En este contexto, el Sistema Nacional de Adiestramiento (SNA), conjuntamente con otras instituciones educativas del Estado, con el concurso de expertos o profesionales de larga trayectoria académica y/o profesional, y siguiendo los lineamientos del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD), diseña el ambicioso Programa de Fortalecimiento de las Relaciones Estado-Sociedad en el marco de la Constitución del 99, de inmediato realiza un estudio piloto e inicia actividades dictando el curso para sensibilización y motivación de los funcionarios y ciudadanos de comunidades organizadas. Una de las ponencias de este panel muestra cómo fue concebido, cuáles son los objetivos, contenidos y metodología o didáctica utilizada, para entender entonces el éxito logrado, no solo en términos de la cantidad y variedad de participantes y de solicitudes que estamos atendiendo, si no también la lógica del desarrollo de los proyectos contemplados en el programa y los resultados obtenidos hasta ahora.

En sus inicios el taller estaba destinado a los funcionarios públicos que requerían de apertura para facilitar el acercamiento y el trabajo conjunto con la comunidad, en el entendido que este es un mandato constitucional. En este orden de ideas, el funcionario en tanto que

ciudadano es también miembro de una comunidad y debe prepararse para actuar desempeñando roles diversos, pero por otro lado, resulta imperativo crear en el ciudadano una cultura de la participación, proveer mecanismos e instrumentos para la activa participación del ciudadano en distintas instancias donde le es dado intervenir. Por ello, además de los talleres para funcionarios, actualmente enfatizamos las acciones pedagógicas para fortalecer a las comunidades, ayudándolos a que se organicen e intervengan activa y sistemáticamente en los espacios donde su aporte puede ser significativo, inclusive jugando un rol que solo puede ser desempeñado por el ciudadano que es miembro de esa comunidad.

A los efectos de presentar nuestra propuesta y la experiencia desarrollada, hemos configurado un panel donde cada panelista expone un aspecto de su competencia y somete a la consideración de ustedes tanto el enfoque como los avances logrados. En este sentido, debemos puntualizar que el abordaje del SNA es esencialmente pedagógico más que político, y que la experiencia obtenida se muestra en términos de logros observables, tanto en lo actitudinal como en lo conductual.

El tema de la participación ciudadana cobra más y más importancia cada día, y son muchas las experiencias que han sido reportadas en Venezuela y en toda América (Véase el informe del PNUD), en el que se reportan progresos considerables, especialmente en algunas áreas donde se visualiza con claridad la integración entre la Sociedad y el Estado, pero otros esfuerzos de integración no resultan tan cómodas, incluso pudieran requerir vencer enormes resistencias, no necesariamente obstruccionistas, sino que pueden ser muy genuinas y bien fundamentadas, además de requerir la habilitación de las personas que interactúan para sensibilizarlos favorablemente y proveerle herramientas para poder integrarlos en el esfuerzo común que permita el logro de los objetivos compartidos.

Como ya dijimos, la concepción, diseño, ejecución, evaluación de las intervenciones de acción social, encuentra resistencia e incluso rechazo tanto en algunas personas que serían beneficiarias, así como en aquellas que se sienten amenazados en lo económico o en lo político, porque el potencial éxito de la acción social podría afectar sus intereses.

En el mejor de los casos, los ciudadanos que voluntariamente participan, se crean expectativas que con frecuencia distan mucho de lo que en realidad se puede alcanzar; otros no logran romper el paradigma del “quince y último”, es decir, el asalariado acostumbrado a percibir un salario mensual, cuando ahora pasa a ser miembro de una comunidad que produce lo que luego se distribuye equitativamente, o bien, aquellos que actúan como miembros de una contraloría social cuya finalidad es la de velar por la sana y eficiente administración de recursos para la ejecución de obras o proyectos, pero que pretenden actuar como policías o agentes autorizados para sancionar o penalizar a personas o instituciones; de otro lado, están los funcionarios quienes también deben abandonar su paradigma de miembros de un Estado autosuficiente, que solo consulta al ciudadano cuando lo convoca a elecciones, y que considera que sólo la Contraloría General de la República tiene derecho a inmiscuirse en los asuntos propios de la función pública, para asumir otro paradigma que le exige interactuar de igual a igual con ciudadanos de la comunidad que ahora pueden “meter las narices” en asuntos de su gestión e incluso permitir y/o propiciar que participen en el control de la gestión, así como en la planificación, ejecución y evaluación.

Se requiere la sensibilización y la inducción para que se produzca el cambio de paradigma y se establezca una relación armónica, eficiente y efectiva, *“socializando al Estado y estatizando a la Sociedad”*

El panel presenta una ponencia que reporta los resultados del trabajo con barrios y comunidades tradicionalmente marginados, de escasos recursos y con enormes necesidades, comunidades estas que se están iniciando en ese complejo rol de la participación ciudadana activa y sistemática, que supone la interacción con instancias del Estado, a quienes compete el abordaje y solución de los problemas. Esto es lo que la Constitución denomina la democracia participativa, protagónica y corresponsable.

Este proyecto lo hemos denominado Promotores del Cambio Social, y para su desarrollo se trabajó desde la Alcaldía Libertador de Caracas, en la conformación de grupos voluntarios de jóvenes que pretendían hacer inicialmente, una labor educativa e informativa a través de medios de comunicación alternativos (“corresponsales comunitarios”). Con esos voluntarios continuó trabajando el SNA, se procedió a darles la habilitación como Promotores del Cambio Social y también como facilitadores, pero sin desvincularlos de sus comunidades de origen. Inmediatamente después comenzaron su labor de impulsar y facilitar la organización y operación de las acciones comunitarias que han permitido el surgimiento de numerosas contralorías sociales, cooperativas, micro empresas y el fortalecimiento de los Consejos de Planificación Municipal.

Otra ponencia que sometemos a consideración es la que tiene que ver con el fortalecimiento del ciudadano para vencer la resistencia al cambio de paradigma y la dificultad para asumir nuevos roles. Esta visto que al cambiar el rol del ciudadano y vincularse a la comunidad de una manera activa, ya no como un trabajador al servicio del Estado o de la empresa privada, si no como miembro de una organización comunitaria emergente, la actitud y la conducta tiene que cambiar para adecuarla a las demandas que hace su nueva condición, El éxito de la comunidad depende de todos, y ahora no hay personas que son designadas por el gobierno para dirigir, supervisar y evaluar, si no que son los mismos miembros de la comunidad a quienes se les asignan esas funciones, pero las diferencias jerárquicas no pasan de ser funcionales o transitorias si el grupo lo decide así, pero lo que importa destacar es que independientemente del rol, todos tienen que ser “emprendedores”, tienen que impulsar, agregar valor y compromiso, mucha responsabilidad y solidaridad. Estos y muchos otros conceptos son manejados en el taller que se propone para desarrollar este proyecto, aplicable no solo en comunidades marginales, sino también a comunidades de profesionales “clase media” que se han separado de organizaciones públicas o privadas y que también organizan o se incorporan a comunidades que conforman sus propias empresas.

Si bien es cierto que el enfoque del SNA es esencialmente pedagógico, estamos montados en un proceso socio-productivo o en una acción comunitaria, que tiene un impacto mayor o menor, dependiendo de las particularidades de cada comunidad y de la acción social que se desarrolla, pero en todo caso, importa que además de un taller o curso, se realice el acompañamiento o tutoría, que supone la permanencia del facilitador en la comunidad para impulsar y hacerle seguimiento a los proyectos, teniendo el cuidado de no jugar un rol protagónico o de líder que no reconoce ni da oportunidad para el crecimiento de los liderazgos locales. Todo esto visto a la luz del estudio comparativo entre grupos asistidos por tutores que se instalan en la comunidad para impulsar, orientar y monitorear el desarrollo de la gestión socio-productiva de las comunidades organizadas por los llamados Núcleos de

Desarrollo Endógenos.

En este orden de ideas, el último proyecto también derivado del P-FRES que queremos presentarles, consiste en la asistencia técnica o tutoría presencial, a los gestores de los Núcleos de Desarrollo Endógeno, Cooperativas, Microempresas, y otras organizaciones comunitarias, así como a las Gobernaciones regionales, Alcaldías, Corporaciones de Desarrollo Regional o comunidades organizadas, para facilitar la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de proyectos promovidos y conducidos conjuntamente por autoridades estatales y municipales con las comunidades.

Este proyecto desarrolla aspectos relativos a la gestión participativa de proyectos comunitarios con un enfoque de gestión compartida, donde los miembros toman parte activa en el reconocimiento de la situación inicial a través del diagnóstico participativo, para luego acometer las fases de diseño, ejecución y evaluación de las alternativas de solución adoptadas. No debe olvidarse que estamos hablando de comunidades que, en general, tienen poca cultura de la participación y escasa formación técnica-académica, por lo que requieren de la tutoría *in situ*, además de un taller previo para adquirir herramientas técnicas para la concepción y manejo del proyecto que decidan realizar.

El proyecto de Tutoría para los Núcleos de Desarrollo Endógeno comprende el taller y la asistencia técnica o tutoría, y tiene como *propósito* dotar de herramientas a los agentes sociales participantes en la acción comunitaria, de tal manera que puedan incorporarlas en su actuación e incrementar la efectividad en el logro de los objetivos sociales planteados para cada espacio donde operan. El *alcance* del proyecto es contribuir en la articulación de las acciones sociales planteadas en la Carta Magna, a fin de sensibilizar y motivar a los ciudadanos a una participación efectiva que permita el desarrollo y afianzamiento del Proyecto Nacional Bolivariano. De acuerdo con esto, el *objetivo* es perfeccionar la efectividad del trabajo comunitario de los agentes sociales participantes, para que pongan en práctica la capacidad de influir y organizar positivamente al colectivo, estimulando el diagnóstico y jerarquización de necesidades de la comunidad, así como la conciliación entre los grupos y el establecimiento de una visión que genere compromisos entre los que participan en los proyectos asociados a los objetivos estratégicos.

Las *estrategias de abordaje* para ser aplicadas a nivel nacional, son las siguientes:

- ✓ Talleres dictados simultáneamente en las Corporaciones de Desarrollo Regional y en municipios y localidades, dirigidos a Promotores del cambio, y Líderes comunitarios de las regiones, en grupos de 15 personas semanalmente, para que ellos a su vez con las herramientas y los materiales de apoyo que se le suministren trabajen con sus respectivas comunidades
- ✓ Tutoría – Acompañamiento de los facilitadores del Sistema Nacional de Adiestramiento, quienes fungirán también como asesores y evaluadores itinerantes para asegurar el adecuado manejo de los proyectos.
- ✓ Talleres similares adecuados a los requerimientos de los responsables de proyectos de las Gobernaciones, Alcaldías y Consejos Locales de Planificación.

Los ejes temáticos son los ya señalados para el P-FRES, pero con algunos énfasis en tópicos de particular interés para este proyecto :

Proyecto Nacional Bolivariano

Contenido: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:

Objetivo: Vincular los principios fundamentales de la Constitución con el proyecto Nacional Bolivariano.

Contenido: Líneas Generales del Plan 2001-2007 y el Nuevo Mapa Estratégico de la Revolución Bolivariana “ Nueva Etapa 2005 – 2006 ”

Objetivo: Valorar la importancia de las directrices establecidas en las Líneas generales del Plan, para rearticular la relación entre el Estado y la Sociedad.

Contenido: El Estado y la Sociedad Venezolana

Objetivo: Determinar la importancia del Estado en los distintos ámbitos del quehacer nacional y las transformaciones jurídicas e institucionales que se derivan de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Contenido: Desarrollo Endógeno

Objetivo: Explicar el modelo de Desarrollo Endógeno en Venezuela, alcances y expectativas

Contenido: Participación Ciudadana

Objetivo: Valorar la importancia y factibilidad de la participación ciudadana en la nueva relación Estado-Sociedad.

El Nuevo Mapa Estratégico de la Revolución Bolivariana : La Nueva Etapa 2005 – 2006

Contenido: Formulación de Proyectos alineados a los objetivos estratégicos de la Nueva Etapa

- ✓ Diagnóstico participativo y marco para la determinación del alcance.
- ✓ Ciclo de proyecto
- ✓ Herramientas de formulación
- ✓ Ejecución y evaluación

Objetivo: Dotar a los agentes sociales de herramientas básicas para la formulación y evaluación de proyectos alineados con los objetivos estratégicos enunciados por el Ejecutivo Nacional.

Visión integral del Presupuesto del Proyecto, asociado a los objetivos estratégicos

Contenido: Presupuesto de proyectos enmarcados en un plan de acción comunitario

Objetivo: Proporcionar herramientas teórico – prácticas que le permitan al participante formular presupuestos de proyectos vinculados a los objetivos estratégicos en sus comunidades.

- ✓ Recursos: requeridos y disponibles
- ✓ Humanos
- ✓ Económicos
- ✓ Viabilidad

- ✓ Cronograma
- ✓ Evaluación y seguimiento

Contraloría Social

Contenido: El Consejo Local de Planificación Pública, un instrumento para el poder ciudadano

- ✓ Conformación y funcionamiento de los CLPP
- ✓ Vinculación con los Consejos Locales de Planificación Pública y Consejos Comunales

Objetivo: Dotar al participante de información relativa a la conformación, importancia y funcionamiento de los Consejos Locales de Planificación Pública.

Contenido: Alcance de la Contraloría Social vinculado al Proyecto Nacional Bolivariano

- ✓ Alcance de la Contraloría Social
- ✓ Instrumentos de evaluación
- ✓ Mecanismos de interacción
- ✓ Productos al final de cada proceso de contraloría y formulación de recomendaciones. Prospectiva de mejoramiento.

Objetivo: Dotar al participante de herramientas en la aplicación de la Contraloría Social, basados en el modelo de participación ciudadana impulsado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Resultados y evaluación de impacto.

Actualmente estamos realizando el estudio comparativo entre cooperativas o núcleos endógenos que han recibido los cursos (capacitación) y también la tutoría con otras organizaciones similares en localización y vocación (turístico, agrícola, industrial, etc.) que han recibido la capacitación en cuanto a cursos e información documental pero que no reciben la tutoría. La hipótesis es que debe haber diferencias significativas a favor de las comunidades que reciben la tutoría, al menos en algunos de los indicadores fundamentales.

Escogencia de la muestra:

En realidad no hay una muestra rigurosamente seleccionada, es decir, que sea representativa, porque para ello tendríamos que reducir el número de variables para poder tener un verdadero control. Podríamos decir que en este caso se trata de una investigación exploratoria que permitirá luego diseñar un estudio comparativo riguroso y con el control de las variables relevantes. No obstante, hemos establecido algunos parámetros que permiten señalar variables susceptibles de ser evaluadas.

Los parámetros fundamentales se refieren a la caracterización de las intervenciones y de las comunidades que están participando:

- Las comunidades a ser comparadas deben ser de la misma región del país.
- Las experiencias a ser comparadas deben ser del mismo tipo: cooperativas con cooperativas; contraloría social con contraloría social, etc.
- Las comunidades han recibido el taller del mismo facilitador, y este pasa luego a ser el tutor de esa comunidad.
- El tiempo de observación puede variar entre uno y tres meses, pero solo se procederá con el registro de información cuando la comunidad ya haya adoptado una estrategia de intervención.
- La duración del taller será de 25 horas, y la tutoría no será menor de 60 horas ni mayor de 240 .
- Las comunidades dispondrán de un equipo básico de informática y de recursos mínimos para adquisición de materiales.

Queda claro que la actividad sistemática de estas comunidades apenas si comienza, y más aún, se requiere que hayan participado en el taller, y que la escogencia de la intervención sea similar, para proceder a evaluar cada una de las fases, desde el diagnóstico participativo hasta los resultados y productos. Los indicadores que estamos procesando son los siguientes:

- Organización: estructuración de la comunidad para acometer la intervención, funciones y tareas que se realizan individualmente o en equipo.
- Pertinencia de la intervención comunitaria: en base a los objetivos y a las competencias y vocación de la comunidad.
- Planificación de la acción comunitaria: Diseño de proyectos y otras modalidades de abordaje.
- Gestión administrativa: recursos, personal, circuito económico, insumos: procedimientos administrativos y de control, logística, recursos, gestión, comercialización, rentabilidad
- Liderazgo: motivación, direccionalidad y control, manejo de conflictos.
- Comercialización: inversión vs. Ingresos.
- Resultados: productos, producción, ingresos individuales y comunitarios, distribución de las ganancias.

El registro y evaluación de estos indicadores en comunidades que han recibido asistencia técnica y aquellas que no, permitirá obtener evidencia que permita hacer ajustes e introducir cambios significativos para incrementar la eficiencia y el impacto social. Esta evidencia permitirá el diseño de un sistema de evaluación y control para hacer el seguimiento y los ajustes pertinentes en cada caso.

La experiencia de acción comunitaria con un enfoque de desarrollo endógeno es novedosa en Venezuela, no totalmente inédita, pero lo que mas se le asemeja de lo hecho hasta ahora, ha sido generalmente bajo la tutela de grandes empresas nacionales o internacionales que apoyan e impulsan estos desarrollos con fines diversos que no viene al caso discutir en este momento, tampoco la tecnología que utilizan ni el alcance de la intervención. No obstante, podemos afirmar que son esencialmente diferentes porque estas nuevas experiencias son impulsadas y apoyadas por el Estado, para abrir espacio a la participación ciudadana, a la democracia participativa y protagónica y al desarrollo endógeno, contribuyendo a fortalecer y desarrollar la producción nacional de rubros fundamentales que se pueden producir en el

país y comerciar en el país o en el extranjero, y también generar empleo y riqueza para grandes masas de la población que no tienen cabida en empresas públicas o privadas.

Conclusiones Generales

Está claro que a estas alturas no podemos llegar a conclusiones definitivas o a resultados confiables sobre los proyectos que conforman esta Programa, sin embargo hay avances de enorme significación que debemos señalar, entre los cuales destaca el hecho de que al contribuir al cambio de paradigma hacia una democracia participativa y corresponsable, estamos creando una cultura de la participación, y esto significa desarrollar nuevas actitudes y conductas de ciudadanos y funcionarios públicos, interactuando armónicamente en proyectos socio-productivos. Como puede verse, los resultados cuantitativos son modestos, pero muy significativos desde el punto de vista cualitativo, sobre todo si se considera el escaso tiempo transcurrido desde que se les dio inicio y la gran cantidad de dificultades que se han tenido que vencer.

En menos de dos años hemos atendido a más de 30.000 personas (sin considerar las intervenciones de educación interactiva a distancia, que se encuentran en estudios piloto pero próximas a iniciarse, y que multiplicarán estas cifras), pero debemos enfatizar el hecho, que muchas de las personas atendidas han sido habilitadas como facilitadores y están participando como multiplicadores de los talleres, por supuesto bajo nuestra supervisión y asesoría hasta que se considere que poseen la solvencia necesaria para desempeñarse con independencia. Otro aspecto asociado, es que estamos hablando de procesos educativos al margen de la educación formal, es decir, que sin contar con infraestructura ni presupuesto, hay un entusiasta voluntariado que progresivamente debe ser sustituido por “profesionales”, o ciudadanos que hagan de esta actividad un modelo de vida, por ello, la masa crítica continuará siendo las comunidades que de esta manera se involucran y comprometen con la solución de sus problemas.

Por otro lado tenemos al funcionario público que también se involucra en la solución de los problemas, que muchas veces son los suyos, en la medida en que él es miembro de alguna de esas comunidades organizadas. En todos los casos, nos encontramos con una mayoría de personas que *nunca* han participado en la solución de problemas de la comunidad, y mucho menos en proyectos socio-productivos. Esto nos indica que teníamos que consumir tiempo y esfuerzo en habilitar a estos venezolanos para que pudieran honrar las disposiciones constitucionales.

Cuando hablamos de tiempo y esfuerzo estamos significando que hay que conceptualizar, informar, movilizar actitudes, habilitar a personas para desempeñar nuevas actividades laborales y profesionales, en lo posible rentables, crear e instalar infraestructura en comunidades donde muchas veces no existen las condiciones mínimas. Sin embargo, este proceso ya se ha desencadenado y es irreversible, lo que nos hace suponer que en el corto y mediano plazo empezaremos a ver resultados impactantes, con el valor agregado que tendremos una cultura de la participación sobre la cual se erige un nuevo paradigma que hará posible avances exponenciales.

Bibliografía:

Descentralización y participación Ciudadana en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05
Institucionalidad en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05
Liderazgo para la transformación en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05
Ética y Transparencia para el desarrollo en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05
Modos de participación ciudadana en la vida política-América Latina en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05
¿Qué es la participación ciudadana temprana? en <http://www.caf.com/view/index>, 15-07-05

Reseña Biográfica:

Psicólogo con postgrado en Relaciones Industriales y Orientación Profesional, especialización en Tecnología Educativa y maestría Educativa de la Universidad de Birmingham – Inglaterra. Asesor de la Escuela Superior de Guerra Naval y del Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional (IAEDEN), profesor de postgrado en Psicología, Educación, Derecho y Desarrollo Organizacional de la UCV, UCAB, UC, UPEL. Director del Sistema de Actualización Docente del profesorado de la UCV (SADPRO) y coordinador de la Comisión Central de Currículo de la UCV. Diseñador y/o coordinador de proyectos para la capacitación y desarrollo docente y gerencial. Director del Servicio Autónomo Sistema Nacional de Adiestramiento (cargo actual), adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo (Venezuela).