



VECINOS HORAS

ESTRATEGIA METODOLOGICA PARA LA PARTICIPACION CIUDADANA



Guía del Componente de
Participación Ciudadana

2016



VECINOS HONDURAS

Estrategia Metodológica para la Participación Ciudadana

Esta publicación es producto de un proceso de sistematización de las experiencias prácticas del Componente de Participación Ciudadana que ejecuta Vecinos Honduras a través de todos sus proyectos en los que se busca promover el desarrollo comunitario con enfoques de derechos, autogestión y sostenibilidad.

© Derechos Reservados

Publicado por: Vecinos Honduras

Colonia Bella Oriente, bloque B, casa 4503

Tegucigalpa, Honduras

Tel.: +504 2255-0868

Fax: +504 2213-1920

Internet: <http://www.vecinoshonduras.org>

Primera edición: Diciembre 2016

Equipo de sistematización y edición:

Marco A. Martínez y Aldo Martínez

Coordinación y revisión:

Edwin Escoto, Jorge Umanzor, Gilma Contreras, Alejandra Osorto.

Diagramación e Impresión:

INDICE

Presentación

1. El Componente de Participación Ciudadana, Conceptualización Básica
2. Las Situaciones a Atender con el Componente de Participación Ciudadana
 - 2.1 Las condiciones de las comunidades antes de la ejecución de los proyectos
 - 2.2 Buscando identificar el problema central a atender
3. Objetivos y Resultados a Alcanzar con la Estrategia de Participación Ciudadana
4. Los Actores Involucrados
5. El Proceso Central de la Estrategia de Participación Ciudadana
6. Líneas de Acción
7. La Legislación para la Participación Ciudadana
8. Condiciones para el Éxito

PRESENTACION

La visión de Vecinos Honduras es amplia y compleja de alcanzar en cuanto aspira a construir una sociedad justa, equitativa, solidaria e inclusiva con igualdad de oportunidades para el desarrollo humano en un ambiente saludable. En la búsqueda de esa visión, la institución debe aprovisionarse con un conjunto de modelos, estrategias y metodologías que apunten a la concreción de cada una de esas aspiraciones: justicia, equidad, solidaridad, e inclusión.

En ese sentido, cualquier avance en cuanto a desarrollar esos elementos de estrategia y metodología son altamente valiosos, puesto que en la práctica se convierten en las herramientas de uso frecuente del personal y de la población participante para el logro de objetivos que se aproximan a la visión, o la acercan.

Pensando en esa dirección, la Dirección Ejecutiva de la institución ha emprendido un trabajo de sistematización de las principales metodologías y estrategias que ya han sido validadas por la experiencia práctica de varios años. Dentro de ese esfuerzo ya se sistematizó la metodología del voluntariado, y recientemente hemos sistematizado las estrategias que se aplican en tres componentes fundamentales de nuestros proyectos: soberanía alimentaria, salud comunitaria, y participación ciudadana.

En esta ocasión tenemos la satisfacción de presentar este producto de sistematización denominado Estrategia Metodológica para la Participación Ciudadana, que reúne características de guía orientadora de las acciones que se ejecutan con ese componente.

Para nuestra institución, el tema de la participación ciudadana es de gran trascendencia puesto que tiene una profunda vinculación con los elementos centrales de nuestra visión y misión. Más aun, el disponer de una estrategia metodológica de participación ciudadana es esencial dentro de los proyectos de desarrollo puesto que los resultados que se alcanzan con su ejecución aportan directamente a la visión y misión.

Para la preparación de este producto hemos analizado las experiencias acumuladas en todos nuestros proyectos y hemos extraído los principales aprendizajes para expresarlos a manera de una guía metodológica. Ponemos este producto a disposición de todo nuestro personal, de la población a la que servimos, de las organizaciones de cooperación que nos respaldan, y de otras instituciones con las que interactuamos, con la intención de que les sea de utilidad para proceder de manera más estratégica y metódica en los esfuerzos de desarrollo que implican participación ciudadana.

Agradecemos a las comunidades, organizaciones locales, líderes y lideresas, al personal y a los miembros de la cooperación por sus aportes, tanto al ejecutar nuestros proyectos como al compartir sus conocimientos y experiencias para la elaboración de este producto.

Edwin Adalberto Escoto

Director Ejecutivo Vecinos Honduras

1. El Componente de Participación Ciudadana, Conceptualización Básica

Desde antes de la constitución de Vecinos Honduras, ya se disponía por parte de Vecinos Mundiales una estrategia de fortalecimiento de capacidades locales que enfatizaba en la participación. Dentro de esta estrategia se concebía a la participación como un proceso progresivo y gradual mediante el cual la gente puede avanzar en sus aspiraciones de desarrollo como por una escalera. Según esa concepción el proceso de la participación se compone de las siguientes etapas a manera de escalones¹:

- Pasividad. Es el estado inicial en el que la población de las comunidades es muy pasiva, afectada por actitudes de conformismo, fatalismo y dependencia; las organizaciones comunitarias son muy débiles, sin incidencia en las decisiones y proyectos que afectan sus vidas, y en general aún no se ha desarrollado la capacidad de autogestión para el desarrollo comunitario.
- Suministro de información. En esta etapa, la participación de la población se reduce a responder a las demandas de información de acuerdo a las necesidades de las instituciones, sin certeza de la utilidad que tendrá para la comunidad.
- Participación por consulta. En esta forma de participación, la gente es consultada por agentes externos sin que sus opiniones puedan tener incidencia sobre las decisiones que se generaran después de la consulta.
- Participación por incentivos. Durante esta etapa la gente participa aportando su fuerza de trabajo o recursos locales a cambio de los incentivos materiales, de capacitación u otro tipo para que se involucren en la ejecución del proyecto ya aprobado por la institución.
- Participación funcional. Las personas participan mediante grupos de trabajo en cumplimiento de los objetivos del proyecto, sin que hayan participado en su formulación.
- Participación interactiva. En esta etapa los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto, lo que implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos, y la toma de control progresiva del proyecto.
- Autodesarrollo. El proceso de participación culmina cuando los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas, las que adoptan las formas de acompañamiento y asesoría.

A lo largo de la experiencia de Vecinos Honduras, el personal y la población han acumulado conocimientos prácticos sobre este tema, los que se sintetizan en la formulación de esta estrategia. Según los aprendizajes adquiridos, la participación ha pasado de ser un tema importante a tener en cuenta en la ejecución de los proyectos para constituirse en el Componente de Participación Ciudadana que es parte fundamental en la concepción de los proyectos.

Como resultado de la experiencia, ahora se concibe la participación ciudadana como un componente esencial, casi obligatorio, en todos los proyectos para que el desarrollo de cada

¹ Olenka García Castañeda (2008). Estrategia Metodológica sobre el Fortalecimiento de las Capacidades Locales. Vecinos Mundiales Mesoamérica.

comunidad y de la zona de intervención ocurra desde adentro hacia afuera con el involucramiento y participación directa de la gente.

Por su enfoque institucional basado en derechos, Vecinos Honduras entiende la participación ciudadana como un proceso que respeta el derecho de la población a tener acceso equitativo a la toma de decisiones, al involucramiento en las organizaciones, a la participación en la ejecución y control de los proyectos, y al disfrute equitativo de los beneficios logrados, sin distinciones de ningún tipo (edad, género, condición socioeconómica, religión, etc.).

Debido a esta concepción, para que la participación ciudadana tenga la funcionalidad y efectividad esperadas debe incorporar como un elemento fundamental un enfoque de construcción de capacidades locales; es decir, la formación y fortalecimiento continuo de diversas capacidades en las personas individuales, familias, líderes (mujeres, hombres, jóvenes) y organizaciones para que cada uno, en su propio ámbito de actuación, pueda actuar



como gestor y autor del desarrollo comunitario y bienestar colectivo. Esto implica capacidades para: identificar las necesidades y potencial de las comunidades, organizarse, gestionar proyectos de desarrollo (diseñar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar), integrarse con otras comunidades, gestionar e incidir ante las autoridades municipales, instituciones y otros agentes externos que pueden aportar a sus intereses de desarrollo.

Desde el punto de vista metodológico, la participación de la ciudadanía puede entenderse como:

- Un *principio* que debe estar presente en todas las etapas del esfuerzo de desarrollo orientando y estimulando el involucramiento activo y creativo de la población.
- Un *fin u objetivo* que se corresponde con la visión institucional de que las familias y organizaciones participen en la construcción de una sociedad justa, basada en relaciones equitativas, solidarias e inclusivas, en un ambiente saludable, generando desarrollo humano sostenible.
- Un *proceso*, método o camino, a través del cual la población participa activamente en la gestión y desarrollo de diversos proyectos y procesos concebidos para la solución de los problemas y necesidades que les afectan.

Ahora se entiende que participar no solo significa que la gente active en las diversas acciones promovidas por la institución, sino que además: sea parte de, tenga parte en, y tome parte de todas las decisiones, instancias, esfuerzos y beneficios.

2. Las Situaciones a Atender Mediante el Componente de Participación Ciudadana

2.1 Las condiciones de las comunidades antes de la ejecución de los proyectos

La mayoría de las comunidades en donde interviene Vecinos Honduras se han mantenido por largo tiempo al margen de los servicios y beneficios del desarrollo, o han tenido una participación meramente formal y marginal en las escasas acciones promovidas por algunas instituciones. Debido a ello, antes de iniciar la ejecución de los proyectos estas comunidades se encuentran en severas condiciones de vulnerabilidad socioeconómica y ambiental, pero además con inexistentes o débiles capacidades de participación. Algunas características de este tipo de comunidades son:

- Las comunidades se conciben como receptoras de ofrecimientos, ayudas o dadas de las instituciones y autoridades que las abordan con enfoques paternalistas. De ahí se deriva la pregunta de muchas personas ante la llegada del personal del proyecto: ¿Qué nos traen?. Esto evidencia que los miembros de las comunidades no se conciben a sí mismos como responsables, autores y gestores de su propio desarrollo, sino dependientes de la ayuda de los agentes externos.
- Es evidente una actitud casi generalizada de depender de las soluciones que les pueden ofrecer las autoridades locales e instituciones que llegan a las comunidades. Esta actitud de dependencia es provocada o alimentada por los enfoques institucionales paternalistas, pero también se origina en sentimientos colectivos de incapacidad de las comunidades para valerse por sí mismas, autoconcepto de minusvalía social, o de excesiva vulnerabilidad ante las condiciones adversas. En esta compleja asociación de dos actitudes o enfoques que se complementan y fortalecen mutuamente es clave el perfil de los líderes y de las organizaciones representativas de la comunidad.
- En las primeras asambleas comunitarias llega mucha gente, pero la mayoría de las personas se aproximan esperando ver soluciones concretas e inmediatas a las necesidades colectivas comunitarias que más les aquejan, por ejemplo: agua potable, mejora de viviendas, infraestructura vial, etc. Cuando se dan cuenta que la institución lo que ofrece es fortalecimiento de sus capacidades para la autogestión, y participación en los procesos de desarrollo, el interés comienza a disminuir y con ello el involucramiento en las actividades planificadas: reuniones, acciones de capacitación, trabajos colectivos, gestiones ante autoridades, etc.
- En las comunidades más postergadas se perciben características como las siguientes: desinterés por resolver los problemas colectivos mediante esfuerzos propios, desmotivación, baja autoestima colectiva, desconocimiento de su propia potencialidad, desinformación acerca de sus derechos y otros aspectos, debilidades de comunicación y relacionamiento, distanciamientos o conflictos entre familias o sectores, débiles capacidades o inactividad de las organizaciones, débil conciencia acerca de la unidad de esfuerzos para el desarrollo, escasa participación en los procesos de gestión e incidencia.
- Es previsible que en este tipo de comunidades encontremos: escasas o debilidades de liderazgo, vicios y debilidades organizacionales que mantienen en condiciones de inactividad o disfuncionalidad a las organizaciones comunitarias, incapacidad para estudiar y comprender la problemática y situación inicial, escasas ideas sobre las soluciones y visión de futuro.
- Pero no solo en las comunidades encontramos debilidades que interesan al Componente de Participación Ciudadana, sino también en las autoridades municipales. En la gestión municipal también se revelan debilidades como las siguientes: carencia de recursos humanos y materiales para atender a las comunidades, ausencia de un enfoque, estrategia o metodología apropiados para la autogestión del desarrollo comunitario, vulnerabilidad a

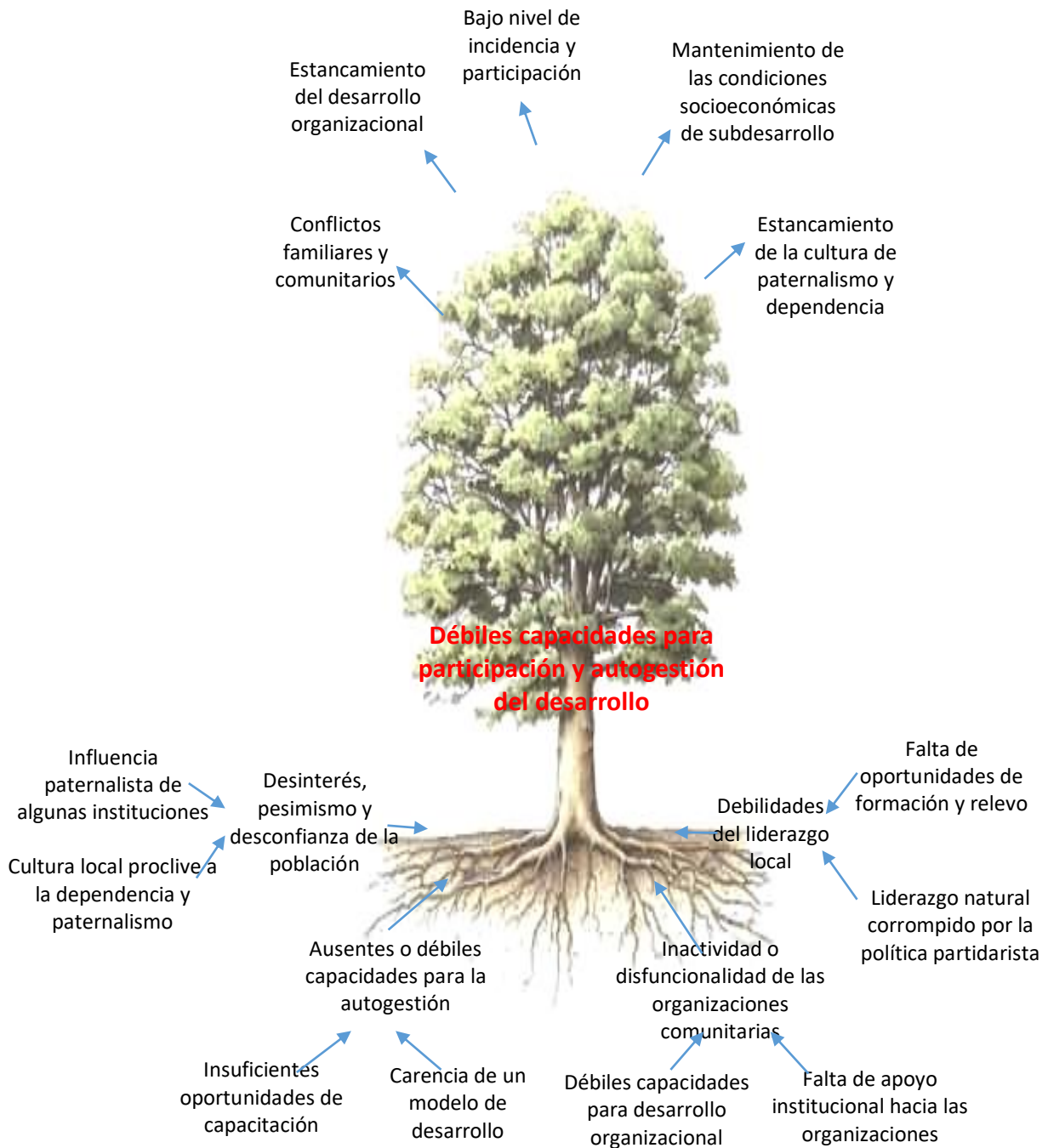
las influencias e intereses de los partidos políticos con lo cual se sesgan los pocos apoyos que pueden proporcionar.

- En algunos casos la gestión municipal está tan influenciada por la política partidista que para decidir la asignación de un proyecto, a quien se consulta no es a la población sino a los activistas políticos locales o a las personas que tienen influencia o poder político, y los proyectos se asignan y ejecutan para estimular a las personas o sectores de población que convienen al partido en el poder o para marginar o ignorar a los adversarios políticos. Los proyectos no son priorizados con criterios socioeconómicos, humanitarios, de equidad o de desarrollo, sino en respuesta a los intereses de quienes están en el poder.



2.2 Buscando identificar el problema central a atender

Lo descrito en la sección anterior revela claramente la situación en la que se encuentran las comunidades al inicio de la ejecución de los proyectos, lo que sirve de referencia para



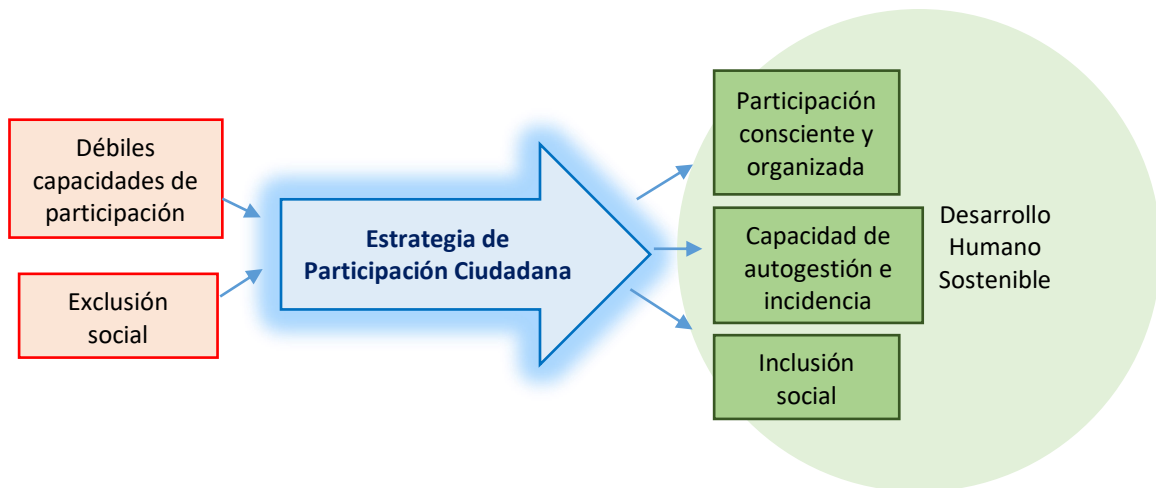
comenzar a planificar la intervención. Sin embargo, en procura de contar con análisis más detallados que ayuden a definir las formas y especificidades de introducirse y abordar con propiedad las comunidades, se hace necesario expresar la situación inicial a manera de un árbol de problemas. Mediante el siguiente esquema se identifican las principales causas y consecuencias del problema central a abordar con la estrategia de participación ciudadana, el cual se describe como: debilidades de capacidad de la población para que participe creativa y activamente en la autogestión de su propio desarrollo.

3. Objetivos y Resultados a Alcanzar con la Estrategia de Participación Ciudadana

La participación de la población en las decisiones y acciones que habrán de influir en sus condiciones de vida no es un lujo o una opción que puede desecharse; es condición indispensable para iniciar y mantener en marcha permanente los procesos de desarrollo, hacia el cumplimiento de las expectativas colectivas con el compromiso e involucramiento de todos los actores. La participación ciudadana es casi un requisito obligatorio, si es que el tipo de desarrollo que se busca es el desarrollo humano (de todos, por todos, para todos), integral pues toca los aspectos fundamentales de la vida, y sostenible porque se basa en las capacidades, esfuerzos y recursos de la misma población.

Según lo ha planteado el PNUD², “La participación significa que la gente intervenga estrechamente en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan a sus vidas... Lo importante es que disponga de un acceso constante a la adopción de decisiones y al poder. La participación en ese sentido es un elemento esencial del desarrollo humano.” (p.25)

La finalidad general de la estrategia de participación ciudadana puede expresarse mediante el siguiente esquema:



Expresado de manera resumida, la finalidad última de la estrategia de participación ciudadana es que las comunidades se inserten en una dinámica de desarrollo humano, integral y sostenible la que les posibilite encontrar solución a sus problemas y necesidades, y ascender a niveles de vida cada vez más satisfactorios en todos los ámbitos. Esto es posible en la medida en que la población participe de manera informada, consciente y organizada en las decisiones y acciones, despliegue su capacidad de autogestión e incidencia en los ámbitos familiar, organizacional y comunitario, y se alcance disminuir los índices de exclusión de los sectores de población tradicionalmente marginalizados de los esfuerzos y beneficios del desarrollo.

Dicho de manera más detallada, lo que se busca con la estrategia de participación ciudadana es:

² PNUD. Informe de Desarrollo Humano, 1993

- Que todos los actores locales (personas individuales, familias, organizaciones) desarrollen sus capacidades y potencial de participar en todos los esfuerzos de desarrollo, tanto activando al interior de sus comunidades como incidiendo y gestionando ante las autoridades municipales y demás actores externos.
- Que la población sea permanentemente acompañada de información, educación y capacitación, de modo que la participación sea consciente, no mecánica, y orientada por el conocimiento de sus derechos y deberes. En este sentido, es esencial que la estrategia incluya oportunidades de formación y capacitación para desarrollar o fortalecer las capacidades y competencias, no solo de los líderes, sino de la demás población participante.
- Que se generen las condiciones básicas para ampliar las oportunidades de inclusión de todos, especialmente de los sectores que se han quedado al margen del progreso y bienestar, por ejemplo, las mujeres, los jóvenes, las etnias y otros sectores afectados por diversas vulnerabilidades.
- Que se disminuyan los factores causantes o estimuladores de la exclusión social, entendiendo que la exclusión es un fenómeno complejo en el que los individuos, familias, organizaciones y hasta comunidades enteras sufren condiciones de marginalidad frente a las oportunidades sociales, educativas, económicas, políticas o de otro tipo necesarias para su bienestar y progreso continuo.
- Que se establezcan mecanismos de involucramiento de todos los actores en la solución de las condiciones de pobreza y estancamiento del desarrollo, sobre la base de acuerdos, consensos, compromisos de efectivo cumplimiento y cooperación mutua.
- Que las autoridades municipales, departamentales e institucionales se comprometan y asuman responsabilidad de ejecutar planes y proyectos continuados de desarrollo comunitario, con enfoques y metodologías participativas, incluyentes, de autogestión y no paternalistas.

4. Los Actores Involucrados

Para la ejecución del Componente de Participación Ciudadana es esencial la clara identificación de los actores que deben intervenir, así como el reconocimiento de sus roles, responsabilidades y aportes. Complementariamente, es necesario disponer de una estrategia específica para establecer un buen nivel de relacionamiento que asegure la participación activa de cada uno de ellos, aportando lo que les corresponde, en un marco de coordinación y cooperación hacia una misma dirección.

Los objetivos e impactos que se espera alcanzar no son posibles sólo con los recursos y capacidades de una única institución, o con la exclusión de algunos de los actores. Por ello debe lograrse que desde las etapas iniciales de la intervención se haga un completo mapeo tanto de los que tienen presencia permanente dentro de las comunidades como de los que se encuentran en la zona de intervención y que pueden involucrarse, aunque fuera ocasionalmente, para coadyuvar a los resultados que se busca lograr con el proyecto.

Los actores pueden clasificarse de diferentes maneras, una de ellas es por su grado de protagonismo en la ejecución y resultados del componente:

- Actores altamente prioritarios: organizaciones de base de las comunidades: patronatos, instancias financieras locales (cajas rurales, bancos comunales y cooperativas),

comités de salud, juntas administradoras de agua, sociedades de padres de familia, grupos de mujeres, jóvenes, u otros grupos especiales. Organizaciones de segundo nivel como asociaciones de patronatos, asociaciones de productores, u otro tipo de estructuras que resultan de la integración de las organizaciones de base.

- Actores muy importantes: autoridades municipales, gobernación departamental, la policía y otras autoridades de la región.
- Actores institucionales con presencia activa en la zona de intervención. Por ejemplo, la Secretaria de Salud; la Secretaria de Educación; el INFOP; el CONADEH; varias ONG, cooperantes y proyectos coincidentes en población, temática e intereses.
- Otros actores que pueden ser relevantes son: los medios de comunicación locales o zonales (por ejemplo radioemisoras y canales locales), el personal docente de los centros educativos, líderes religiosos e iglesias. Su relevancia depende, principalmente, de su interés y capacidad para vincularse con los procesos de desarrollo impulsados por el proyecto, el tipo de relaciones que mantienen con la población, las acciones que se ejecutan mediante los otros componentes.

Para adoptar una efectiva estrategia de relacionamiento institucional es necesario analizar las instituciones existentes, los programas o proyectos con los que intervienen en las comunidades, así como sus enfoques, concepciones de desarrollo y metodologías. Esto es muy importante para formalizar las relaciones a establecer (convenios, acuerdos, planes conjuntos, etc.), y para definir el tipo de coordinación mediante acciones conjuntas o complementarias y diferenciación de aportes y responsabilidades.

Algunos criterios y elementos clave a tener en cuenta para decidir el tipo de relaciones, compromisos o cooperación con las instituciones y otros actores son:

- Identificar los intereses y demandas de los actores locales, y comparar con la oferta real del proyecto para evitar generar expectativas falsas o irrealizables por falta de coincidencia.
- Analizar las relaciones previamente establecidas entre los actores locales y las instituciones o proyectos para evitar entrar en contradicciones o superposición de esfuerzos.
- Procurar que al establecer una relación exista correspondencia o complementariedad con lo que se tiene predefinido dentro del proyecto, por ejemplo: población meta, objetivos y resultados, estrategias y métodos.
- Evitar la contraposición de conceptos y enfoques de desarrollo, por ejemplo con instituciones, organizaciones o programas que pueden ejercer una influencia paternalista opuesta a la búsqueda de la autogestión.
- Identificar los aportes reales que pueden ofrecer los actores para establecer relaciones sobre la base de compromisos factibles y realistas.
- Evitar que el proyecto entre en relaciones de cooperación o alianza con actores que pueden ser rechazados por la población meta, por ejemplo, partidos políticos, líderes cuestionados por la comunidad, iglesias contrarias a los objetivos del desarrollo.

En cuanto a los aportes esperados de los distintos actores, y las acciones para asegurar la coordinación entre ellos, en la tabla siguiente se puntualizan los principales:

Actores	Aportes esperados	Acciones para coordinación y aportes
---------	-------------------	--------------------------------------

Actores Locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación activa en los procesos promovidos por el proyecto y por las organizaciones locales ▪ Asistir a las capacitaciones y aplicar los aprendizajes ▪ Apoyar el fortalecimiento de sus organizaciones ▪ Mano de obra en proyectos comunitarios ▪ Locales u otros espacios para reuniones u otras acciones ▪ Materiales locales para la ejecución de ciertos proyectos: infraestructura, mejoramiento de vivienda, producción agrícola, etc. ▪ Apoyo y estímulo a sus líderes y voluntarios comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas domiciliarias, asambleas comunitarias y reuniones por sectores ▪ Eventos de capacitación, intercambio de experiencias, información y conocimientos ▪ Procesos de información y motivación a líderes y organizaciones ▪ Reuniones entre diversos actores comunitarios para coordinación local ▪ Integrar comisiones para gestiones e incidencia fuera de las comunidades ▪ Integrar comisiones para actividades dentro de la comunidad: diagnósticos, planes, documentación, análisis de problemas, etc. ▪ Acompañamiento a los líderes, comisiones y organizaciones.
Autoridades locales y zonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención a las solicitudes y demandas de las comunidades ▪ Aprobación de propuestas de proyectos comunitarios y ejecución con participación de la población. ▪ Trámites ante otras instancias e instituciones para la gestión de recursos para el desarrollo de propuestas y proyectos. ▪ Aprobación de cabildos comunitarios para rendición de cuentas y seguimientos de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones entre el personal del proyecto y las autoridades ▪ Promover y facilitar reuniones entre las autoridades locales y las comisiones u organizaciones comunitarias ▪ Preparación de planes conjuntos ▪ Mantener seguimiento a los acuerdos y compromisos asumidos ▪ Mantener informadas a las autoridades
Instituciones, ONG, programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura y apoyo a las organizaciones y comunidades para la ejecución de sus propios planes y acciones ▪ Acompañamiento y asistencia técnica a los líderes, voluntarios y comisiones ▪ Apoyo técnico y financiero en los proyectos y demás iniciativas formuladas por la comunidad ▪ Ofertas de formación capacitación de acuerdo a las necesidades comunitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitas frecuentes de las instituciones a las comunidades ▪ Formalización de relaciones mediante convenios u otras formas ▪ Elaboración de planes conjuntos ▪ Mantener vinculación con la comunidad por medio de los líderes y organizaciones locales ▪ Información y rendimiento de cuentas a las comunidades ▪ Acompañar y facilitar las gestiones de las comunidades ▪ Intercambios de información, conocimientos, documentación y experiencias entre actores ▪ Monitoreo y evaluación de convenios, planes y demás acuerdos.

5. El Proceso Central de la Estrategia de Participación Ciudadana

Para definir el proceso que se aplica en el Componente de Participación Ciudadana es recomendable tener en cuenta el ciclo de gestión de los proyectos de Vecinos Honduras. Esto es útil para diferenciar las etapas y actividades a través de las que se ejecuta cualquier proyecto en la institución (y que son comunes a todos los componentes), de aquellas acciones que son propias y específicas de este componente.

En Vecinos Honduras el ciclo de ejecución de los proyectos, después de haberse concretado la aprobación y disponibilidad de recursos, puede resumirse en las tres etapas siguientes:

Primera Etapa: Entrada a la zona y a las comunidades. Esta etapa incluye todas las actividades que son preparatorias para la ejecución de los componentes y sus procesos. En ese sentido, dentro de esta se realizan los preparativos para la instalación del personal en la sede del proyecto, se preparan los planes operativos y presupuestos específicos, se prepara la línea de base inicial y se hace la introducción a las comunidades para reconocimiento y promoción.

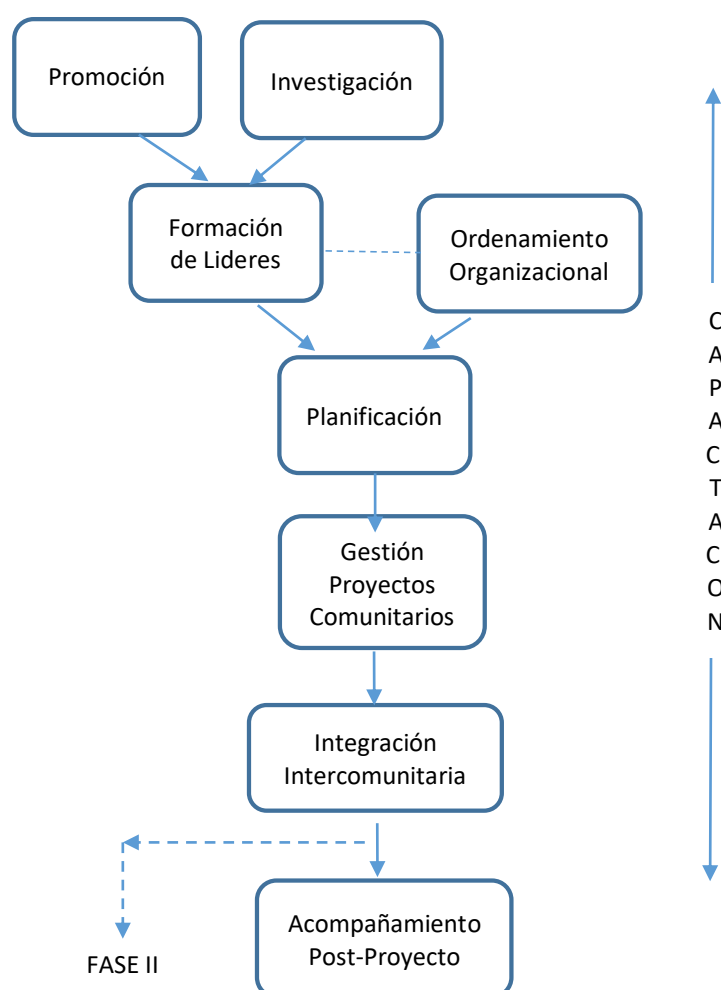
Segunda Etapa: Ejecución de la Propuesta de Proyecto y sus planes. Esta es la etapa central del ciclo de ejecución pues es a través de ella que se realizan todos los procesos y acciones con los que se espera alcanzar los objetivos y resultados predefinidos en la propuesta de proyecto, el marco lógico y los demás planes derivados.

Tercera Etapa: Salida de las comunidades y cierre del proyecto. Dentro de esta etapa se incluyen todas las acciones que garantizan que el proyecto se concluye de manera ordenada cumpliendo todo lo contemplado en la propuesta de proyecto, y que se verifica el cumplimiento de todas las actividades, productos y resultados estipulados durante la etapa de diseño y formulación. Por ello, el tipo de acciones que se realizan en este momento tienen relación con: la ejecución de un plan o estrategia de salida; el análisis y evaluación de las actividades, productos y resultados; la evaluación final del proyecto; y el cierre administrativo.

A continuación una ilustración que detalla los pasos más sobresalientes a través de los que se cumple cada una de estas etapas:



En cuanto al proceso específico a través del cual se aplica el Componente de Participación Ciudadana, las etapas y pasos pueden ser muy variables de un proyecto a otro dependiendo de las condiciones en que se encuentran las comunidades, de las particularidades del proyecto (por ejemplo la estructuración de los componentes y resultados esperados), así como de otros factores. No obstante, para presentar de manera simplificada y fácil de comprender esta parte de la estrategia se incluye a continuación una generalización que es ilustrativa del proceso central que se podría seguir para la participación ciudadana en cualquier proyecto.



Promoción. Es la etapa a través de la cual el personal del proyecto se introduce a las comunidades para dos objetivos específicos: conocimiento mutuo para establecer un nivel de relación que posibilite confianza y acuerdos para trabajar en conjunto, facilitarle a la población el conocimiento de la institución y la oferta específica del proyecto, e iniciar el proceso de motivación para la participación. Esta etapa se ejecuta usualmente de manera simultánea con la de investigación. Las principales actividades que se realizan son: identificación y pláticas iniciales con los líderes y lideresas, visitas a los hogares, reuniones con docentes y personal de

otras instituciones, asambleas y reuniones con sectores de población para hacerles conocer el proyecto, o el componente.

Investigación. El propósito de esta etapa es conocer las condiciones en que se encuentran las comunidades al inicio del proyecto, es decir su nivel de desarrollo, problemática, necesidades y potencialidades. Los principales aspectos en los que se concentra la investigación son: situación socioeconómica de las familias (salud, vivienda, educación, alimentación, empleo, ocupaciones, etc.), situación demográfica (cantidad de personas por familia, distribución por género, edad, sexo, etc.), los servicios básicos disponibles y necesarios, el estado de la infraestructura social y vías de acceso, ubicación geográfica, estado de los recursos naturales y ambiente, potencial productivo. También se analizan: las organizaciones locales existentes y su nivel de desarrollo, la presencia institucional, programas y proyectos en marcha.

Para la ejecución de esta etapa se aplican diversas metodologías y técnicas como las siguientes: diagnóstico rápido participativo, mapas comunitarios, Estado de Desarrollo Organizacional, análisis de actores, análisis de la línea de base, revisión de fuentes secundarias (estadísticas, documentos diversos, bibliografía específica), entrevistas, grupos focales, técnicas de visualización, mapa de recursos naturales y uso de la tierra, observaciones de campo, FODA. El listado de técnicas puede ser más amplio porque depende de los aspectos en los que se desea profundizar; por ello se recomienda consultar las guías metodológicas y otros recursos y herramientas de uso frecuente dentro de la institución³.

Las dos etapas antes descritas por lo general se ejecutan de manera paralela por lo que sus actividades se entrelazan, y a veces no se distinguen los límites entre una y otra. Esta condición no es tan importante dado que lo de fondo es que se logren los objetivos específicos de ambas, y que esto contribuya a avanzar hacia las siguientes etapas.

Formación de líderes y lideresas. Esta es una etapa sumamente importante al tener en cuenta los enfoques de autogestión y sostenibilidad que aplica Vecinos Honduras. Consiste en proporcionar a las personas que tienen vocación de líderes, o que ya lo son pero que necesitan fortalecimiento, la formación inicial para que desarrollen su potencial de liderazgo al servicio de su comunidad. Los líderes formados se incorporan a las organizaciones comunitarias para trabajar por su desarrollo, o bien se desempeñan como voluntarias o voluntarios replicando con el resto de la población las capacidades adquiridas y respaldando los procesos que impulsa el proyecto. Mediante esta etapa se contribuye con las comunidades a fortalecer los liderazgos naturales ya existentes, y a formar nuevos para disponer de recurso humano de relevo. Para adentrarse en los detalles metodológicos, como ser: niveles de formación, pasos específicos, objetivos, temas, duraciones, metodología, entre otros, se recomienda consultar la Guía Metodológica del Voluntariado que la institución ya tiene sistematizada⁴.

Ordenamiento y Fortalecimiento Organizacional.

Esta etapa se va ejecutando a lo largo del proceso de formación de los líderes en la medida en que estos ponen en práctica los aprendizajes adquiridos al interior de las organizaciones comunitarias. Con el involucramiento de los



³ Se recomienda consultar como una caja de herramientas la Guía de Campo de Vecinos Mundiales "Desde las Raíces, Fortaleciendo las Capacidades Comunitarias". Vecinos Mundiales Honduras, 2001.

⁴ Consultar: Vecinos Honduras: Guía Metodológica para el Voluntariado Comunitario. Tegucigalpa, Agosto 2016.

líderes, el personal del proyecto realiza diversas acciones para el ordenamiento o fortalecimiento de las organizaciones, como las siguientes:

- Análisis participativo del estado en que se encuentran las organizaciones para identificar las acciones que se deben realizar para corregir sus debilidades y volverlas más funcionales.
- Formación y capacitación de las personas que ocupan los cargos directivos para mejorar el desempeño de sus puestos, en temas correspondientes con las debilidades o necesidades de las organizaciones.
- Revisión de los instrumentos propios de las organizaciones, bien sea para crear los que no existen o para reformar los existentes. Estos instrumentos son los que formalizan la existencia de la organización o que orientan su funcionamiento como: la personería jurídica, reglamentos, registros de membresía, libros de actas, herramientas de contabilidad y administración, planes, presupuestos, informes y otros.
- Análisis de la forma en que se han venido manejando los bienes y recursos para introducir orden y propiciar la transparencia.
- Crear condiciones favorables a la diversificación y enriquecimiento de la membresía, por ejemplo para la inclusión mujeres y jóvenes.
- Realizar las acciones que fueran necesarias para mejorar la democratización interna de la organización.

Planificación. Esta etapa se orienta a disponer de los planes (anuales o mensuales) que el componente necesita para su operación, como aquellos que deben tener las organizaciones y comunidades para la ejecución de sus propios proyectos o acciones. Algunas de las actividades que se realizan son:

- Jornadas de planificación comunitarias para capacitar, orientar y apoyar la elaboración de los planes de acción comunitarios, para actualizarlos o socializarlos.
- Reuniones para concertar el plan de capacitación que ofrece el proyecto, u otro tipo de planes e iniciativas, para ponerlo en sintonía con las necesidades y expectativas de la población.
- Revisión de avances en la ejecución de los planes previamente puestos en ejecución.
- Iniciar el proceso de identificación de ideas de proyectos que pueden impulsarse en las comunidades.

Gestión de Proyectos Comunitarios. Esta es una etapa que puede prolongarse a lo largo de la ejecución del componente o del proyecto ya que consiste en que las comunidades identifiquen, formulen, gestionen y ejecuten los proyectos o iniciativas que desean llevar a cabo en respuesta a los problemas y necesidades identificadas en las primeras etapas. Las principales actividades a través de las que se ejecuta esta etapa son:

- Capacitación a las personas participantes en las distintas etapas de la gestión de los proyectos para que tengan un rol protagónico en este proceso: identificación de proyectos, diseño y formulación, identificación de actores, búsqueda de fuentes de recursos y apoyo, ejecución, evaluación.
- Identificación y priorización de las ideas de proyectos, mediante el trabajo por comisiones, reuniones por sectores y asambleas comunitarias.
- Preparación de los perfiles o propuestas de proyectos.
- Reconocimiento de las instancias o espacios en los que pueden encontrarse apoyo técnico o financiero para la ejecución.

- Presentación de las propuestas de proyectos ante las autoridades locales, instituciones, cooperantes u otros actores.
- Gestiones para la obtención y formalización de los apoyos obtenidos.
- Ejecución de los proyectos.
- Seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Presentación de informes de avance y rendimiento de cuentas ante las comunidades.
- Asesoría y acompañamiento a los líderes y organizaciones comunitarias para la realización de todo el proceso, para apoyar sus gestiones y respaldarles en sus acciones de incidencia ante autoridades.

Integración Comunitaria. Cuando las organizaciones se mantienen aisladas o actúan independientemente se les dificulta el logro de sus proyectos y terminan apagándose por agotamiento o frustración. Por ello es necesario disponer de una propuesta para lograr su articulación o integración en estructuras de mayor solidez y capacidad de incidencia. El propósito de esta etapa es lograr la vinculación, articulación o integración de las organizaciones en estructuras de un segundo nivel que les den más cohesión, fortalecimiento y sostenibilidad.



- Con la participación de la población, especialmente de los directivos de las organizaciones, se analizan las necesidades y conveniencia de integrar las organizaciones. Se estudian los modelos de integración que pueden ser posibles y funcionales, y se define el camino a seguir mediante planes, procesos o acuerdos.
- Se realizan diversas reuniones y asambleas comunitarias o zonales para analizar las opciones y tomar decisiones por consenso, tanto acerca de la forma de integración como de la distribución de responsabilidades para impulsar el proceso.
- Comúnmente se crea una asociación de patronatos como una estructura zonal representativa de las comunidades que se integran.
- Durante esta etapa es necesario proporcionar mucha capacitación, asistencia, asesoría y acompañamiento a los líderes, juntas directivas y comisiones para facilitarles la realización de las tareas de integración.
- Se brinda apoyo en procesos que podrían ser muy difíciles para las organizaciones sin un acompañamiento oportuno, por ejemplo para definir y crear la estructura de la nueva organización que se está integrando, para realizar los trámites de formalización, reconocimiento e inscripción, para elaborar el primer plan estratégico, para preparar la documentación y herramientas internas de organización, para formular propuestas de proyectos, y en general para posibilitarle a la nueva estructura abrirse espacio de actuación y desarrollarse.
- Los apoyos que se deben proporcionar por parte del componente durante esta etapa son: orientación y asesoría en todo el proceso a seguir, asistencia técnica para la planificación y gestión de proyectos, apoyo legal, diversas oportunidades de capacitación, acompañamiento para acciones de incidencia.

Capacitación Continúa. En consideración de que uno de los principales intereses de Vecinos Honduras a través de sus proyectos es la construcción de capacidades locales para la

autogestión y el desarrollo, a lo largo del proceso central de la estrategia de participación se mantiene una oferta de capacitación continua, la que se inserta entre las etapas para poner al alcance de la población acciones de capacitación oportunas y ajustadas a las necesidades inmediatas. Mediante la capacitación se abordan las principales necesidades detectadas en cada momento, es decir, capacitaciones para diagnóstico, planificación, voluntariado y liderazgo, organización, administración básica, gestión de proyectos, género y juventud, derechos, incidencia, entre otros temas.

Acompañamiento Después del Proyecto. La etapa de integración comunitaria se está concluyendo aproximadamente alrededor de la finalización de un proyecto típico de duración promedio de tres años. Con ese plazo y recursos disponibles, y en consideración de las dificultades a vencer, el llegar a esa etapa puede considerarse un logro importante, especialmente si se han desarrollado las capacidades básicas para la autogestión del desarrollo.

En muchos casos las organizaciones quedan todavía con algunas debilidades y necesitando de un proceso adicional de fortalecimiento hasta llegar a su consolidación y sostenibilidad. Igualmente muchos de los procesos impulsados aún no han llegado al punto de generar resultados y efectos generalizables y duraderos. Por ello se necesita de una etapa de acompañamiento posterior al proyecto inicial, mediante la cual se busca:

- Continuar los procesos de formación y capacitación para profundizar las capacidades y extenderlas a más población. Seguir formando líderes y voluntarios (mujeres y hombres) para relevo y reemplazo.
- Consolidar los procesos que ya hayan finalizado para asegurar su permanencia en el tiempo mientras muestran los resultados e impactos deseables, y continuar aquellos que se encuentran a media ejecución hasta completarlos.
- Seguir apoyando a las organizaciones de base hasta que culminen su proceso de: embrión o semilla, emergencia o germinación, crecimiento, desarrollo, y maduración.
- Apoyar la gestión y ejecución de los proyectos comunitarios que se definieron en etapas anteriores.
- Ampliar las acciones y resultados a otros sectores de población dentro de las primeras comunidades, que no fueron cubiertas durante el primer ciclo.
- Extender la intervención a otras comunidades diferentes a las iniciales, y que pueden ser atendidas especialmente como efecto multiplicador del liderazgo y voluntariado comunitario.
- Concentrar apoyo en la organización de integración zonal para que se fortalezca su gestión organizativa y administrativa interna, y pueda desarrollar nuevos servicios a sus organizaciones de base. Se busca también facilitarle a esta estructura el establecimiento de más amplias relaciones con nuevos actores para que consolide su presencia en la región y pueda captar recursos y apoyos para sus organizaciones y comunidades.

Consideraciones sobre la duración del proceso central de la estrategia.

El plazo para la ejecución total de la estrategia puede ser variable desde 3 años en adelante; esto es debido a que la duración puede ser influenciada por diversas situaciones o condiciones como las siguientes: el nivel de desarrollo de las organizaciones locales, el grado de madurez de la población en cuanto a participar en procesos orientados a la autogestión, algunas características socioculturales de la población (por ejemplo su capacidad de actuar con

autonomía o su dependencia de actores externos), el ritmo de maduración y avance diferenciado entre comunidades, la influencia de factores del contexto difíciles de predecir y controlar, el cumplimiento de los compromisos y aportes de los actores principales, entre otros.

Es recomendable tener en cuenta que el proceso podría alargarse innecesariamente por condiciones como las siguientes:

- La carencia de una estrategia que defina los plazos en los que deben ejecutarse cada una de las etapas. Esto incluye contar con métodos para volver eficiente (funcional y rápida) la ejecución, un calendario de ejecución por etapas, control de la ejecución de actividades y del avance de las etapas, monitoreo y evaluación continua para que todos sepan en qué parte del proceso se encuentran en relación con el tiempo transcurrido y el restante.
- Que el personal y la población no se impongan metas a alcanzar enmarcándose en los plazos, es decir, que ambos actúen libremente en el tiempo como si se dispusiera de tiempo ilimitado sin plazos que cumplir.
- Que no se sepan manejar sabiamente los ritmos de maduración y actuación de las comunidades, puesto que estas podrían tener una percepción y valoración del tiempo diferentes a la del personal del proyecto. Esto puede suceder si el personal desconoce los diferentes ritmos de maduración entre las comunidades en cada una de las etapas. ¿Cuánto tiempo necesita una organización para que se reactive después de la capacitación y apoyo proporcionado? ¿Cuál es el plazo prudencial para que los líderes estén listos para entrar en acción mediante replicas y otras tareas?
- La débil capacidad del equipo del proyecto para ejecutar el componente en un plazo prudencial y haciendo uso racional de los recursos. Es necesario que el equipo del proyecto le imprima un ritmo ágil de trabajo a la estrategia para lograr eficiencia en la ejecución del componente.
- Una lenta gestión administrativa por ejemplo en asignación de fondos, autorizaciones, desembolsos, cotizaciones y compras. Si el apoyo administrativo no se ajusta a los tiempos o plazos de ejecución o a los ritmos de trabajo del equipo y de las comunidades, el proceso puede alargarse.
- Debilidades en el liderazgo de las organizaciones para alcanzar resultados de los trámites, gestiones e incidencia que realizan ante la municipalidad e instituciones.
- Desconocimiento por parte del equipo del proyecto sobre cómo contrarrestar los factores del contexto que aletargan o interrumpen los procesos.

6. Líneas de Acción

La participación de la población puede manifestarse en diferentes ámbitos: en el hogar (mujeres, niños, jóvenes), al interior de las organizaciones locales, en los procesos de producción y economía, en la política, en los procesos sociales de las comunidades, y en el ámbito municipal, principalmente. Debido a esta diversidad de espacios en los que se expresa la participación ciudadana, es necesario definir líneas de acción que estimulen, apoyen y orienten a los diversos actores, especialmente a los comunitarios.

Las líneas de acción que se siguen en los proyectos son:

- Formación y capacitación continua a lo largo de toda la estrategia. Se debe disponer de una oferta de capacitación diferenciada para los principales actores: líderes y voluntarios, juntas directivas, población en general, mujeres y jóvenes.
- Apoyo para el fortalecimiento y desarrollo organizacional. Esto implica ofrecer diversos servicios de asistencia, asesoría, acompañamiento y apoyo logístico para que las organizaciones no se estanquen en su desarrollo, y que lleguen hasta la etapa de integración.
- Planificación y gestión de proyectos. Dentro de esta línea se contemplan todas las formas de planificación (estratégica, operativa, específica) que necesitan los actores principales dependiendo del momento en el que se encuentren. Así mismo se incluyen todos los pasos del ciclo de gestión de los proyectos: formulación, gestión de recursos, ejecución, seguimiento y monitoreo, evaluación.
- Acompañamiento a los procesos y campañas de incidencia emprendidas por las organizaciones locales.

7. La Legislación para la Participación Ciudadana

Como una forma de estimular y formalizar la participación ciudadana, en el país existen varios instrumentos legales que deben tenerse en cuenta al ejecutar la estrategia. En general puede afirmarse que existe suficiente legislación que puede aprovecharse para favorecer los esfuerzos de desarrollo, pero no son bien aprovechadas por las comunidades y otros actores las oportunidades que ofrecen. Esto se debe a que: no se aplican las leyes por parte de las instituciones responsables, las comunidades las desconocen, la población no está suficiente informada sobre sus derechos, o no se tiene suficiente capacidad de incidencia para presionar por su cumplimiento, dejando a los políticos o autoridades locales o institucionales el manejo de las leyes a su antojo.

Dentro de esta estrategia es esencial que todos los actores conozcan la legislación, es decir que estén informados (especialmente la población en general), pero que también las sepan interpretar y aplicar o presionar para su aplicación, esto último se consigue a través de la formación y capacitación de los líderes, dirigentes y voluntarios o voluntarias. Las principales leyes a tener en cuenta son:

Leyes	Contenidos que hacen referencia a Participación Ciudadana
Constitución de la Republica de Honduras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversos textos guardan relación con la participación ciudadana. ▪ Art. 5, Titulo 1: “El gobierno debe sustentarse en el principio de la democracia participativa del cual se deriva la integración nacional” ▪ En el Art. 45 se declara punible cualquier acto que tenga como fin prohibir o limitar la participación del ciudadano en la vida pública. ▪ En el Art. 76 se garantiza a la ciudadanía el derecho a organizarse libremente
Ley de Municipalidades (Decreto No. 134-90) Reglamento de la Ley (Acuerdo No. 018-93)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El objetivo 2 de las municipalidades es asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas del municipio. ▪ El Art. 24 plantea como derechos de los ciudadanos: participar de los programas y proyectos de inversión y ser informados de las finanzas municipales; participar en la gestión y desarrollo de los asuntos locales;

	<p>pedir cuentas a la Corporación Municipal sobre la gestión municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Según el Art. 62 los vecinos tienen derecho a organizarse democráticamente en patronatos o en otras modalidades de organización comunitaria.
Ley de Participación Ciudadana. Decreto No 3-2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera que la participación ciudadana implica la inclusión del ciudadano en la formulación, ejecución y evaluación de todas las políticas y acciones de Estado, convirtiéndolo en protagonista y gestor de su propio destino. ▪ Según el Art. 2 la participación ciudadana se fundamenta en principios de: democracia participativa, corresponsabilidad, inclusión, solidaridad, respeto y pervivencia. ▪ El Art. 3 define los mecanismos de participación ciudadana: plebiscito, referéndum, cabildos abiertos municipales, iniciativa ciudadana, y otras señaladas en la ley
Ley de Mecanismos de Participación Ciudadana. Decreto No.190-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una ley especial para desarrollar las formas de participación de la ciudadanía en asuntos de interés nacional, regional, subregional, departamental y municipal para la práctica y las consultas ciudadanas. ▪ Define las formas de participación ciudadana: Referéndum, Referéndum Total, Referéndum Parcial, Plebiscito, Iniciativa de Lev Ciudadana, Referéndum o Plebiscito Nacional, Regional, Subregional, Departamental v Municipal.
Ley de Ordenamiento Territorial. Decreto No. 180-2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve la gestión participativa y la participación ciudadana ▪ El Art 4 define la participación proactiva ciudadana como un principio de planificación nacional y ordenamiento territorial. ▪ En el Art 5 la gestión participativa es un fundamento de la planificación y ordenamiento territorial. También hace referencia a la participación ciudadana y al fortalecimiento de las entidades comunitarias.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Decreto No. 170-2006	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro de sus objetivos se incluye "...garantizar el ejercicio del derecho que tienen los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos públicos."
La Ley del Voluntariado de Honduras. Decreto No. 177-2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su objetivo es "promover el ejercicio del voluntariado, facilitar la participación organizada y solidaria de los hondureños y extranjeros que deseen cooperar con el desarrollo del país..." ▪ En el Art. 4 no se permite a los voluntarios realizar proselitismo político, religioso, o de otra naturaleza mientras ejerzan el voluntariado ▪ Los Art 5 y 6 definen los deberes y derechos de los voluntarios.

8. Condiciones para el Éxito

Como se ha planteado en capítulos anteriores, la participación ciudadana es un componente esencial dentro de los proyectos de desarrollo, a través del cual se logran objetivos muy valiosos, pero que a la vez contribuye al logro de los objetivos de otros componentes. Por ello es importante generar todas las condiciones que sean posibles para que la estrategia se aplique con éxito.

Para asegurar el éxito es necesario comenzar identificando los factores que pueden ser limitantes u obstáculos a la estrategia, a fin de tomar oportunamente las medidas para contrarrestarlos o neutralizar su efecto. Los principales factores limitantes a tener en cuenta son:

- Débiles capacidades de autogestión tanto en las organizaciones locales como en las comunidades. Estas debilidades se manifiestan como una inclinación a depender de las soluciones que pueden ofrecer las instituciones y otros agentes externos. Como consecuencia la población de algunas comunidades se ha acostumbrado a esperar la llegada de soluciones externas desestimando sus propias capacidades y recursos.
- Coincidente con lo anterior, algunas instituciones realizan sus intervenciones en las comunidades proporcionando diferentes tipos de recursos y facilidades, desestimando los aportes, capacidades y voluntad de participación de la población. Con el paso del tiempo, esta práctica ha venido generando, por un lado comportamientos paternalistas y por otro, actitudes de dependencia.
- Patrones culturales que se han ido instalando lentamente y de manera imperceptible en las comunidades, los que no son favorecedores de la participación, por ejemplo: sentimientos colectivos de minusvalía comunitaria, desvalorización o subestimación de la labor que realizan los líderes y personas voluntarias, prejuicios acerca de las capacidades y roles que pueden desplegar los jóvenes y mujeres, creencias que la responsabilidad por el mejoramiento de las comunidades es responsabilidad de agentes externos, por ejemplo de las instituciones estatales.
- Influencias negativas que ejercen ciertos políticos o sus activistas para atraer la simpatía de la población o para marginar a algún sector que es contrario a su ideología.
- Existe mucho desconocimiento o desinformación entre la población acerca de la legislación, y lo que se establece en las leyes en cuanto a derechos y obligaciones, y los beneficios que pueden ser aprovechados. Complementariamente, existe muy poca capacidad para entender, interpretar y aplicar la legislación.
- Carencia de liderazgo positivo o debilidades de formación y desempeño de los líderes existentes.
- Algunas de las instituciones que intervienen en las comunidades carecen de estrategias o metodologías favorables a la participación ciudadana, o se fundamentan en modelos de desarrollo contradictorios con la autogestión y el desarrollo humano sostenible. En algunas instituciones se percibe desinterés por establecer relaciones efectivas de trabajo coordinado entre los diferentes actores y prefieren la actuación aislada.

Una primera condición de éxito de la estrategia de participación es que el personal del proyecto tenga plena conciencia de los anteriores, y otros factores adversos, y que en equipo con el involucramiento de los líderes y voluntarios comunitarios, tenga identificadas diversas medidas a aplicar. De manera complementaria, es recomendable mantener las siguientes decisiones a lo largo de la ejecución del proyecto:

- Que la planificación operativa del componente se realice con énfasis en visión y actuación estratégica, más que en cumplimiento de actividades puntuales. Esto debe aparejarse con la recomendación de que se definan claramente los resultados e impactos esperados del componente o la adopción de algún esquema basado en la teoría de cambio.

- Que se fortalezca la capacidad estratégica, técnica y metodológica del equipo del proyecto para contrarrestar la tendencia a la sobrecarga de trabajo por multiplicidad de tareas puntuales, desconectadas o carentes de un proceso de fondo.
- Organizar de manera sistemática y completa una oferta de formación y capacitación para los actores locales que se mantenga a lo largo del componente, procurando que tenga la más amplia cobertura en la población meta.
- Que los equipos de los proyectos identifiquen formas de articulación entre esta estrategia y las de los demás componentes, y que esto se exprese claramente en los planes operativos.
- Que se formule a nivel institucional una estrategia especial para atender a la población joven que enfatice no solo en su incorporación a las organizaciones locales, sino que a la vez ofrezca oportunidades para empleabilidad y emprendimiento.
- El éxito de la estrategia de participación depende en buena medida de una efectiva aplicación de la estrategia de liderazgo y voluntariado comunitario, por lo que es recomendable generalizar y profundizar la aplicación de la Guía Metodológica para el Voluntariado Comunitario.