

UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA- UNAD
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS



MONOGRAFÍA

“Desarrollo sostenible: gestión participativa de proyectos con enfoque técnico”

PRESENTADA POR

MARTHA CAROLINA HERNÁNDEZ ACEVEDO

ASESORADA POR

DRA. LIZETTE PATRICIA CELY MONEDERO

PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C., DICIEMBRE DE 2019

**DESARROLLO SOSTENIBLE:
GESTIÓN PARTICIPATIVA DE PROYECTOS CON ENFOQUE
TÉCNICO**

RESUMEN

Esta investigación plantea como la gestión de proyectos se ha convertido, a través de su historia, en una ciencia que integra métodos (propios de la academia) y saberes (particularmente aprendidos a través de la experiencia), toda vez que su propósito es la mejora de la calidad de vida de las comunidades. En este sentido, se plantea la relación existente entre tecnocracia y la correspondencia con los intereses de la ciudadanía y los niveles de participación a nivel territorial.

Para esto se analiza e interpreta el cambio en la concepción de la gestión de proyectos a través de la historia de la ciencia administrativa, tomando como punto de partida el liberalismo y modernidad política, pasando por las diferentes fases del desarrollo capitalista, abordando también las concepciones y enfoques hasta el auge del liderazgo comunitario y diálogo social en la búsqueda del desarrollo sostenible.

Finalmente se presenta la herramienta propuesta y desarrollada por el *Project Management Institute*, que responde a los desafíos presentados a través del devenir social, económico y cultural que exige la incorporación de enfoque técnico en la gestión participativa del desarrollo.

Como conclusión se plantea la gestión de proyectos como una ciencia, una disciplina, un campo de acción que permite la sinergia de las perspectivas locales con las dinámicas globales; de los actores sociales con la academia y del interés particular con propósitos generales.

Palabras clave: Gestión de proyectos, participación, liderazgo comunitario, sostenibilidad, desarrollo.

ABSTRACT

This research shows how project management has become, through its history, a science that integrates methods (typical of academia) and knowledge (particularly those learned through experience), since its purpose is to improve the quality of life of communities. In this sense, this thesis posits the existing relationship between technocracy and correspondence with the interests of citizens and levels of participation at the territorial level.

This paper analyzes and interprets the progress of project management throughout the history of administrative science, taking liberalism and political modernity as starting points, going through the different phases of capitalist development, while addressing the concepts and approaches to the rise of community leadership and social dialogue in the search for sustainable development.

Finally, the tool proposed and developed by the Project Management Institute is presented, which responds to the challenges presented through the social, economic, and cultural development that requires the incorporation of a technical approach in participative management of development.

In conclusion, project management is considered a science, a discipline, a field of action that allows the synergy of local perspectives and global dynamics; of the social actors with the academy and the individual interest with general purpose.

Key words: Project management, participation, community leadership, sustainability, development.

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos para el desarrollo sostenible plantea un cambio de paradigma en la administración de proyectos y un viraje en el protagonismo de la tecnocracia en su formulación y planeación; adquiriendo importancia aspectos como el liderazgo colectivo, la asociatividad y la participación de los diferentes grupos de interés, como actores clave en la solución de los problemas de las comunidades.

La inclusión de estos actores plantea una transformación en la relación de progreso económico, índices de rentabilidad y eficiencia, toda vez que temas como la responsabilidad social, la sustentabilidad ambiental y la diversidad cultural, hacen parte de la gestión de proyectos sostenibles de naturaleza participativa y democrática en el marco del Estado Social de Derecho que tiene como finalidad la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Así el problema de esta investigación es establecer el grado de correspondencia existente entre la tecnocracia, entendida como el grupo de personas que se desempeñan en un campo de conocimiento especializado, y los diferentes actores ciudadanos, caracterizados por su liderazgo social, en la gestión de proyectos de desarrollo comunitario.

El desarrollo de esta investigación se presenta de la siguiente manera: el primer capítulo está dirigido a la identificación histórica del concepto de desarrollo; el segundo capítulo presenta las características del desarrollo sostenible y el modelo propuesto por el *Project Management Institute* para la práctica administrativa en la construcción alternativa de soluciones a partir del dialogo social, lo que permite establecer algunas continuidades y características presentes en la gestión de proyectos. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio.

CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
EL DESARROLLO: DEL AUGE ECONÓMICO AL ENFOQUE HUMANO	13
1. Desarrollo Económico y capitalista.....	14
1.1 Auge Liberal: el Taylorismo y el Fordismo.....	15
1.2 Capitalismo con reformismo social	17
1.3 Capitalismo desorganizado	18
2. Desarrollo con enfoque ambientalista.....	22
3. Desarrollo a escala humana	23
4. Postdesarrollismo: un discurso del desarrollo	24
5. Desarrollo Humano	25
DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	30
1. Objetivos del Desarrollo Sostenible	32
2. Desarrollo Sostenible Local.....	33
3. Herramientas de gestión de proyectos.....	35
3.1 Integración del proyecto	36
3.2 Gestión del alcance del proyecto	37
3.3 Gestión del tiempo del proyecto	38
3.4 Gestión de los costos del proyecto	39
3.5 Gestión de la calidad del proyecto	40
3.6 Gestión de los Recursos Humanos del proyecto	40
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	42
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto	43
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	43

3.10 Gestión de los interesados del proyecto	44
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	49

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones sociales orientadas al desarrollo comunitario tienen en la actualidad el desafío de incorporar las lógicas de rentabilidad, viabilidad económica, financiera y administrativa, en el proceso de formulación participativa de proyectos, orientada esta última, a generar fortalecimiento del tejido social y bienestar común. En otros términos las organizaciones sociales y comunitarias deben desarrollar habilidades y estrategias para que sus proyectos respondan a criterios de eficiencia, efectividad y sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que la mayor fuente de financiación de las organizaciones sociales de base (base de la pirámide-BoP), además de los recursos públicos, es la cooperación; el diseño y la formulación de sus proyectos debe responder a los modelos de formulación reconocidos y comúnmente utilizados (marco lógico y canvas generalmente), los cuales incluyen la fase de diagnóstico social, que se constituye en una oportunidad de promover el diálogo entre las diferentes perspectivas del *'problema'* e, incluir coherencia en la delimitación de los objetivos en términos de eficiencia, realidad y cuantificación.

Lo anterior quiere decir que los objetivos no solo pueden ser planteados en términos de oportunidad social sino que además, deben responder a criterios de viabilidad financiera y económica; es decir exigirán la gestión del proyecto en términos de desarrollo sostenible, lo cual involucra aspectos de cuidado del ambiente o economía verde, rescate de valores culturales ancestrales, sustentabilidad económica y el fortalecimiento de las relaciones sociales, entre otros.

El equilibrio entre estos dos factores (viabilidad financiera y desarrollo social) se materializa en las estrategias de sostenibilidad del proyecto que incluye: la aplicación de diferentes alternativas para mitigar los efectos del *problema* identificado y; la aplicación y

desarrollo de estrategias de gestión de proyectos que incluyan la identificación de factores externos, mecanismos políticos, financieros, técnicos y ambientales que generen oportunidades de intervención en el momento de toma de decisiones.

En este sentido, las organizaciones sociales como unidades de integración social, presentan en la agenda de cooperación, los problemas sociales que el Estado por medio de sus instituciones debe intervenir, con el propósito de lograr una sociedad más incluyente, pacífica y equitativa, que en otros términos se explica como la aplicación de la noción de desarrollo humano y comunitario en contraposición del desarrollo económico tradicional y el progreso tecnológico sin límites.

Todo lo anterior implica una articulación necesaria entre los diversos actores sociales, sus intereses y enfoques que permitan el fortalecimiento democrático, tanto en la esfera institucional como en la dimensión social. Se trata de la planificación de proyectos dirigida por expertos con un enfoque participativo.

JUSTIFICACIÓN

El auge del desarrollo sostenible presenta un cambio de paradigma en torno a la gestión de proyectos que desde el modelo tradicional es formulado, implementado y evaluado por tecnócratas¹ quienes desde su saber profesional deberían incluir en cada una de las etapas, los criterios de objetividad, eficiencia y eficacia en relación con el modelo de la teoría de la administración.

El viraje está orientado hacia el modelo participativo de la gestión de proyectos que plantea como finalidad el desarrollo sostenible, que a su vez representa un cambio en la concepción misma del desarrollo. Lo anterior quiere decir que la gestión de proyectos de desarrollo sostenible se sitúa en el paradigma actual, el cual se puede explicar desde el enfoque sistémico que plantea la interrelación entre las partes desde una visión holística en donde la transformación es una variable permanente. En éste, el proyecto es concebido como una unidad operativa del desarrollo y todos los actores tienen una visión compleja de los factores ambientales y del problema a resolver.

Entonces, la gestión de proyectos de desarrollo sostenible está orientada a redefinir el papel de las comunidades en su propio desarrollo, en la solución de sus problemas, en la consolidación del Estado social de Derecho como un nuevo contrato social en el cual la ciudadanía está compuesta además de los derechos políticos, por los derechos sociales, económicos, ambientales y culturales.

Esta nueva concepción del Estado implica una valoración de la articulación entre Estado y sociedad civil a través de la gestión de proyectos orientados al desarrollo comunitario, teniendo en cuenta el creciente desencanto de los ciudadanos frente a la política

¹ Es importante aclarar que la tecnocracia adquiere significado desde el enfoque que se le presente. Para efectos de este trabajo, siguiendo a García-Pelayo (1974), la tecnocracia es entendida como un sistema de administración pública basado en el conocimiento de expertos técnicos para la toma de decisiones basadas en conocimientos científicos (Rodríguez Perejo, 2005).

y sus intermediarios (burocracia), lo cual resulta en el involucramiento de éstos en la resolución y satisfacción de sus problemas (individuales y con sus conciudadanos) en forma ética, equitativa y solidaria.

Siguiendo lo anterior, se puede establecer entonces que la nueva gestión de proyectos de desarrollo sostenible responde a la puesta en escena de unos protagonistas centrales que son los líderes comunitarios, que se alejan de la visión tecnocrática, y que ponen en el centro del debate la pertinencia social y el desarrollo humano.

Sin embargo, dicho dilema entre tecnocracia y líderes comunitarios se resuelve en gran medida si se concibe la tecnocracia como “la presencia de una nueva ‘clase política’ compuesta por ‘tecnócratas’ que comprende no solo a los técnicos del proceso productivo, sino también a los especialistas en *management*, planificación organización, comunicación de masas, investigaciones operacionales, análisis de sistemas, etcétera, en una palabra, los entendidos en teoría y práctica de sistemas” (Rodríguez Perejo, 2005, pág. 56); lo que en otros términos significa que la tecnocracia como parte de la práctica de sistemas incluirá a otros actores en la toma de decisiones objetivas y racionales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características de la gestión de proyectos de desarrollo sostenible en el marco del cambio de paradigma de la administración y auge de protagonismo del liderazgo comunitario en relación con la tecnocracia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cuál es el papel del liderazgo comunitario en la formulación participativa de proyectos de desarrollo social.
- Estudiar y analizar las distintas corrientes teóricas sobre la gestión de proyectos de desarrollo sostenible.
- Identificar los principales cambios en las metodologías de formulación de proyectos que promueven el diálogo social para la construcción de alternativas comunes.
- Caracterizar las concepciones de desarrollo liberal y desarrollo social -comunitario en el marco de la sostenibilidad.
- Analizar el dilema entre viabilidad económica y financiera y, el valor agregado social para el desarrollo sostenible.
- Reflexionar sobre el cambio de la concepción de Estado en el marco de la resolución de problemas sociales y los proyectos de desarrollo comunitario.

CAPÍTULO I

EL DESARROLLO: DEL AUGE ECONÓMICO AL ENFOQUE HUMANO

Hablar de desarrollo nos remite a una concepción sobre el sistema de pensamiento humano que implica una relación directa con la concepción de la evolución. En este sentido, el desarrollo como concepto económico, político y social, fue adaptado a los discursos de la planificación, entendida ésta como el proceso de decisión que tiene una visión de futuro mejor para el colectivo (Indovina, 2004).

Lo anterior refiere entonces, que la noción de desarrollo se refiere a un tipo de sistema en donde ocurren los diferentes fenómenos, lo que significa que el desarrollo implícitamente involucra el concepto de movimiento y cambio. Por tanto, no existe una única definición de desarrollo como concepto general y tampoco sobre desarrollo humano, sino que existe una “proliferación de “desarrollos”: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo sustentable, desarrollo humano y, en términos de su dinámica, desarrollo “de abajo-arriba” (o su contrapartida, “del centro-abajo”) y otros más”. (Boisier, Desarrollo Local:¿ De que estamos hablando?, 2001, pág. 6)

El devenir del concepto de desarrollo como parte del ejercicio de la planificación puede catalogarse desde tres enfoques teniendo en cuenta su objetivo; así tenemos:

1. Desarrollo Económico y capitalista

Este enfoque puede catalogarse como el enfoque dominante, toda vez que aunque su auge se da en la época de la revolución industrial, en la actualidad sus principios siguen vigentes, en el cual el hombre es concebido como el medio para la explotación de la naturaleza y el desarrollo se centra “en las dimensiones económicas y en la medida en que el capitalismo había penetrado en las estructuras económicas y sociales (...) modernizando y remplazando formas sociales precapitalistas” (Pike, 2011, pág. 52)

Así, se pone de presente que el ser humano tiene unas necesidades y/o carencias y que la naturaleza es un recurso inagotable para ser utilizado y dominado. El desarrollo en este

marco, equivale al crecimiento productivo centrado en la producción de bienes materiales. Dicho de otro modo, el desarrollo es entendido como una meta alcanzable y no como un proceso y es por esto que se hace necesario el énfasis en tecnología para aumentar la producción, sin medir el impacto que esto pueda ocasionar en las condiciones ambientales y culturales.

Igualmente es importante tener en cuenta que el desarrollo económico presenta a su vez distintas etapas de consolidación, cambio y transformación, que para efectos de este trabajo partirán de lo que hoy conocemos como modernidad: período que constituye la nueva forma de “relaciones sociales entre el Estado y los ciudadanos; y en él se genera una forma de poder, la dominación, que establece la desigualdad entre ciudadanos y Estado y entre grupos de intereses organizados” (Santos B. d., 1998, pág. 412)

En este sentido, Boaventura de Sousa Santos (1998) presenta el desarrollo económico y capitalista a partir de tres grandes periodos: auge liberal, capitalismo organizado caracterizado por el reformismo social y, postmodernidad o capitalismo desorganizado.

1.1 Auge Liberal: el Taylorismo y el Fordismo

Con el auge de los principios liberales en el campo de la política, se transforman las perspectivas relacionadas con el mercado como orden económico. Así, se promulga la lucha en contra de los monopolios y de las políticas de Estado que intentaban someter la economía a su control. Esto bajo el supuesto que el mercado es capaz de regular las relaciones sociales y los términos de intercambio a través de su orden espontáneo, logrando la satisfacción de los individuos y la producción de diferentes subjetividades.

Desde esta perspectiva surgen el taylorismo y el fordismo como corrientes de pensamiento orientadas al uso aplicado de la ciencia en el desarrollo industrial, con el objetivo de lograr mayor eficiencia de los recursos tecnológicos para la producción, teniendo en cuenta

que el crecimiento productivo correspondía con mayor distribución y con desarrollo, entendido éste último como una meta alcanzable.

Para Taylor (1911) el desarrollo económico era resultado del proceso de calcular el tiempo promedio para producir un determinado producto o una parte de él y, obligar al obrero a acelerar el ritmo de trabajo asimilándolo a una máquina. En otros términos, se trataba de la organización del trabajo, su estructura y administración.

Por su parte el Fordismo es considerado como el precursor de la producción en serie y la superproducción, que a su vez genera la creación e inicio de ciudades modernas tal como las conocemos hoy, símbolo del desarrollo de las sociedades.

Lo anterior implicó la consolidación de una nueva forma de organización del trabajo que generó efectos en las prácticas culturales de la sociedad, puesto que la producción se realizaba en menor tiempo, con menor costo y resultaba en mayor ganancia. Por su parte, el Estado ejercía la latente función de crear condiciones de competencia y suministrar servicios en donde la competencia no podía hacerlo porque le resultaba improductivo o muy riesgoso.

Podemos concluir de este período que el desarrollo era concebido como producto de la aplicación de la ciencia y de los criterios científicos en la producción de bienes que permitían la transformación tangible de las condiciones de vida de la sociedad y la creación de ciudades en torno al consumo y el mercado. En otras palabras se trataba de la gestión de proyectos productivos liderados por hombres de ciencia, del auge de la 'tecnocracia' que se divorciaba de la noción de burocracia², que quedó limitada a desarrollar las funciones de regulador y vigilante del mercado.

² Es importante recordar que la burocracia desde la perspectiva de Weber (1988) era un "sistema objetivo de gestión y administración dotado de una alta racionalidad y máxima eficiencia y con ciertas características estructurales, el término burocracia también ha servido para designar un sistema de gestión arbitrario y disfuncional cuyo formalismo, que se supone garantiza la eficacia general, conduce a la ineficacia en casos específicos" (Rodríguez Perejo, 2005, pág. 54)

1.2 Capitalismo con reformismo social

El segundo periodo del capitalismo liberal se caracteriza por la crisis económica sustentada en los principios liberales de la libre competencia y la maximización de la ganancia a través de la sobreoferta del mercado. Como respuesta a estos postulados, surge el denominado Estado de Bienestar, orientado a consolidar el desarrollo de los países.

Keynes (1936) critica los supuestos neoclásicos y a partir de su preocupación por el pleno empleo, analiza la crisis de 1929 caracterizada por el desempleo y la sobreoferta y plantea el supuesto que el sistema funciona con la demanda y que hay que incentivar la propensión a consumir.

Tomando como referencia este enfoque, puede plantearse entonces que el desarrollo en el segundo periodo estaba determinado por un enfoque macroeconómico, en el cual debido a la desestructuración y desestabilidad del modelo de producción de la posguerra (el fordismo), el Estado se convierte en un agente económico encargado de generar condiciones para activar el consumo, a través de una política de empleo entre otras.

En este período igualmente surge el movimiento estudiantil que proponía “una ideología antiproductivista y postmaterialista” (Santos B. d., 1998, pág. 303) Entonces, surge la idea de la necesidad de reforma del Estado, en la medida que este era considerado como un ‘monstruo’ predador y parasitario, razón por la cual, empieza a perder centralidad frente a grupos económicos poderosos con intereses privados determinados que empiezan a coexistir como legisladores fácticos (Santos B. d., 2006).

Lo anterior se puede interpretar como el inicio del modelo de *lobby*, caracterizado por “el ejercicio de cualquier labor de influencia directa sobre las instituciones públicas (legislativas y ejecutivas sobre todo, y en ciertos casos también judiciales) por medio de los profesionales personados ante las Administraciones Públicas” (Aldeguer Cerdá, 2017, pág.

455). De la misma manera esta autora plantea que la tecnocracia (de origen privado, asociada a las grandes corporaciones), ejerce una influencia efectiva desde la lógica de la economía y la eficiencia, para legitimar las decisiones públicas, lo que se da como resultado justamente del déficit de legitimidad del Estado.

Se divulga entonces, la idea que el Estado no podía ser reformado sino que era necesario reducirlo al mínimo con el ánimo de minimizar las posibilidades que tenía éste para hacer daño. A su vez se empiezan a gestar las primeras formas de capitalismo global, que dan señales de una nueva etapa del capital que genera unas pautas de producción y orden social particulares. Surge entonces una etapa de hegemonía económica y la disminución del Estado en la prestación de los servicios sociales.

1.3 Capitalismo desorganizado

El capitalismo desorganizado, más conocido como globalización, inicia con los deseos de la transnacionalización de la economía, razón por la cual, se retoma la distinción entre las funciones exclusivas del Estado, las cuales debe seguir cumpliendo y, aquellas de las cuales se había apropiado a través del tiempo por medio de otros canales de regulación social.

La transformación referida se expresa por medio del *Consenso de Washington*, el cual hace referencia a la organización de la economía global, la liberalización de los mercados, la desregulación, la privatización y minimalismo estatal, entre otros. La transformación de la sociedad civil se da a partir del *consenso democrático liberal* que incluye la primacía del derecho y de los tribunales, prioridad a la propiedad privada y a las relaciones mercantiles. (Vilas, 2000)

Contrariamente a lo que se propuso con el Estado de Bienestar, en esta etapa del capitalismo se propone la reforma del Estado a partir de la sociedad en todo el globo, basada

en una red jerárquica de subordinación entre el centro, la periferia, y la semiperiferia³. Se inicia un proceso de regulación de tendencia global, impulsado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y los países centrales con poder económico a través de mecanismos como: “deuda externa, ajuste estructural, control de déficit público y de inflación, privatización, desregulación, amenaza de inminente quiebra del Estado de bienestar y, sobre todo, del sistema de seguridad social, subsiguiente (drástica) reducción del consumo colectivo de protección social, etc.” (Santos B. d., 2006, pág. 66). En cuanto a las políticas de ajuste estructural, estas empezaron a cubrir casi todos los ámbitos de intervención del Estado de los países de la semiperiferia y periferia a través de la liberalización del comercio, la privatización de las industrias y los servicios, la desregulación del mercado laboral y la flexibilización de la relación salarial, entre otras herramientas provistas por el Consenso de Washington (Santos B. d., 1998).

Se promueve la mercantilización del trabajo, de los bienes y servicios, de lo público y más allá, la mercantilización de la vida, que significa que asistimos a la expansión del mercado, de la lógica empresarial a otros ámbitos de la sociedad civil como la educación, la religión, la

³ Para Boaventura de Sousa Santos el mundo se divide en los países centrales, los cuales se caracterizan por su alto nivel de desarrollo industrial y económico, porque lograron consolidar “una concepción hegemónica de democracia, la concepción de la democracia liberal con la cual trataron de estabilizar la tensión controlada entre democracia y capitalismo” (Santos B. d., Democratizar la democracia: los caminos de la democracia participativa, 2004, pág. 53). Por su parte, los países semiperiféricos o países de desarrollo intermedio son resultado del proceso de desintegración de la Unión Soviética y se caracterizan por un desarrollo industrial intermedio y porque coexisten en estas condiciones de atraso, expresadas en “algunas características sociales (tasa de crecimiento poblacional, leyes e instituciones, algunas prácticas de consumo, etc.) que se aproximan a las de sociedades menos desarrolladas. (...) Si tenemos en cuenta los indicadores sociales normalmente utilizados para contrastar el primer y el tercer mundo (clases sociales y estratificación social, relaciones capital/ trabajo, relaciones Estado/ sociedad civil, estadísticas sociales, modelos de consumo o de reproducción social, etc.), se concluye que estos países no pertenecen a ninguno de esos mundos” (Santos B. d., De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad., 1998, pág. 63). Finalmente los países periféricos son aquellos que son denominados como “el Tercer Mundo” (Santos B. d., Democratizar la democracia: los caminos de la democracia participativa, 2004, pág. 12) y que se caracterizan por su nivel bajo de industrialización, por ser países mayoritariamente agrícolas y subordinados en cuanto a política exterior.

cultura, la administración pública, la protección social o la producción de sentimientos, emociones, gustos, etc. (Santos B. d., Reinventar la democracia. Reinventar el Estado., 2006)

En este sentido, el desarrollo económico se presenta como una premisa a la cual la sociedad debe orientar sus esfuerzos; es por esta razón que las dinámicas cotidianas cambian en relación con el momento histórico y las teorías económicas vigentes. En otros términos, significa que las empresas y la industria en general, en la época del capitalismo liberal debían orientar y organizar sus procesos de acuerdo a la administración científica que imponía la producción en serie y la explotación de los recursos en términos de la ley del mercado, sin reparar en la escasez de los recursos naturales y en la necesidad de asegurar el desarrollo del recurso humano (más adelante mencionado como talento humano) como fuerza de la organización, del mercado, y por qué no de los Estados.

La crisis del Estado de Bienestar terminó desembocando en la interpretación neoliberal para la cual, la salida era “la privatización de los servicios sociales prestados por el Estado (seguridad social, sanidad, educación, vivienda), así como la privatización de los servicios de seguridad pública y penitenciaria, pues la eficiencia del mercado en la gestión de los recursos se consideró indiscutiblemente superior al funcionamiento burocrático del Estado” (Santos B. d., Reinventar la democracia. Reinventar el Estado., 2006, pág. 74). Al mismo tiempo surge el ‘Estado- empresario’, como resultado de una tensión entre eficacia/ igualdad, y que propone que la administración pública debe operar bajo los principios del mercado (eficacia, eficiencia y competitividad) y que incluye los primeros dilemas sobre lo que el desarrollo nacional se refiere.

Durante este período, se asiste también al surgimiento y puesta en escena del llamado ‘Tercer Sector’, entendido como un denominador común para todas aquellas organizaciones sociales que actúan sin ánimo de lucro pero que no pertenecen al ámbito de lo estatal. Incluye todas las organizaciones que no se pueden incluir ni dentro del mercado ni dentro del Estado y que cuentan con autonomía organizativa, lo cual permite la generación de principios sociales

tales como solidaridad, confianza y cooperación dentro de un grupo de ciudadanos con subjetividades diferentes agrupados hacia un fin común y que este fin se ha convertido en un principio de legitimación en el nuevo orden social. Entonces el tercer sector resurge como alternativa contra- hegemónica al Estado y al mercado para dirigir los destinos generales, aún enmarcados en el espacio- tiempo nacional y tiene como objetivo principal mitigar la pasividad del Estado del último periodo del capitalismo y el aislamiento del individuo frente al Estado y a la producción capitalista (Santos B. d., Reinventar la democracia. Reinventar el Estado, 2006).

Pero es importante destacar que este sector no renace en un ambiente en donde se intenta reformar el Estado con nuevas formas más desarrolladas de “cooperación, solidaridad y participación, sino que renace coincidiendo con el inicio de una fase de retraimiento de las políticas progresistas, cuando los derechos humanos de la tercera generación –los derechos económicos y sociales- empiezan a ponerse en tela de juicio, su sostenibilidad empieza a cuestionarse y su recorte empieza a considerarse inevitable” (Santos B. d., Reinventar la democracia. Reinventar el Estado., 2006, pág. 76).

Lo anterior significa que desde en el enfoque hegemónico del desarrollo que para efectos de este trabajo se traduce en el devenir de los tres periodos esbozados, no existe una noción única de desarrollo. Si bien existe un criterio mayormente aceptado sobre la necesidad de la administración científica de la producción, también se plantea el surgimiento de diferentes intereses y grupos sociales que ven el desarrollo no solo desde la lógica del capital, sino desde el logro de objetivos colectivos bajo el enfoque de la cooperación y la solidaridad.

Aquí aparece el primer dilema de la gestión de proyectos al interior de organizaciones que han seguido a lo largo del tiempo el modelo neoclásico de la economía y de las prácticas organizativas a través del control, la restricción y la supervisión. En otros términos se trata de un dilema que exige a la disciplina de la gestión de proyectos, incluir herramientas participativas para vincular mayor número de actores en territorio, es decir fuera de las lógicas burocráticas de una oficina, en búsqueda del desarrollo económico y social.

Entonces, la noción de desarrollo no puede entenderse por fuera del devenir económico, social, político y cultural, característico de la modernidad, entendida ésta última como el espacio-tiempo en el cual se consolidan las relaciones entre el poder público y el poder privado. Así, se puede interpretar que el funcionamiento de la organización social tiene que ver con el auge de las nociones políticas de libertad e igualdad que, a través de las diversas teorías solo se lograrían con el desarrollo económico.

2. Desarrollo con enfoque ambientalista

A partir de la década de los setenta, se empieza a plantear las respectivas reflexiones acerca del desarrollo, visto desde una perspectiva económica de consumo, en donde la expansión y el crecimiento ilimitado es imposible debido a que los recursos naturales son limitados y se agotan proporcionalmente con el crecimiento demográfico.

En este sentido, el enfoque ambiental promueve la necesidad de cuidar la naturaleza, entendida también como medio de desarrollo. Esto significa que se puede explotar la naturaleza sin destruirla, puesto que el fundamento de este paradigma es la vida y su sostenibilidad.

En la década de los ochenta y comienzos de los noventa, la expresión de desarrollo sostenible o sustentable tuvo gran auge especialmente en lo relacionado con la necesidad de preservación de la especie humana. Es importante resaltar que, en la primera mitad del siglo la humanidad fue testigo de dos guerras mundiales en donde la industria estuvo orientada en gran parte a la explotación indiscriminada de los recursos naturales para su transformación y creación de armas de guerra y exterminio. Se hacía necesario reinventar el modelo de las organizaciones y de la industria, generando esperanza y respondiendo a las demandas sociales.

Igualmente es importante reconocer que este enfoque es producto del crecimiento económico y productivo, basado en la premisa que mayor crecimiento correspondía a mayor distribución y por tanto, inició un proceso de desarrollo con énfasis en la tecnología sofisticada y costosa, toda vez que el desarrollo se entendía como una meta alcanzable, más no como un proceso social. Esto hizo que la eficiencia tecnológica planteara la necesidad del uso discriminado y organizado de las materias primas que por su parte reducía costos.

Es así como el discurso del desarrollo sustentable adquiere importancia en tanto no es totalmente contrario al desarrollo capitalista liberal, sino que se podría pensar como una forma en que éste se reorganiza para conservar su hegemonía y dominación del orden social.

3. Desarrollo a escala humana

Por su parte, el enfoque de desarrollo a escala humana tiene por objetivo, la realización humana del hombre y, su punto de partida es la complejidad misma de éste, en su parte tanto biológica como psicológica y metafísica y, como cada una de las necesidades pertenecen a una red, lo cual implica la posibilidad de satisfacer diferentes necesidades a partir de una en concreto.

Es así como hablamos del auge de las teorías de la contra-tendencia, entendidas éstas como las teorías que no tienen como línea de análisis la autoridad y el control para el objetivo de rentabilidad, utilidad y los menores costos. Por su parte estas teorías del desarrollo humano plantean, desde la escuela sociológica, que es importante trabajar a nivel organizacional la forma en que el recurso humano pueda ofrecer mayor rendimiento.

En esta lógica aparece la teoría de desarrollo a escala humana, cuyo principal precursor es Manfred Max-Neef, quien plantea:

“Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los

procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado” (Max-Neef, 1993; pg. 30).

Lo anterior permite establecer que el desarrollo a escala humana, pone en el centro del debate a las personas, razón por la cual plantea la importancia de no medir el desarrollo con el indicador previamente aceptado de Producto Interno Bruto (PIB), sino un indicador del crecimiento cualitativo de la calidad de vida de las personas, que entonces propone la pregunta acerca de las necesidades humanas.

Al respecto Max-Neef (1993) establece que las necesidades humanas no son infinitas y que no son cambiantes; sino que es importante realizar una distinción entre necesidades y satisfactores, que si bien están interrelacionados y se complementan.

En relación con las necesidades, se dividen en dos categorías: existenciales y axiológicas. “Por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad” (Max-Neef, 1993; pg. 41). Estas necesidades son iguales en todas las culturas y grupos sociales; lo que cambia es la adopción de diferentes estilos y satisfactores de dichas necesidades humanas fundamentales.

Este enfoque de desarrollo entonces plantea un nuevo debate acerca del papel del desarrollo, que sin embargo no es muy distante al papel de las organizaciones y de la administración que tiene como fin la producción y rentabilidad conjugada con el desarrollo a escala humana; es decir la producción económica de bienes y servicios como satisfactores de las necesidades humanas fundamentales.

4. Postdesarrollismo: un discurso del desarrollo

Paralelamente a estos tres enfoques del desarrollo, es necesario mencionar a los postdesarrollistas quienes plantean que el desarrollo es un discurso de la vida y del poder, razón por la cual es un discurso político. Así pues, teniendo en cuenta que el fundamento de los postdesarrollistas es la diversidad de discursos, se plantea que no existe un solo tipo de desarrollo sino que dependiendo la cultura, la concepción varía. Entonces se empieza a hablar de desarrollo desde abajo, el cual se contrapone a la noción de desarrollo hegemónico que está relacionado con el discurso de la globalización. Renace la importancia de las culturas, las comunidades y el desarrollo local como forma de articular el interés colectivo de las comunidades con las tradiciones culturales y la satisfacción de las necesidades.

Se trata entonces de procesos de participación en donde la noción de desarrollo involucra la perspectiva de los pobladores del territorio, del sentido de la acción colectiva y de la apropiación del espacio, el territorio y el lugar que como bien plantea Pike (2011) citando a Markusen (1985) “cualquier definición de desarrollo local y regional requiere de una apreciación de los conceptos geográficos fundamentales de espacio, territorio, lugar y escala. La geografía es un componente integral de los procesos económicos, sociales, ecológicos, políticos y culturales, y su condición de geografía condiciona y modela determinantemente la manera en que se desarrollan tales procesos”. (Pike, A. 2011, pág. 62)

5. Desarrollo Humano

Así, la noción de desarrollo humano divulgada por Amartya Sen (2001) plantea que “lo realmente importante es que las personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar. Es decir, el desarrollo económico se consigue mediante la utilización de las capacidades que las personas han desarrollado gracias a los recursos materiales y humanos, y a la cultura que posee el territorio” (Vásquez, A. 2007, pág. 191)

El argumento de Sen (2001) radica en la importancia de la construcción colectiva en un ambiente de libertad y de interculturalidad. Su concepto a su vez, fue acogido por el Programa

de Naciones Unidas para el Desarrollo y en el informe 55 de 1996 documentado por Boisier (2000) plantean:

“El desarrollo humano puede describirse como proceso de ampliación de las opciones de la gente...Más allá de esas necesidades, la gente valora además beneficios que son menos materiales. Entre ellos figuran, por ejemplo, la libertad de movimiento y de expresión y la ausencia de opresión, violencia o explotación. La gente quiere además tener un sentido de propósito en la vida, además de un sentido de potenciación. En tanto miembros de familias y comunidades, las personas valoran la cohesión social y el derecho a afirmar sus tradiciones y cultura propia”. (Boisier, S. 2000, pág. 3)

En otros términos, el desarrollo humano es una interpretación del discurso del desarrollo que pone al hombre como agente de cambio social, ya que “las transformaciones y cambios de la economía y la sociedad se producen gracias a sus capacidades” (Vásquez, A. 2007, pág 191).

Vásquez (2007) aporta una relación importante entre desarrollo humano y desarrollo sostenible en la medida que estas dos categorías de análisis rescatan la cultura como forma de dar sentido a la apropiación del territorio, la ocupación del espacio y la reproducción de prácticas sociales. Al respecto Vásquez se apoya en autores como Weber, Fukuyama y Landes entre otros.

Por otra parte, el cambio de paradigma de la administración plantea la gestión de proyectos como un proceso de articulación entre la viabilidad financiera y el valor agregado social, que en adelante denominaremos como sostenibilidad.

La sostenibilidad entonces, es entendida como la conjunción de mecanismos políticos, financieros, técnicos y ambientales para la implementación de proyectos que a su vez, respondan a: (1) un plan con enfoque de sustentabilidad ambiental, es decir al

aprovechamiento de los recursos naturales sin afectar el medio ambiente, aumentar la productividad contemplando tecnologías suaves o alternativas para el planeta; (2) el mantenimiento de los valores culturales en relación con el progreso económico y la calidad de vida; (3) generación de una fuente de ingresos sostenible; (4) la red de liderazgos comunitarios y; (5) la productividad.

Lo anterior quiere decir que el interés continuo de las organizaciones, los líderes, lideresas y la comunidad en general por encontrar solución a las diferentes dificultades que experimentan en su cotidianidad y, que les permita construir procesos de desarrollo local, requiere ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que permitan que las acciones colectivas se orienten al desarrollo comunitario. Estas acciones empoderan a las personas, de tal manera que les permite participar incidentalmente en la construcción de un proyecto de comunidad y los posiciona como gestores de su propio desarrollo, generando cadenas de valor gracias al liderazgo colectivo, y la articulación entre inversión y responsabilidad social.

En cuanto a la relación con el Estado, la gestión de proyectos de desarrollo sostenible genera una articulación del sistema de valores público y privado, caracterizado hasta ahora bajo la premisa que lo público se reduce a las entidades y los servicios prestados por el Estado, y que éste está permeado por fenómenos como la corrupción, el clientelismo y el nepotismo y que carecen de legalidad; y que por su parte, el sector privado en términos de funcionamiento produce mayor rentabilidad, productividad y resultados con calidad, especialmente en lo que tiene que ver con la prestación de los servicios.

Esa relación implica a su vez un reconocimiento del debate existente entre la tecnocracia y la participación popular para la formulación de proyectos de desarrollo social y sostenible, un cambio de valores ciudadanos en el que el sujeto piense en sus propias necesidades en relación con las expectativas de sus conciudadanos en forma ética, equitativa y solidaria.

Como resultado de lo anterior, experiencias internacionales muestran que los temas de transparencia y lucha contra la corrupción responden a un creciente desencanto hacia los partidos políticos, considerados estos últimos como intermediarios entre el Estado y la sociedad civil en el marco de la acción política; y a la banalización de la política como lugares comunes y discursos prefabricados que no presentan propuestas claras y precisas que respondan a las realidades locales. (Ungar Bleier, 2014).

Como ejemplo de este dilema, en Colombia a partir de 1991 con la nueva Constitución Política, se reconoce la necesidad de un viraje hacia la ampliación democrática y la gestión pública eficiente basada en las necesidades sociales y una nueva ética de lo público. Esto se expresó en el discurso de instauración de la Asamblea Nacional Constituyente:

“No se trata solamente de atender las expectativas de millones de colombianos que hoy los contemplan con la esperanza de que sus anhelos de renovación y de cambio institucional sabrán ser interpretados cabalmente. Su responsabilidad también es con el futuro de Colombia, con los hijos de nuestros hijos, con todos nuestros conciudadanos. Avanzando el siglo XXI, ellos querrán recordar con gratitud aquella Asamblea Constituyente de la cual surgió una Constitución que contribuyó a consolidar la paz, a cimentar un orden justo y a fortalecer una democracia abierta a la participación de todos los colombianos (...).

Las profundas transformaciones de nuestro país han creado una brecha entre la realidad y las instituciones, entre el desarrollo socioeconómico y el desarrollo político, entre la sociedad civil y el Estado. La reforma debe cerrar esa brecha. Y en esta tarea, la vitalidad de las democracias, tanto de las que surgieron para rechazar las atrocidades de la Segunda Guerra Mundial como de las que nacieron el año pasado derrumbando muros y rescatando libertades, puede servirnos de inspiración para construir una sociedad más abierta y menos desigual, una democracia más participativa, un Estado más eficiente y responsable, una comunidad más solidaria”
(Congreso de la República, 1991, pág. 13)

Este sistema de valores que plantea la gestión participativa proyectos, enfocada en el desarrollo comunitario puede interpretarse bajo el enfoque de sociología de la acción y la

importancia del sujeto en la construcción política y social de la democracia de Alain Touraine. En este sentido, se busca el camino propicio para crear espacios para la participación popular y así mismo, asegurar el respeto a las diferencias individuales y el pluralismo tanto en la esfera privada como en el espacio de lo público y lo político. Sin embargo, este camino para el autor solo es posible de encontrar dentro de un proceso de ruptura entre la libertad individual o personal y la eficacia colectiva, que él denomina como 'desmodernización', acompañado a su vez de la eliminación del reduccionismo de las normas y valores sociales hacia la esfera política, se trata entonces de la despolitización de la participación popular. (Touraine, 2000)

Entonces se presenta un nuevo desafío en la gestión de proyectos, que si bien en primera instancia intentaba articular conocimiento técnico con realidades sociales locales; también debe incluir una estrategia para reconciliar los intereses personales, de bienestar individual y colectivo de grupos sociales determinados en la esfera de lo público que se convierte en el espacio por excelencia de diversidad cultural, en donde cada uno de los diferentes sujetos en construcción plantean la necesidad de ser reconocidos y luego actuar como sujetos para determinar los intereses en común (Touraine, Del sistema al actor, 2003).

Así, la gestión de proyectos comunitarios puede interpretarse como acción colectiva en términos de ser una forma en la que los individuos actúan en comunidad, determinante para las formas de acceso a poder y para la definición de políticas de desarrollo social, las cuales deben estar encaminadas a garantizar los intereses comunes, el reconocimiento de derechos y deberes organizados y la práctica de la autonomía personal. Se trata que las instituciones políticas y sociales garanticen la participación de diferentes actores en la gestión pública según sus intereses y deseos (Touraine, Igualdad y diversidad. Las nuevas tareas de la democracia, 2000).

CAPÍTULO II

DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El desarrollo sostenible como nuevo paradigma plantea la erradicación de la pobreza, la generación de mayores oportunidades y de mejores niveles en la calidad de vida de los ciudadanos. Por esta razón y debido a las diferentes circunstancias político-administrativas, los nuevos modelos económicos y administrativos han buscado formas alternativas de desarrollo que generen, desde lo local y desde las comunidades, liderazgos que promuevan un mayor bienestar; esta vez un bienestar basado en la construcción de conocimientos, el empoderamiento humano y la mejora de lo comunal como forma de alcanzar la transformación de las realidades territoriales.

Bajo esta perspectiva, cada vez es más frecuente encontrar procesos colectivos liderados por comunidades organizadas, que desarrollan acciones en búsqueda de un cambio deseado. Estas acciones se traducen entre otras, en la formulación y la gestión de proyectos, que intentan, además de responder a las necesidades colectivas, promover y garantizar la participación ciudadana, e impactar en el desarrollo económico, político, social, cultural y ambiental de las comunidades.

Si bien estas iniciativas comunitarias han sido reconocidas en los territorios desde el saber empírico de sus líderes, carecen en muchas ocasiones de herramientas técnicas para formular un proyecto y para lograr que su participación sea realmente efectiva. En este sentido, la articulación del conocimiento tecnocrático con las capacidades ciudadanas y el reconocimiento de las personas como actores fundamentales de la escena local, hace que tanto instituciones como comunidades, centren su atención en procesos que desarrollen sus potencialidades y les permitan obtener una mayor incidencia y participación en la toma de decisiones de los procesos políticos y administrativos que definen lo público.

Dicha participación, entendida ahora como participación incidente, supone una serie de tareas y procesos de organización social, que requieren la generación y apropiación de conocimientos, habilidades y actitudes, que permitan el empoderamiento de las comunidades como gestoras de su propio desarrollo.

En otros términos, el desarrollo sostenible como categoría de análisis permite retomar principios y criterios globales sobre las condiciones que los seres humanos debemos disfrutar y, a su vez rescatar la importancia del ámbito local. Lo anterior se traduce en la necesidad de articular el desarrollo como concepto globalizante con las especificidades locales, que ahora denominamos desarrollo sostenible local.

1. Objetivos del Desarrollo Sostenible

Las sociedades sostenibles plantean tres componentes fundamentales: ambiental, social (que a su vez involucra el capital humano) y político (como la posibilidad de concertar y negociar intenciones diferentes), los cuales logran articularse y relacionarse sinérgicamente gracias a la gestión.

En este sentido la gestión de proyectos dirigidos al desarrollo sostenible, se ha convertido en una herramienta multidisciplinar que busca el equilibrio entre la eficiencia, la equidad social, la gobernabilidad y la gobernanza en búsqueda del logro de objetivos estratégicos que tengan relación directa con el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Estos criterios tienen como base la disminución de la desigualdad y una agenda común para todos los países en relación con el cuidado del planeta y el empoderamiento de las sociedades; que nuevamente ponen como centro del debate la necesidad de generar sinergias entre gobiernos, organizaciones sociales y sector privado.

En este orden de ideas es importante contemplar el enfoque holístico del desarrollo sostenible desde la agenda establecida por las Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; de esta manera los 17 objetivos contemplan 169 metas con indicadores que permiten medir su alcance y aplicación en los diferentes países.

Lo anterior permite construir un nuevo concepto de desarrollo como: toda acción que le permita a una sociedad construir mejores condiciones de vida (bienestar) para sus habitantes a partir de la consolidación de instituciones sólidas y alianzas estratégicas entre los diferentes actores, que promuevan el respeto, la lucha contra la discriminación, la inclusión y accesibilidad a las garantías del Estado Social de Derecho, tales como: acceso a la justicia, seguridad alimentaria, educación de calidad, igualdad de género, disponibilidad de agua y saneamiento, energía asequible, empleo pleno y productivo y, el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y marinos.

En términos sencillos se trata de generar soluciones innovadoras (soluciones diferentes) a problemas sociales que promuevan la igualdad de condiciones, el acceso a oportunidades y la posibilidad de desarrollo personal en los diferentes campos de la ciencia y la economía. Esta definición encuentra total correspondencia con lo establecido en 1992 de la siguiente manera “El desarrollo, en un todo, es un proceso cultural integral, rico en valores, que abarca el medio natural, las relaciones sociales, la educación, la producción, el consumo y el bienestar” (Casulo, 2019).

La variable cultural imprime al desarrollo la impronta local como sello característico, en el cual es necesario el reconocimiento del vínculo entre el bienestar integral y el entorno, donde las personas desarrollan sus habilidades y potencialidades, es por eso que hablaremos del Desarrollo Sostenible Local.

2. Desarrollo Sostenible Local.

La definición de localidad está asociada al espacio geográfico delimitado en el cual se comparten aspectos de identidad cultural y normativa. En este espacio se gestan y consolidan relaciones sociales de tipo familiar y vecinal, que promueven a su vez, acciones participativas para el desarrollo comunitario y el fortalecimiento del tejido social.

En otros términos, el desarrollo local se define como:

“Un desarrollo capaz de extender en la mayor medida posible el progreso técnico y las innovaciones gerenciales en la totalidad del tejido productivo y empresarial de los diferentes territorios, a fin de contribuir con ello a una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sostenible ambientalmente”. (Alburquerque, 2004)

Siguiendo esta definición, la gestión del desarrollo local sostenible podría denominarse también como formulación de proyectos comunitarios, toda vez que los agentes principales ya no son únicamente las entidades públicas (el Estado) y las empresas privadas de gran reconocimiento, sino que adquieren un papel preponderante los gobiernos locales, las pequeñas y medianas empresas, y los actores sociales.

Se trata entonces de dinámicas de fortalecimiento comunitario, entendido como un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad se pueden organizar para promover y lograr un cambio respecto de alguna circunstancia que les afecta, en términos de poder para permitir la participación de los sujetos en la comunidad a favor del desarrollo autónomo y sostenible (Montero, 2004).

“El desarrollo comunal ha sido definido como el producto de la acción comunal (Fals Borda, 1959, 1978), acción que se produce cuando la comunidad se hace cargo de sus problemas y se organiza para resolverlos, desarrollando sus propios recursos y potencialidades y utilizando también los ajenos. Esta noción excluye el paternalismo, puesto que se basa en la autogestión y la autodeterminación. Sin embargo, no siempre ellas son suficientes para alcanzar las metas de la comunidad. Factores económicos y políticos ponen a menudo barreras difícilmente franqueables por la acción comunitaria de manera inmediata. El desarrollo comunal deberá, por lo tanto, involucrar también estrategias para la superación de tales obstáculos, a largo plazo, manteniendo siempre la comunidad el control de la situación, so pena de fracasar. El desarrollo comunal, entonces, siguiendo a Fals Borda (1959), debe partir de los siguientes principios: catálisis social, consistente en la presencia de un agente propulsor del desarrollo, perteneciente o no al grupo (cuyo rol no es directivo),

provisto de los recursos técnicos necesarios, así como de la motivación y las actitudes claras respecto de su rol y el de la comunidad; autonomía, que significa la centralización en el grupo inicial, quien tiene a su cargo el control, la dirección y la realización del desarrollo; prioridad, que consiste en el señalamiento por el grupo de las necesidades a atender, estableciendo su jerarquización; realización, es decir, la obtención de logros concretos inmediatos que permitan alcanzar la meta última: el cambio social. Y finalmente, el principio de los estímulos, consistente en reforzar de manera específica cada logro alcanzado, por pequeño que sea". (Montero, 2004, pág. 37)

Fals Borda en su interpretación de desarrollo comunal presenta una estrategia de sinergia entre la participación popular y los principios científicos de la disciplina de gestión de proyectos con sus respectivas etapas, las cuales mencionaré más adelante.

Por su parte, el nuevo enfoque del desarrollo local, a partir de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en junio de 1992, no habla de un desarrollo económico local, sino de desarrollo local sostenible, como un “proceso donde la forma local de gobierno, ampliamente comunitaria y participativa, tiene por objetivo establecer una exhaustiva estrategia de acción para la protección del medio ambiente, la prosperidad económica y el bienestar social dentro del ámbito local” (ONU, 2019).

Lo anterior plantea que son los gobiernos locales, los articuladores de la participación ciudadana y comunitaria para la identificación de necesidades e intereses como proceso de construcción democrática, lo cual a su vez, genera nuevos patrones de conducta ya que se otorga a los actores locales el poder de dirección y control de su propio proceso de desarrollo y por tanto, exige una mayor descentralización política territorial, una mayor autonomía y también una alta responsabilidad.

3. Herramientas de gestión de proyectos

Es muy importante destacar el proceso que deben desenvolver los actores en los territorios con el propósito del desarrollo sostenible local. Algunos autores lo mencionan de la siguiente manera: “La gestión de proyectos de desarrollo se define como el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma)” (Siles & E, 2019, pág. 11)

En este sentido, para resolver el dilema planteado inicialmente sobre viabilidad económica, estándares internacionales e intereses sociales locales, se ha trabajado desde las diferentes disciplinas asociadas a la gestión de proyectos, en la incorporación de herramientas que permitan la inclusión, el diálogo y el intercambio de saberes de los diferentes actores: la metodología del *Project Management Institute- PMI*.

A continuación presentaré cada una de las fases de la gestión de proyectos relacionadas con el grupo de procesos de planificación y su articulación con herramientas prácticas de formulación de proyectos bajo el enfoque participativo o como lo denominamos anteriormente: la gestión de proyectos comunitarios en el sistema de gestión pública en Bogotá.

3.1 Integración del proyecto

“Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto” (PMI, 2013, pág. 72).

En temas prácticos se trata de concretar el propósito del proyecto, para lo cual se cuentan herramientas tales como: lluvia de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas y gestión de reuniones.

En Bogotá se cuentan con Encuentros ciudadanos en las localidades con ciudadanos de diversas organizaciones sociales y comunales e instancias de participación; reuniones con las autoridades locales (ediles). En este punto es importante resaltar que la integración del proyecto significa el consenso en términos de propósito y orientación, producto de la participación de diferentes actores; es el espacio para que los ciudadanos sean agentes dinamizadores y puedan incluir en el debate público la diversidad de intereses y condiciones.

En este ejemplo se resalta el enfoque territorial, pues si bien Bogotá es una ciudad, debido a su tamaño geográfico y demográfico, está dividida en 20 localidades que tienen diferentes problemáticas e intereses; razón por la cual se tiene como producto de los encuentros ciudadanos un Plan de Desarrollo Local, que se constituye en el documento rector de las acciones del gobierno local.

3.2 Gestión del alcance del proyecto

“La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (PMI, 2013, pág. 105)

En otros términos se planea el alcance del proyecto; determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto y; desarrollar una descripción detallada del proyecto. Para lo anterior se cuenta con las siguientes herramientas: juicio de expertos, reuniones, entrevistas, grupos focales, talleres facilitados cuestionarios y encuestas, observaciones, estudios comparativos, prototipos, diagramas de contexto, análisis de documentos, lluvia de ideas, análisis de alternativas.

En este proceso intervienen en el proceso asesores de las autoridades locales encargados en cada una de las áreas para la construcción del Plan de Desarrollo Local; reuniones con entidades distritales de los 13 sectores de la administración pública y, con organizaciones de empresarios; talleres y procesos de formación en gestión de proyectos comunitarios desarrollados por la Escuela de Participación del Distrito.

En tanto el alcance del proyecto contiene la definición de los aspectos que se incluyen y aquellos que no, es fundamental tener en cuenta que dado que estamos hablando de gestión participativa de proyectos comunitarios, no se determinarán las perspectivas que no abordarán, sino las actividades que no se podrán desarrollar en el marco del proyecto en relación con los recursos y el tiempo; dejando claro que el proceso participativo no genera distinción alguna y se basa en la complejidad de la diversidad y que cuando se habla de desarrollo local, se incluyen las miradas de todos los actores del territorio.

3.3 Gestión del tiempo del proyecto

“La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (PMI, 2013, pág. 141). Este proceso incluye el establecimiento de políticas y documentación en relación con el cronograma del proyecto; las acciones específicas y sus entregables; relaciones entre actividades, su secuencialidad y duración.

Dentro de las herramientas más relevantes se tienen: juicio de expertos; técnicas analíticas; planificación gradual; adelantos y retrasos; análisis de alternativas; reuniones; descomposición de actividades; método de diagramación por precedencia; determinación de las dependencias; estimaciones; análisis de reservas, entre otros.

En el caso del sistema de gestión público, el punto de partida es la identificación de las dependencias obligatorias establecidas por el sistema de administración pública para la

elaboración de un Plan de Desarrollo Local para 4 años de gobierno, teniendo en cuenta los componentes del Plan de Desarrollo Distrital y; un plan operativo anual de inversiones.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la formulación de proyectos establece un tiempo de ejecución que debe quedar claramente definido en el sistema de contratación pública y que la descomposición de actividades será un elemento clave para el ejercicio de supervisión. En caso de requerirse prórrogas o terminaciones anticipadas, el análisis de retrasos o adelantos será muy importante para sustentar los cambios.

3.4 Gestión de los costos del proyecto

“La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (PMI, 2013, pág. 195).

Para esta gestión se cuentan las siguientes herramientas: juicio de expertos; técnicas analíticas; reuniones; estimaciones; análisis de reservas; agregación de costos; relaciones históricas; técnicas grupales de toma de decisiones y; agregación de costos.

La naturaleza del proyecto será un insumo para la técnica analítica y determinar la fuente de financiación del proyecto; de la misma manera practicando la herramienta del juicio de expertos, se deberán establecer los indicadores financieros para una evaluación técnica.

Tal cual como lo establece la guía de gestión de proyectos (PMBok), el cronograma del proyecto y la estructura desglosada de trabajo permiten hacer un análisis de ofertas a través de la solicitud de una cotización basada en una ficha técnica. De la misma manera, teniendo en cuenta las exigencias jurídicas para determinar el alcance del proyecto en el sector público, es necesario revisar las relaciones históricas para determinar los procesos contratados previamente con objetos similares. Finalmente es importante recordar que se establece una

estructura de costos que permite tener identificado cada uno de los rubros presupuestales que den cuenta del desarrollo de las actividades.

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

“La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. (...) Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos”. (PMI, 2013, pág. 227)

Dentro de las herramientas para dicha planificación se cuentan: análisis costo-beneficio; análisis de costo de calidad y las siete herramientas básicas de calidad (Diagramas causa-efecto, diagramas de flujo, diagramas de Pareto, histogramas, diagramas de control diagramas de dispersión, estudios comparativos, diseño de experimentos y, muestreo estadístico).

Sobre la gestión de calidad en la administración pública es importante mencionar que todos los procesos de contratación pública, independientemente de su modalidad, aúnan los esfuerzos de las entidades para responder a necesidades sociales con las mejores condiciones de calidad y oportunidad en la prestación del servicio público.

En los documentos precontractuales, base de la planificación del proyecto, se establecen los objetivos y políticas de calidad, que incluyen aspectos de prestación del servicio además de criterios económicos, culturales y ambientales.

3.6 Gestión de los Recursos Humanos del proyecto

“La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto”. (PMI, 2013, pág. 255)

Las principales herramientas para la planificación de recursos humanos en el proyecto son: organigramas y descripciones de cargos; creación de relaciones de trabajo; teoría organizacional; juicio de expertos y, reuniones.

En los procesos de planificación de proyectos en la administración pública, implica determinar las actividades y productos a contratar, y con ello el número de personas involucradas en el desarrollo del proyecto. Al respecto es importante mencionar que entre las entidades estatales y sus contratistas no hay relaciones de subordinación o jerárquicas; sin embargo, existe la figura del supervisor que tiene en cuenta roles y responsabilidades asociadas a la ficha técnica de actividades y establece dinámicas de comunicaciones para el desarrollo del objeto contractual.

Ahora bien, también es necesario aclarar que el sistema de empleo público está estructurado de tal manera que en el servicio público los funcionarios son nombrados a través de un proceso meritocrático y que son los encargados de llevar a cabo las actividades misionales de las entidades⁴. Sin embargo, este modelo presenta muchas falencias y no es

⁴ Este modelo responde a lo que anteriormente mencioné como burocracia desde la perspectiva weberiana.

suficiente para cubrir las necesidades de personal para los proyectos, razón por la que en el proceso de planificación se deben tener en cuenta tanto el personal asociado al proyecto de parte del contratista como de la entidad.

3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2013, pág. 287)

Las herramientas más comunes para la planificación de las comunicaciones son: análisis de requisitos, tecnología, modelos y métodos de comunicación y; reuniones.

En relación con proyectos de naturaleza pública, es muy importante recordar las condiciones de publicidad y transparencia, por las cuales se determinan las necesidades de información de los interesados del proyecto. De la misma manera, se determinan las acciones de comunicación a nivel interno y externo, sin desconocer la obligatoriedad de registro documental.

Por otra parte es necesario tener en cuenta que las comunicaciones han sufrido una transformación, especialmente en lo que se refiere a la inmediatez a través del internet y las redes sociales. En el caso colombiano, se evidencia que en la última década el país ha tenido un despliegue importante en cuanto al acceso a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, que significa tanto aumento de la conectividad como alfabetización digital; que plantea un nuevo desafío para el gerente del proyecto y su equipo, basado en el flujo de información, su veracidad y el lenguaje utilizado para transmitir, sensibilizar y medir su impacto y trascendencia.

Italo Pizzolante advierte que “el cambio como proceso exitoso revela que las grandes instituciones que trascienden conectan a su gente más directamente a través de valores, pero estos tienen que hacerse corporativos y ser tangibles a través de las acciones de lo que pasa en la vida cotidiana de las organizaciones” (Pizzolante Negrón, 2004, pág. 127), que significa que el proyecto debe promover la conformación de comunidades con sentido de identidad, niveles óptimos de compromiso y responsabilidad.

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto”. (PMI, 2013, pág. 309)

Las principales herramientas utilizadas son técnicas analíticas; juicio de expertos y; reuniones. Sobre la gestión de calidad en la administración pública es importante mencionar que al momento de planificar el proyecto se debe realizar una matriz de riesgos que tiene como objetivo identificar riesgos que no permitan la gestión de calidad, se trata de revisar el análisis de costo- calidad y establecer los controles y mecanismos de supervisión.

3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

“La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. (...) incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra (...)” (PMI, 2013, pág. 355)

Al respecto se puede argumentar que las entidades públicas realizan análisis de compras e investigaciones de mercado, así como herramientas de gestión como control de inventarios e ingresos al almacén.

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

“La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto” (PMI, 2013, pág. 391).

En esta fase de gestión para la planificación de proyectos se tiene una etapa preliminar que corresponde a la identificación de los interesados, y que plantea la importancia de conocer el contexto de cualquier problemática asociada, ya que se trata de documentar y analizar intereses, influencias, relaciones, tipos de participación e incidencia, entre otros.

Para esto el PMI plantea como principales herramientas el análisis de interesados, juicio de expertos y, reuniones. Es justamente con estas herramientas que la disciplina de gestión de proyectos incluye elementos participativos para la formulación y planificación de un proyecto, pues si bien se incluyen reuniones con comunidades y análisis de sus intereses (expectativas e influencias), también se tiene en cuenta “la experiencia de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia” (PMI, 2013, pág. 397), que en otros términos hemos denominado tecnócratas.

La segunda etapa, corresponde a la planificación de la gestión de los interesados, que corresponde al desarrollo de “estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto” (PMI, 2013, pág. 391).

Para hacer esto posible, el equipo del proyecto cuenta con las siguientes herramientas: juicio de expertos, reuniones, técnicas analíticas como la matriz de evaluación de la participación de los interesados.

Lo anterior quiere decir que es imperativo realizar el seguimiento de la gestión de los interesados, ya que es un factor central en el éxito del proyecto; además es necesario recordar que los intereses y expectativas son susceptibles de cambio y por lo tanto la estrategia de *engagement* debe modificarse de acuerdo a la coyuntura.

En términos de administración pública puede resaltarse los esfuerzos por parte del gobierno para institucionalizar espacios participativos para identificar intereses, como por ejemplo los encuentros ciudadanos; sin embargo, la identificación de los interesados termina coartada por la participación en mesas e instancias, a las cuales muchos ciudadanos no acceden.

Por lo tanto, a manera de reflexión, considero que es importante involucrar herramientas técnicas establecidas para la identificación de interesados y su clasificación, como la matriz de poder/interés que, permita a las administraciones generar estrategias de comunicación de doble vía y, planes de gestión para lograr la participación deseada, el involucramiento eficaz de los interesados.

Si bien el cumplimiento de las normas de participación ciudadana implica la apertura de espacios de participación ciudadana, los interesados no son pensados como *stakeholders*

y no se clasifican según sus características, por lo que en muchas ocasiones no se resuelve el dilema de legalidad /legitimidad.

La “complementariedad entre las acciones comunitarias y las gubernamentales (Sánchez, 1991, p. 155), las cuales pueden integrarse a través del “fortalecimiento comunitario, que implica por una parte potenciar los recursos existentes en la propia comunidad y, por la otra, fomentar la participación en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención, al menos haciendo oír su voz o siendo informados (...)

Lo esencial de la praxis está en que los actores deben tener el máximo de participación posible en el sistema de toma de decisiones, siendo una de las tareas primordiales facilitar la conciencia de los miembros de la comunidad de los recursos de poder que poseen y construir espacios para hacer viable su protagonismo (Sánchez, 2000). Como señala Montero (2012, p. 74) "si la intervención es participativa, será más efectiva, más productiva, más duradera y más democrática", y es esta la razón por la cual desde el enfoque comunitario se busca instaurar un nuevo diálogo o contrato social entre las instituciones, las personas y la comunidad a través de una metodología basada en la conversación y la negociación permanente (Martínez, 2006). Este fortalecimiento comunitario connota autogestión que supone involucramiento directo de las comunidades en su proceso de transformación y la construcción de una identidad comunitaria marcada por el sentido de comunidad (Montero, 2009)” (Rojas Andrade, 2013)

En otros términos, podemos establecer que la ciudadanía ha creado y encontrado nuevas formas de generar debate sobre aquellas problemáticas, necesidades o percepciones sobre la ciudad y las transformaciones que requiere, encontrándose con un mayor número de personas interesadas en dar a conocer sus puntos de vista, dar propuesta y movilizar acciones por parte del Estado. Por su parte, el Estado en su necesidad de mitigar las problemáticas, establecer una interacción fluida con las comunidades contar con mayor capacidad de gobernabilidad, recurre a nuevas alternativas de relación, trascendiendo a nuevos espacios que permitan el debate y la formulación de propuestas. Un ejemplo reciente es el uso de plataformas tecnológicas de co-creación como Bogotá Abierta, la cual permite indagar la percepción sobre temas de interés público o la identificación de soluciones innovadoras que en su implementación puedan vincular a organizaciones sociales y ciudadanía en general.

CONCLUSIONES

La gestión de proyectos comunitarios involucra lo que denominamos desarrollo local sostenible, teniendo en cuenta el papel fundamental que juegan los territorios y los criterios poblacionales. En otros términos los intereses sociales son cada vez diversos y hay una apuesta internacional por dar respuesta a esas múltiples demandas, ejemplo de esto son los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para llegar a este punto, a través de los diferentes enfoques administrativos se evidencia como se ha transformado el concepto del desarrollo, que tomando como punto de partida el liberalismo político y auge del capitalismo, estaba representado por el crecimiento económico y el urbanismo asociado a obras civiles; y como poco a poco fue articulando visiones en torno a las necesidades humanas, al respeto y cuidado del medio ambiente y a la valoración de las culturas ancestrales como parte de la construcción de la sostenibilidad.

Como producto de esa transformación, en términos metodológicos la gestión de proyectos como disciplina aunque es considerada como un instrumento para las personas que se han capacitado y especializado en este campo, incluye herramientas participativas que logran conciliar las posturas de viabilidad económica con liderazgo comunitario. Ejemplo de esto es que la gestión de interesados de la metodología propuesta por el *Project Management Institute* responde a dinámicas comunitarias y al diálogo social y, a pensar el proyecto en términos de beneficio e involucramiento de los interesados, que para el caso de la gestión pública, es la ciudadanía.

Se puede establecer entonces que, esta metodología es una respuesta a los cambios de paradigma de la administración en relación con los enfoques de desarrollo y del auge de protagonismo del liderazgo comunitario en relación con la tecnocracia. Dicho en otros términos, la gestión de proyectos comunitaria es una respuesta a los desafíos que a través de

la historia de la disciplina se han presentado en lo que concierne al desarrollo, y a la crisis de la confianza del sistema democrático moderno.

Es decir es una apuesta postdesarrollista que se presenta como una acción colectiva dirigida al desarrollo sostenible con un gran componente humano y de sujeto político; y una sinergia especial entre los valores de eficiencia empresarial y los valores públicos.

De esta manera, a través de los diferentes enfoques es posible determinar que los intereses innatos de la ciudadanía por mejorar sus condiciones de vida, implican que los estudiosos de la planeación y formulación de proyectos generen estrategias y herramientas didácticas que permitan reconocer a los diferentes actores y, especialmente atender las solicitudes de los líderes sociales. En otros términos, significa que el papel predominante del liderazgo comunitario es lograr transmitir las demandas generales e incluirlas en la agenda pública para la gestión de las entidades gubernamentales, la cual también se ha transformado de acuerdo con las diferentes fases del capitalismo y que en la actualidad debe incluir una agenda conjunta con el sector privado, el tercer sector y los organismos multilaterales.

Todo lo anterior significa que la gestión de proyectos se puede catalogar como una gestión participativa con enfoque técnico; es decir no se trata del abandono de la gestión tecnocrática hacia la gestión participativa de proyectos porque como lo mencioné anteriormente, las personas especializadas en un campo basado en conocimiento científico son tecnócratas. Se trata entonces de la promoción de la praxis de una tecnocracia participativa y con valores públicos fuertes que promuevan la diversidad, la equidad y el bienestar común como forma de resolver los dilemas propuestos (tecnocracia/líderes sociales; valores públicos/valores privados y; intereses personales/bienestar colectivo).

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (30 de octubre de 2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf
- Aldeguer Cerdá, B. (2017). *Los lobbies y la Tecnocracia en la Gestión Pública*. Miguel Hernández Communication Journal, No. 8. Obtenido de: <https://n9.cl/s9tv>
- Boisier, S. (2001). "Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?" En A. Vázquez; O. Madoery. (Eds.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Casulo, J. (21 de septiembre de 2019). Los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la academia. Medisan Vol. 22. No. 8. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192018000800838#B3
- Congreso de la República. (1991). *Gaceta Constitucional No. 1*. Instauración Asamblea Nacional Constituyente. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Hobsbawn, E. (1998). *Historia del Siglo XX*. Buenos Aires, Argentina: Crítica
- Indovina, F. (2004). ¿Por qué el planeamiento hoy? *Butlletí Digital de la Oficina Técnica de Cooperación*, 17. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y proesos*. Buenos Aires: Paidós.
- ONU. (30 de octubre de 2019). Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
- Pike, A. (2011). ¿Qué clase de desarrollo local y regional y para quién? En A. Pike, & J. Rodríguez-Pose A. y Tomaney, *Desarrollo local y regional* (págs. 49-90). Valencia: Universidad de Valencia.
- Pizzolante Negrón, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- PMI. (2013). *Guía del PMBOK*. Newtown Square: PMI.
- Rodríguez, N. (2005). *La Administración educativa público mexicana en el nivel superior*. México DF: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*. No. 25. pp 57-76. Obtenido de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005
- Sánchez, E. (2000). La participación en la comunidad: Intervención desde el marketing social. *Intervención Psicosocial*. Vol 9. No.3. pp 313-321. Obtenido de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/74725.pdf>
- Santos, B. (2004). *Democratizar la democracia: los caminos de la democracia participativa*. México: Fonde de Cultura Económica.

- Santos, B. d. (1998). *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores- Ediciones Uniandes.
- Santos, B. d. (2006). *Reinventar la democracia. Reinventar el Estado*. Buenos Aires: CLACSO.
- Siles, R; Mondelo E. (2018). Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo. Guía de Aprendizaje. Banco Interamericano de Desarrollo; Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. Obtenido de: <https://n9.cl/ehi0>
- Touraine, A. (2000). *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (2000). *Igualdad y diversidad. Las nuevas tareas de la democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (2003). Del sistema al actor. *Revista Colombiana de Sociología No. 20*, 167-188.
- Ungar Bleier, E. (16 de abril de 2014). ¿Y de la corrupción qué? *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/opinion/y-de-la-corrupcion-que-columna-487416>
- Vilas, C. (2000). Más allá del consenso de Washington. *Revista América Latina Hoy, 26*, 21-39.