

XD-ABM-335-A

12/9/93

**Escuela de Administración de Negocios para Graduados
e s a n**

**INFORME DE EVALUACION DEL COMPONENTE
DESARROLLO DEMOCRATICO EN COMUNIDADES (DCD)**

Elaborado por:

**Etienne Durt
Consuelo García de Benavides
Teddi Peñaherrera**

Lima, Diciembre de 1993

25

I N D I C E

	Página
Introducción	1
Marco Conceptual del Desarrollo Comunitario Democrático	2
Metodología de la Evaluación	3
I. Diagnóstico del Area del Proyecto	3
1. Evolución de la Seguridad	3
a. Alto Huallaga	4
b. Huallaga Central	5
2. Participación de la Población	6
3. Evolución de los Objetivos	7
4. Implementación y Aplicación de los procedimientos	8
5. Características de las Municipalidades	9
II. Inventario del Potencial Humano	11
1. Nivel de Gobiernos Locales	12
a. Alcaldes	12
b. Regidores	14
c. Funcionarios y Empleados municipales	15
2. Nivel Coordinador de Programas	17
a. Profesionales	18
b. Promotores Sociales y Técnicos	19
3. Nivel Comunal	19
a. Líderes comunales	20
b. Población meta	21

	Página
III. Inventario del Material técnico	21
1. Planes Operativos Anuales	22
2. Expedientes Técnicos	23
3. Lineamientos Generales para la ejecución del Programa de Apoyo a Municipios	24
4. Manual de Procedimientos Operativos del Programa	26
IV. Conclusiones y Recomendaciones	27
V. Anexo	

I N T R O D U C C I O N

La participación comunal representa un hito importante en el camino de la práctica política y social de la democracia local.

El objetivo de la democracia local es lograr la autonomía del gobierno municipal para atender las demandas de la población dentro de un plan de desarrollo integral. A este nivel, la práctica política y social sustenta el desarrollo de la conciencia ciudadana.

Esta conciencia debe desarrollar el sentido de responsabilidad compartida entre administradores y administrados en el cumplimiento de los deberes y los derechos ciudadanos.

El ejercicio real de la democracia local exige especial cuidado en la orientación de las acciones de desarrollo y en el manejo de los recursos comprometidos, tanto por la población como por el gobierno y la cooperación internacional.

El desarrollo de las habilidades gerenciales se alcanza alternando las actividades de formación teórica con sus aplicaciones en la tarea práctica por cada uno de los estamentos involucrados: gobierno local, dirigencia comunal, coordinación del proyecto.

La toma de decisión pasa siempre por el Concejo Distrital y el Provincial. La iniciativa emana siempre de las organizaciones de base.

Para que la autonomía municipal no sea una palabra sino un principio rector, se requiere la capacidad de generación -directa o indirecta- de los recursos económicos necesarios para financiar el programa de inversión y los servicios suministrados a la población.

Tanto el gobierno provincial como el distrital representan eslabones importantes para fomentar el desarrollo político y social de sus poblaciones.

El plan de desarrollo humano integral requiere de articulaciones sectoriales y regionales que lo compatibilicen con los planes de nivel nacional, tanto a corto como a mayor plazo.

Además de la preparación técnica y administrativa, se requiere un entrenamiento orientado a desarrollar conciencia del rol social que cumplen los Alcaldes, Regidores, funcionarios y personal municipal, como servidores de la comunidad. De este modo se les involucra en la filosofía del DCD.

MARCO CONCEPTUAL DEL DCD

El componente DCD apunta al reforzamiento del proceso democrático entre los actores: a nivel micro-político son los caseríos, los distritos y la cabecera constituida por el Concejo Provincial, incluyendo el Proyecto Especial del Alto Huallaga, PEAH, como promotor; a nivel macro-político son el gobierno peruano, la Agencia para el Desarrollo Internacional, A.I.D, y los directivos del Instituto Nacional de Desarrollo, INADE, y del PEAH.

Estos actores expresan distintos niveles de demandas y de derechos ciudadanos que corresponden a deberes y respuestas del Estado, organizado a nivel central, regional y local. De la articulación y la permanencia entre necesidades o requerimientos y bienes o servicios se establecerán relaciones de confianza o de descrédito entre gobernantes y gobernados. En el caso específico del Huallaga, hemos encontrado unas poblaciones y unas instituciones recuperándose de doce años de guerra interna de baja intensidad. Frente a la negación de solución a través de la subversión armada o del narcotráfico, la población se ha encaminado a la tarea de reconstrucción del tejido socio-económico y político-cultural entre la población organizada y su gobierno local.

El componente DCD rescata este vínculo político como base de la democracia local: la capacidad del gobierno de apoyar proyectos comunales, la responsabilidad en el manejo de los recursos comprometidos y la necesidad de presentar el balance y la perspectiva de las obras realizadas: escuelas con maestros, postas de salud con técnicos sanitarios, agua potable y caminos vecinales adecuadamente mantenidos. Vale decir que cada obra no sólo requiere el aporte financiero y el aporte de mano de obra comunal, sino requiere también un personal capacitado para optimizar el aprovechamiento de las obras para el desarrollo humano.

Para el futuro de este componente es fundamental la inserción de las propuestas comunales así como de las obras realizadas en un marco de desarrollo que articule producción, servicios e infraestructura a nivel local, regional y nacional. Sin una perspectiva de desarrollo integral compartida por las autoridades, los funcionarios y empleados y los pobladores, el riesgo es quedarse en una suma de actividades u obras desarticuladas.

El ejercicio permanente del debate democrático sirve de base para reconstruir el país desde cada una de las organizaciones vecinales involucradas en el trabajo comunal, con la gestión técnica y política de sus autoridades y el apoyo financiero y profesional del AID con el gobierno peruano -el cual debe estar preparado para tomar la posta previendo los recursos municipales de recaudación directa o de asignación indirecta.

Sin embargo hay que resaltar que lo fundamental de la dinámica observada en las comunidades visitadas esta dado por lo que significa su participación como actores protagónicos en el escenario democrático mas allá de la realización de obras, asambleas y otras acciones vinculadas a este u otros proyectos.

METODOLOGIA DE LA EVALUACION

Después de una revisión analítica de los documentos suministrados por AID, el equipo de ESAN se desplazó al Departamento de San Martín para observar la marcha del proyecto en los hechos. Para tal efecto, se realizaron entrevistas de grupo con los miembros de cada concejo provincial visitado (Tocache, Tarapoto, Picota y Lamas) y con dos concejos distritales (Shamboyacu y Tingo de Ponasa); entrevistas específicas con los profesionales del municipio vinculados al proyecto; reuniones en el terreno con los comités de obras y los vecinos colaboradores y/o beneficiarios de las acciones realizadas. También se realizaron reuniones grupales en las Cámaras de Comercio de Tocache y Tarapoto, así como con los responsables y los miembros de los dos equipos zonales que nos apoyaron en todo momento en la misión de evaluación. No hubo mayor oportunidad para recoger testimonios de personas independientes del Proyecto.

El recorrido no fue exhaustivo pero sí fue representativo en cuanto al tipo de pobladores y autoridades y significativo en relación con las actividades propuestas por el DCD.

I. DIAGNOSTICO DEL AREA DEL PROYECTO

La evaluación del componente DCD en términos de diagnóstico del área del proyecto, se realizó en cuatro áreas temáticas: evolución de la situación de seguridad, organización y participación de la población, aplicación de los procedimientos para la implementación del DCD, y la política nacional y regional de descentralización.

1. Evolución de la Situación de Seguridad

En el ámbito del Proyecto Especial del Alto Huallaga, PEAH, donde se viene ejecutando el componente de Desarrollo Democrático Comunitario, la seguridad, entendida como el restablecimiento del estado de derecho y la libertad para realizar cualquier acto público o privado sin riesgo de perder la vida o sufrir daño personal o patrimonial, ha tenido diferentes manifestaciones en los tres últimos años en las dos zonas visitadas: el Alto Huallaga y el Huallaga Central.

a. En el Alto Huallaga

En la Provincia de Tocache se ha podido apreciar que, según la población, existe una pacificación

aparente. Los pobladores tienen un comportamiento adaptativo frente a los actores de la violencia ilegal o legal: los grupos subversivos, el narcotráfico, la policía y los militares, dado que de ese comportamiento depende su supervivencia.

Se aprecia una actitud positiva de la población frente a las autoridades de sus gobiernos locales y del PEAH. Reconoce que en los dos últimos años ha disminuido el número de ataques de los grupos subversivos a los pobladores o la infraestructura, especialmente cuando la población participa en la ejecución de las obras. Cuando hay presencia de grupos subversivos en las comunidades, se alerta a los funcionarios y se paralizan las obras por unas dos semanas, hasta que la situación se normalice.

En 1990 se dió el apogeo de la violencia por la acción de la subversión, el narcotráfico y la mala acción de algunos policías, lo que produjo la migración de pueblos enteros hacia otros lugares. Versiones recogidas de la población señalan que no era posible ingresar a Shunté ni a Bambamarca para coordinar con las autoridades sobre las necesidades de la población y menos aun para ejecutar algún proyecto.

En 1991 disminuye la violencia, pero los hechos aislados de grupos subversivos llevan a paralizar obras como las del sistema de agua potable en Shapaja. Después de dos años, la comunidad continuó y culminó recientemente esta obra, lo que constituye un ejemplo claro de evolución de la pacificación en la zona.

Si bien en 1993 hubieron tres atentados, que causaron la muerte del Alcalde de Tocache y del Teniente Alcalde de Shunté, no está claro en la percepción de la población quién o qué grupo ha sido el autor de estos graves y lamentables hechos.

La información recogida de autoridades y pobladores muestra que no se realizó ningún atentado contra proyectos del DCD.

El hecho que no hayamos encontrado en nuestra visita organizaciones especiales surgidas como respuesta a la violencia, sugiere que la zona está en buen camino a la pacificación.

Organizaciones tales como las asociaciones de padres de familia, clubes de madres, comités de obras, reconocen que el componente DCD del PEAH les ayudó a identificarse como grupo organizado y a valorar su esfuerzo propio.

b. En el Huallaga Central

En esta zona hemos visitado la ciudad de Tarapoto, algunas comunidades del valle de Ponasa, la localidad de Picota, tres comunidades del valle de Upaquihua, la localidad de Lamas y tres comunidades de esta provincia.

En la actualidad, el riesgo de ataques subversivos en la zona es bajo. No ha habido ninguna interferencia a las obras o actividades del DCD. Existe una actitud positiva de la población, manifestada en su participación en las asambleas para identificar necesidades y en la ejecución de las obras.

Los concejales de la provincia de San Martín reconocen que está mejorando la pacificación de la zona. Dos años atrás era casi imposible trabajar en los asentamientos urbano-marginales de Tarapoto.

A diferencia de la zona del Alto Huallaga, en esta zona hay un reconocimiento a las fuerzas armadas por su contribución a la pacificación.

En el valle del Ponasa, tanto en Shamboyacu como en Tingo de Ponasa, los líderes comunales manifestaron que hay un cambio sustantivo en la seguridad de la zona. Dos años atrás, los "grupos levantados en armas" manifestaban su discrepancia con las obras comunales aduciendo que son obligaciones del gobierno y no debían ser realizadas por los pobladores.

En Picota reconocieron que el trabajo conjunto de la población -hombres, mujeres y niños- en las obras comunales, después que se dieran cuenta que la subversión no les ayudaba a solucionar sus problemas, ha constituido un factor clave de la pacificación. El componente DCD empieza en Abril de 1993 y hasta la fecha de la visita, en octubre del mismo año, no se produjo ninguna interferencia

237

en las obras o actividades ni en las asambleas comunales.

Los regidores y líderes comunales de la provincia de Picota identificaron como causa de la violencia subversiva la falta de apoyo a los agricultores por el retiro de ENCI y ECASA, empresas estatales de apoyo al agro, y del Banco Agrario, que agudizó los problemas de pobreza crítica en la zona. Este problema aún subsiste, ya que los agricultores están descapitalizados.

En la provincia de Lamas, regidores, líderes comunales y pobladores, coincidieron en señalar que han mejorado las condiciones de seguridad, tanto en las comunidades rurales como Pamashto y Alto Shamboyacu, como en la ciudad de Lamas. Desde el inicio del DCD no hubo violencia alguna contra las obras comunales ni interferencia en las actividades para su implementación.

2. Participación de la Población

Analizamos la participación de la población en relación a los objetivos del Gobierno Peruano y la política de desarrollo regional.

El Gobierno Peruano ha declarado tres objetivos centrales: a) la pacificación del país, b) la reinserción en el sistema financiero internacional y c) la reactivación económica.

Las actividades del DCD, en cuanto significan la participación de la población en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos que vienen promoviendo los gobiernos locales, contribuyen al logro del primer objetivo. Así lo demuestran los resultados alcanzados:

- Resurgimiento de las organizaciones comunales mediante la participación de la población en la identificación de sus necesidades, en la ejecución de las obras y en la evaluación de los proyectos emprendidos, lo que ha permitido un mayor acercamiento de la misma a sus líderes comunales y autoridades: alcaldes y regidores.
- Contribución al reconocimiento de la autoridad local al constatar que los grupos levantados en armas no solucionaban sus problemas de servicios

básicos -educación, salud e infraestructura vial que si lo lograron con el programa de apoyo a los municipios.

- Recuperación de la presencia del estado en zonas de emergencia que tuvieron fuerte presencia de grupos subversivos, como fueron las comunidades de los valles de Ponasa y Upaquihoa.

Estos logros no están estabilizados ni consolidados. Pueden ser revertidos si no se continúa con el programa DCD en su apoyo a los municipios.

En relación a los objetivos y políticas regionales, no los han explicitado ni el Gobierno Central ni el actual Gobierno Regional, en lo referente a la implementación de acciones para consolidar la democracia a partir del reforzamiento de los Gobiernos Locales. En el Plan de Mediano Plazo del Gobierno Regional de San Martín, se ha podido apreciar la alta prioridad que se otorga a los sectores de educación y salud -planteando la construcción de escuelas y puestos de salud. Es en estos aspectos de política donde coinciden con las actividades del DCD, por la prioridad que el programa ha dado a proyectos en dichos sectores. Asimismo, el DCD enriquece la propuesta del Gobierno Regional, dado que los proyectos son identificados, ejecutados y evaluados con participación de la población beneficiaria.

Este punto de encuentro puede constituir el puente para el inicio de una acción de coordinación con el gobierno regional para sensibilizarlo en el reconocimiento y apoyo a los gobiernos locales.

3. Evolución de los Objetivos del DCD

El objetivo general del DCD no ha tenido mayores cambios y es expresado así: "Reforzar la participación democrática de las organizaciones comunitarias en los gobiernos locales y fortalecer las capacidades de las instituciones de gobierno local para promover el desarrollo y proveer servicios esenciales a las comunidades que ellos representan."

Al comparar el objetivo general del DCD del año 1990 con el de 1993, no encontramos cambios sustantivos. Tampoco en los objetivos específicos, salvo que el del año 1990, referente a la realización de acciones para la organización y participación comunal, no está explicitado para el año 1993.

35

Los cambios se han dado, más bien, en los procedimientos operativos para la ejecución del DCD. A partir de 1992 se preparan e implementan los lineamientos para la ejecución de proyectos, que definen los mecanismos para la identificación de necesidades, su priorización, la ejecución propiamente dicha y su monitoreo mediante la participación de la población en la gestión del gobierno local. También establece los mecanismos para la supervisión por el PEAH y por los municipios.

4. Implementación y Aplicación de los Procedimientos Operativos del DCD

Mediante la aplicación de los procedimientos operativos del DCD, los líderes comunales han aprendido a usar diferentes instrumentos como el libro de actas, el registro de participación comunal, el cuaderno de obra y el registro de materiales. Estos instrumentos han permitido que los presidentes de comités de obras y los dirigentes comunales tengan pleno conocimiento de las obras y puedan participar en las asambleas convocadas por el alcalde o por los funcionarios del PEAH para evaluar el avance de las mismas.

Mediante mecanismos operativos -el acta de asamblea, los cuadernos de obras, la carta de entendimiento entre la comunidad y el municipio, las hojas de recepción/ entrega de materiales y el formato de avance físico- el DCD logró que la población se sensibilice para participar en sus asambleas y lograr el apoyo para sus proyectos. Hasta ahora, la población participa por ser requisito para conseguir los fondos, pero aún no ha tomado conciencia de la necesidad de su compromiso de participación en la gestión del Gobierno Local. Esta falta de conciencia puede ser atribuida a la poca difusión de los conceptos del proceso democrático y de la necesidad de participar en el gobierno local.

La aplicación de los instrumentos indicados ha contribuido a fomentar la organización comunal, al constituirse, por ejemplo, los comités de obras, y a fortalecer las organizaciones existentes como los clubes de madres y asociaciones de padres de familia. Todo ello contribuye a formar nuevos líderes y una democracia de base.

El corto tiempo de ejecución de la fase piloto del DCD no ha permitido consolidar el proceso democrático a nivel comunal.

5. Características de las Municipalidades visitadas en el Area del PEAH

Podemos realizar una estratificación muy general de las municipalidades, a tres niveles:

- a. Tarapoto representa un nivel mayor de desarrollo articulado entre el área urbano-industrial y el área rural; con un núcleo de profesionales y un gran número de empleados sin ninguna especialización para los puestos ocupados.
- b. Tocache, Picota y Lamas representan niveles intermedios con un área urbana importante pero con un área rural con peso propio frente a la ciudad. Cuentan con un equipo mínimo de profesionales y con un reducido número de empleados sin ninguna especialización.
- c. Shamboyacu y Tingo de Ponasa representan un nivel menor, por ser distritos, con un centro urbano dotado sólo de servicios elementales, un área rural predominante y una población dispersa -nucleada alrededor de los caseríos o "comunidades de base", para las cuales significa mucho la contribución del componente DCD dentro del ámbito del PEAH.

Los problemas encontrados de manera global en estos municipios se sitúan en torno a las tareas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades conjuntas -las cuales involucran las comunidades de base, los concejos distritales y provinciales y el PEAH -como representante del gobierno peruano y de la fuente de cooperación internacional (AID).

En la planificación y la programación: hay una necesidad sentida de tener un manejo común de los "términos de referencia" de cualquier acción a nivel comunal; los criterios de selección de trabajos deben ser compartidos entre la cadena de autoridades (directivos del proyecto, alcaldes municipales y líderes comunales) y la cadena de promotores (comités de obra, asesores técnicos y sociales). Conviene, para la continuidad del resultado del Proyecto, ubicar las obras pedidas y realizadas en un marco de desarrollo integral.

En la ejecución: hay una preocupación marcada por compatibilizar las decisiones de compras, de organización del trabajo y de avance físico y financiero entre

todos los actores involucrados, inclusive la valorización monetaria del aporte voluntario de la mano de obra comunal. Se resalta en los carteles la contribución articulada de las distintas fuentes (comunales, municipales, nacionales e internacionales).

Las condiciones de organización y los objetivos del trabajo requieren ser transparentes para todos y cada uno de los participantes (desde la asamblea comunal hasta las autoridades del gobierno local, pasando por el plan operativo anual).

En el seguimiento: hay en cada entidad una célula responsable del monitoreo, pero cada entidad lo realiza a su manera. Conviene que entre el presidente del comité de obra, el promotor municipal y el técnico del proyecto haya una coordinación de manera que el seguimiento sea más compartido y resulte asimismo un aspecto del aprendizaje de la gestión de los recursos asignados a la acción.

Se han observado en Picota mecanismos de coordinación interdistritales para medir los avances, analizar los problemas y superarlos, aprendiendo mutuamente. Esta iniciativa puede replicarse en otras provincias y también a nivel interprovincial a fin de aprovechar mancomunadamente las experiencias positivas para optimizarlas y las negativas para descartarlas.

En la evaluación: conviene establecer sistemáticamente el balance de cada acción y de cada uno de los actores al momento de entregar las obras: compromisos (adquiridos y cumplidos; si no, ¿por qué?), aportes valorizados, motivos de atrasos o de adelantos en caso que ocurran.

Los acuerdos para una nueva acción conjunta requieren una revisión de la(s) evaluación(es) anterior(es) para mejorar el cumplimiento de todas las partes en el futuro.

En cada una de estas etapas, hay múltiples variaciones según la obra y el lugar donde se ha realizado, pero nos permite vislumbrar la posibilidad de elaborar pautas para una mejor gestión compartida que sirva a la vez de aprendizaje en la participación democrática.

28

II. INVENTARIO DEL POTENCIAL HUMANO

De las visitas realizadas a la zona del Huallaga, se puede identificar tres tipos de actores que actúan en el proceso de participación necesario para lograr el Desarrollo Comunitario Democrático, objetivo principal del proyecto: a) actores a nivel del Gobierno local, b) a nivel de los organismos coordinadores y, c) a nivel de las Comunidades involucradas.

Tomando estos tres tipos de actores como punto de partida de nuestro análisis, describiremos una tipología que caracteriza al personal involucrado, lo que nos permitirá contar con perfiles "ideales" de cada tipo como base para desarrollar un programa de capacitación acorde con las carencias a superar y las potencialidades a aprovechar, a fin de alcanzar metas tales como:

1. Toma de conciencia de la responsabilidad cívica, entendida como cumplimiento de los deberes y los derechos ciudadanos.
2. Logro de compromiso con la filosofía del DCD de parte de los actores involucrados, haciéndoles partícipes en la forja de su propio destino.
3. Toma de conciencia de la importancia de la participación como motor del desarrollo de la comunidad en que habitan.
4. Profesionalización de las actividades de los gobiernos locales.
5. Afianzamiento de la voluntad de servicio a la comunidad en los diversos actores.
6. Integración de las actividades de gestión administrativa con el rol político que implica la representación que tienen los líderes elegidos dentro de un proceso democrático.
7. Concepción de la asistencia técnica, por parte del órgano coordinador, como catalizador de las actividades elegidas por la comunidad para solucionar las necesidades percibidas por la mayoría.

Considerando estos propósitos, podemos describir la tipología de los actores identificados.

Tipología de los actores:

1. Nivel de Gobiernos Locales
 - a. Alcaldes y Regidores
 - b. Funcionarios y empleados municipales
2. Nivel Coordinador del Proyecto
 - a. Profesionales encargados del proyecto
 - b. Promotores sociales y técnicos
3. Nivel Comunal
 - a. Líderes comunales
 - b. Poblaciones meta

1. Nivel de Gobiernos Locales

Los gobiernos locales, las Municipalidades, están integrados por el Alcalde y los regidores quienes constituyen eslabones fundamentales de la democracia.

a. Alcaldes

El Alcalde es la autoridad máxima y el representante legítimo elegido democráticamente por la población en un ámbito del territorio nacional. Tiene un doble rol que cumplir: del lado político, ostenta el liderazgo de su localidad, lo que le otorga poder de convocatoria y capacidad de decisión ante quienes representa; de otro lado, está la gestión administrativa de los recursos de la localidad gerenciando las actividades municipales. Ambos roles están orientados al servicio de la comunidad que representa y son como los dos lados de una misma moneda, debiendo existir equilibrio entre ellos.

Los Alcaldes pueden ser provinciales o distritales.

- El Alcalde provincial tiene la responsabilidad de la gestión de una provincia, a su vez integrante de un departamento, conforme a la división política del Estado Peruano. Generalmente, enfoca sus actividades y objetivos en la ciudad capital de la provincia, donde también se localizan las oficinas de la Municipalidad. Asimismo, sus acciones se orientan o deben orientarse a los diversos distritos que conforman su provincia.

Las actividades que corresponden al rol político y a la gestión administrativa de un Alcalde Provincial son complejas y diversificadas.

- El Alcalde Distrital tiene la responsabilidad del ámbito territorial distrital, del cual forman parte los caseríos, villorrios y pequeñas localidades que integran el distrito. A este nivel, los roles y las actividades del Alcalde son menos complejas, pero más directamente sujetas al control de la población.
- El Agente municipal es designado por el Alcalde Provincial entre los candidatos propuestos por la población de un caserío o pequeña localidad. Su rol es fundamentalmente representativo y de nexo entre el Alcalde y la población de su comunidad.

En el área objeto del estudio hemos encontrado Alcaldes Provinciales, Distritales y Agentes Municipales.

Los Alcaldes, por lo general, son miembros de un partido político y electos dentro de listas partidarias. Sus planes de gobierno obedecen, en la mayoría de los casos, a los lineamientos del partido en el cual militan. La visión de "largo plazo" de estos planes se limita al horizonte de tres años de gobierno municipal (señalado en la Constitución Política de 1979, vigente hasta 1993). Tal visión de corto plazo repercute en el rol que la Municipalidad debe cumplir en su ámbito territorial.

La población no tiene una percepción clara de las formas de su participación en las decisiones del gobierno local que la afecta directamente. Por otra parte, los Alcaldes más bien consideran que ellos deben asumir la responsabilidad total del gobierno municipal con la colaboración de sus regidores -especialmente de los pertenecientes a su mismo grupo político.

Los Alcaldes Provinciales, generalmente están preocupados por cumplir su rol político, dado que la alcaldía constituye un escalón de su carrera política. Suelen conocer poco los aspectos administrativos de la gestión municipal y generalmente la delegan a un director administrativo o secretario general. Como consecuencia de ello surgen deficiencias al no prestar la debida atención a aspectos tales como:

- Organización estructural y funcional de la Municipalidad, que responda a la diversidad de servicios que deben brindarse a la población.
- Generación y recaudación de recursos propios basados en tasas, derechos y contribuciones, necesarios para atender las necesidades de la comunidad.
- Confección y mantenimiento de un catastro predial con información de las áreas urbanas y rurales de su jurisdicción, para mejorar los ingresos municipales.
- Participación de los miembros de la comunidad en las decisiones y en las obras y actividades que se realizan en el ámbito de la localidad.
- Coordinación con los Alcaldes Distritales y participación activa en acciones que tengan una visión integradora del desarrollo.
- Conocimiento del marco legal que rige y afecta a los gobiernos locales, así como de los alcances y limitaciones de las relaciones con el Gobierno Central.
- Mantenimiento de comunicaciones abiertas, permanentes y transparentes con sus regidores y con los funcionarios encargados de operativizar las decisiones y, finalmente, con la población que lo eligió.

b. Regidores

Los regidores integran los Gobiernos Locales, sean Municipalidades Provinciales o Distritales. Su número, en cada caso, es determinado por la Ley Electoral en función del tamaño de la población. Su rol es de representación de la población mediante la presentación de propuestas para atender sus necesidades, y de apoyo y consejo al Alcalde, además de participar en los acuerdos que la ley asigna al Concejo y en las comisiones que se establezcan.

Los regidores son representantes legítimos, electos por voto popular. También suelen ser miembros de partidos políticos, de los cuales se constitu-

yen como voceros. Esto último, en el caso de la zona del Huallaga, tiene un impacto negativo al haber polarizado las opiniones de los diferentes grupos, perjudicando su acción en un órgano colegiado que debe representar y velar por los intereses de la comunidad.

Teniendo en cuenta estas características las deficiencias que se observan en este grupo son:

- Falta de comprensión del rol que les corresponde como miembros del Consejo Municipal, dando predominio al interés partidario.
- Falta de cohesión entre los regidores y el Alcalde, quien, generalmente, trabaja directamente con algunos de ellos, miembros de su propio partido o afines por razones personales, desaprovechándose el potencial humano de los miembros del Concejo.
- Desconocimiento de la gestión municipal, especialmente en su aspecto administrativo, por la mayoría de los regidores.

El vínculo que los miembros del concejo municipal tienen con la comunidad sirve como un elemento de negociación en la dinámica de las reuniones de concejo. Cuando este aspecto se aprovecha en el buen sentido, da excelentes resultados. Por ejemplo, la señora Sabina González, Regidora de Tocache, es una líder del Comité Central de Clubes de Madres, que agrupa un centenar de clubes con un total de 4,800 madres, quienes tienen un rol muy activo y positivo en la generación de recursos para la comunidad de Tocache.

c. Funcionarios y Empleados Municipales

Los funcionarios y empleados municipales son el puente entre las autoridades locales y la comunidad que sirven. Por ello, son la cara visible de la calidad o deficiencia de las actividades del municipio. Deben cumplir funciones administrativas, de servicio y orientación a los miembros de la comunidad. La posibilidad de brindar un eficiente servicio depende de una buena estructura orgánica, apropiada definición de funciones, idoneidad para el cargo, conocimiento de las tareas y vocación de servicio público.

En los municipios visitados, hemos encontrado funcionarios, técnicos y empleados con características muy heterogéneas. Tenemos:

- Personal que conoce el cargo por el tiempo que lleva laborando pero carece de conocimientos para realizar adecuadamente su labor.
- Personal con formación académica pero sin comprensión de los objetivos del servicio público.
- Personal solamente con formación secundaria, sin ningún conocimiento técnico de su labor, que llegó al cargo por "favor político", sin experiencia previa y sin voluntad de servicio a la comunidad.
- Personal sin ningún conocimiento ni experiencia en cargo público, pero con gran voluntad de trabajo.

Las entrevistas con el personal municipal sólo exploró su relación y participación con el DCD, sin poder profundizar en la apreciación de sus habilidades y potencial. Hemos encontrado personal idóneo para los cargos que ocupan, pero con desconocimiento del rol social que cumplen como servidores públicos. Por los resultados encontrados se puede señalar que han sido ganados por la cultura burocrática que caracteriza los municipios visitados.

Cabe señalar que las municipalidades visitadas tienen, en general, una infraestructura adecuada. En algunos casos carecen de estructura orgánica claramente definida, métodos y técnicas adecuadas, que contribuyan a hacer de ellas organismos eficientes, flexibles, y capaces de adaptarse a las necesidades de sus comunidades. Se ha observado equipo y mobiliario obsoleto o deteriorado, y hacinamiento en los ambientes de trabajo.

En este contexto, podemos señalar que con el personal municipal hay necesidad de efectuar acciones tales como:

- Diseño de un programa de capacitación que contribuya al mejoramiento de los conocimientos necesarios para realizar las actividades

de su responsabilidad. Previamente se requiere el perfeccionamiento de la estructura orgánica municipal, racionalización de actividades, definición de las funciones y resultados esperados de cada puesto, y la especificación de los requisitos para ocupar cada puesto de trabajo.

- Además de esta preparación técnica, se requiere producir un cambio de actitud que les permita la toma de conciencia del rol social que cumplen como servidores públicos de la comunidad; compenetrándose así con la filosofía del DCD.
- Asistencia técnica sostenida, con la finalidad de reforzar la capacitación mediante el mejoramiento e innovación en métodos y técnicas.
- Mejoramiento de los diversos sistemas administrativos y operativos empleados en las actividades municipales, para elevar la eficacia y eficiencia de las mismas.
- Dotación de recursos, ambientes físicos, equipo y mobiliario adecuados. De lo contrario, se solucionaría sólo parcialmente los problemas existentes.

Teniendo en cuenta que por intermedio del personal municipal se brinda servicios a la comunidad, es de suma importancia el fortalecimiento de este segmento objetivo. Son ellos quienes tienen continuidad en el desempeño de sus funciones, y de ellos dependerá la efectividad de cualquier objetivo que se persiga.

2. Nivel Coordinador de Programas

Existen diversos organismos que se encargan de propiciar el desarrollo de las comunidades bajo varias modalidades de programas. Por un lado, están los organismos gubernamentales y, de otro, los no gubernamentales-ONG's. Ambos tienen objetivos que se orientan al fortalecimiento de las estructuras básicas de desarrollo en las comunidades donde actúan. Cada uno de ellos define, bajo su propia óptica, cuáles son las necesidades de la comunidad y cuál es la prioridad de las mis-

45

mas, basándose en su conocimiento técnico pero, por lo general, sin tener en cuenta la opinión de la población -al tratarla como objeto del proceso, cuando debería ser sujeto del mismo.

La característica que diferencia a la organización del Proyecto Especial del Alto Huallaga, PEAH, coordinadora del proyecto DCD, es que facilita el proceso de participación de la población en la elección de las obras, dentro de un "menú" de alternativas: infraestructura, saneamiento, educación, recreación y desarrollo vial. En primer lugar: crea las condiciones y da las pautas para que la comunidad se reúna y discuta estas alternativas y en asamblea decida qué obra realizar. Segundo, facilita la ejecución de las obras, proporcionando asesoría técnica pero requiriendo el control del avance de la misma por la comunidad. Tercero: utiliza la obra como eslabón entre la población y sus representantes legítimos, es decir su Gobierno Local; de este modo fortalece los verdaderos mecanismos del proceso democrático. Cuarto: al obtener la contribución de la población mediante el aporte de la mano de obra, está determinando que los miembros de la comunidad sientan que esa obra física es "su obra" porque ellos la eligieron, y serán responsables de ella por cuanto participaron en todo el proceso y además aportaron su trabajo voluntario. Estos aspectos son realmente elementos que vigorizan un proceso de democratización.

Dentro del nivel coordinador de programas podemos distinguir dos grupos responsables de sus actividades: los profesionales encargados del Proyecto y el personal responsable de la promoción social y técnica.

a. Profesionales encargados del Proyecto

Los profesionales encargados del proyecto, teniendo en cuenta las características del proyecto DCD, debe tener básicamente tres características: primero, sólida preparación profesional o técnica para asesorar, supervisar y controlar las actividades a realizar en apoyo de la comunidad; segundo, vocación de servicio fundamentada en una alta sensibilidad social; tercero, habilidades didácticas, pues deberá ser el promotor de la filosofía del DCD -enseñándola- y al mismo tiempo ser el facilitador del vínculo entre la Comunidad y el Gobierno Local. De otro lado, deberá ser el instructor nato de todas las partes involucradas en el proceso participativo.

El personal profesional a cargo de las actividades del proyecto responde a características distintas. Unos denotan capacidad de planificación y dirección de las actividades del Proyecto DCD en su conjunto; otros, capacidades para movilizar a los actores -en las Municipalidades y en las Comunidades. Es decir, unos tienen una orientación técnica-profesional y otros una orientación social.

La ejecución del Proyecto DCD requiere que ambos aspectos se encuentren articulados en el mismo profesional, aunque admitiendo una propensión a una de las dos vertientes anotadas.

Debe destacarse que el personal profesional entrevistado en el curso de las visitas a la zona del Huallaga denota haber pasado por un proceso de desarrollo y maduración para el mejor desempeño de sus funciones en el DCD.

b. Promotores Sociales y Técnicos

Los promotores sociales y técnicos son parte del equipo que brinda el soporte necesario para llevar adelante las operaciones del proyecto DCD. Contribuyen directamente al logro de resultados, pues son quienes mantienen el contacto directo con la población beneficiaria participante en el proceso. Por tanto, es importante contar con personal con experiencia y potencial para desarrollar las tareas de manera complementaria al equipo profesional en el logro de los objetivos del DCD.

El personal promotor y técnico, según se ha podido apreciar, requiere capacitación para el mejor desempeño de sus funciones, especialmente el desarrollo de habilidades para la comunicación con la comunidad, y el conocimiento de la filosofía, alcances y objetivos del DCD, que trascienden las obras concretas que realizan la Comunidad, la Municipalidad y el PEAH.

3. Nivel Comunal

Las comunidades participantes en el proceso DCD, pueden ser clasificadas como sigue:

- Comunidades urbanas
 - . en capital de provincia
 - . en capital de distrito, y
 - . asentamientos humanos periféricos

- Comunidades rurales
 - . caseríos
 - . comunidades con población dispersa aledañas a
 - . la capital provincial
 - . la capital distrital y
 - . los caseríos

Las Comunidades urbanas se caracterizan por poseer una infraestructura vial, de saneamiento, salud, educación y recreación relativamente desarrollada, en mayor grado en las capitales de provincia que en las de distrito. Su población se diferencia por su nivel educativo, de salud y bienestar, con un nivel de vida en progreso, comparado con el de las comunidades rurales. Generalmente, los pobladores urbanos desconocen su responsabilidad ciudadana, especialmente en relación a su participación activa en las decisiones comunales. Prefieren "delegar" tales decisiones al Gobierno Local -o desentenderse de ellas; pero si carecen de algo no dudarán en reclamar atención. Para que la filosofía del DCD cale en esta población deberá diseñarse y ponerse en ejecución un proceso de educación cívica, sin duda de largo plazo, a través de mecanismos de comunicación masivos y a distancia, para lograr un cambio duradero de comportamiento.

La situación antes señalada se presenta con mayor intensidad en las ciudades capitales de provincia y disminuye en las capitales de distrito y casi desaparece en los caseríos. En éstos últimos, por lo general, existen comunidades con vínculos étnicos y culturales, donde la práctica de la acción comunal es ancestral. Por ello inferimos que las actividades desarrolladas en ellas por el programa DCD tienen éxito.

De las zonas urbanas y rurales visitadas, hemos encontrado un mayor número de comunidades en acción y de obras en el área rural, lo que permitiría inferir un mayor interés de estas poblaciones en programas como el del DCD.

Al tratar del nivel comunal, incidiremos en dos aspectos: los líderes comunales y la población meta.

a. Líderes Comunales

En la zona del Huallaga hemos encontrado líderes comunales que son legítimos representantes de la población. Ejercen sus funciones basados en un mandato democrático, son elegidos en asambleas populares y asumen su rol conscientes de su responsabilidad en cumplimiento del deber de todo poblador para con su comunidad. Sorprende cómo personas con un mínimo nivel de educación formal y con recursos económicos limitados, dejan de realizar sus actividades de interés personal y familiar para involucrarse íntegramente en la acción comunitaria. Dan muestras de dedicación; de capacidad de dirección, coordinación, control y comunicación; y tienen clara capacidad de convocatoria. Sin embargo, notamos limitaciones en el manejo de los recursos y de diversos instrumentos como libros de actas, cuadernos de obra y rendición de cuentas, por insuficiente capacitación.

Son estos aspectos instrumentales así como el manejo de conceptos y mecanismos básicos de administración -planeamiento, organización y control- y de las fuentes de financiamiento a las que pueden acceder, que deben ser fortalecidos mediante programas de capacitación, para lograr una continuidad del proceso iniciado por el DCD. Estos líderes comunales constituyen un semillero para lograr un desarrollo sostenido del proceso participativo logrado hasta hoy.

b. Población Meta

La población meta es el conjunto de comunidades, urbanas y rurales, que el Proyecto DCD busca atender a fin de cumplir sus objetivos.

La respuesta de la población ha sido anotada al tratar los diversos puntos anteriores.

Consideramos que el Proyecto debe realizar sus acciones en primer término en las zonas rurales-caseríos y comunidades dispersas- para luego ir atendiendo a las poblaciones urbanas, preferentemente a los asentamientos humanos periféricos.

Debe ejecutarse un programa de divulgación y difusión de la filosofía del DCD, que explique al

conjunto de la población el papel de los tres actores: la Comunidad, el Gobierno Local y el Organismo Coordinador, comprometidos en la solución paulatina de sus necesidades.

III. INVENTARIO DEL MATERIAL TECNICO

El material técnico para la ejecución del DCD está constituido por los instrumentos para la planificación, la ejecución y el monitoreo de los proyectos y las actividades de este componente: los Planes Operativos Anuales, POA, los Expedientes Tecnicos de cada una de las obras, los Lineamientos Generales para la ejecución del Plan de Desarrollo Alternativo de la Sub-cuenca del Rio Ponasa.

1. Planes Operativos Anuales

El Plan Operativo Anual, POA, constituye la herramienta principal para la ejecución de actividades de cualquier proyecto. En el caso del componente DCD tiene un contenido mínimo para orientar el trabajo de los funcionarios del PEAH en aspectos referidos a los proyectos en sí.

Del examen de los POAs, se aprecian algunas deficiencias del instrumento, señaladas a continuación:

- No desarrollan ni caracterizan la problemática de los gobiernos locales: un sesgo urbano, la falta de recursos derivada de una baja recaudación de ingresos, la baja calidad de los servicios que prestan, los bajos niveles de implementación para la preparación y ejecución de planes y proyectos, y de los sistemas de control y monitoreo que utilizan.
- Los objetivos generales y específicos están referidos a los problemas de la población. No se explicitan objetivos que apunten al proceso de consolidación de la democracia a través de la participación de la población. Tampoco sobre el reforzamiento y consolidación de los gobiernos locales.
- El POA debe contener los procedimientos operativos para su ejecución. En los documentos revisados encontramos una breve referencia en el capítulo de Estrategia y también algunas pautas en el capítulo

de Descripción de las actividades, pero los juzgamos insuficientes. Este aspecto es importante para el monitoreo y la compatibilización de las actividades con los objetivos del DCD.

- El POA, por ser la herramienta para la ejecución de las actividades, debe ser conocido, interiorizado y aplicado por los alcaldes, regidores, funcionarios y promotores. En nuestras visitas encontramos que generalmente no conocían los planes operativos.

2. Expedientes Técnicos

El expediente técnico constituye la guía de los responsables de la ejecución de una obra o actividad. Es el documento que contiene la información convenientemente ordenada, sistematizada y procesada de todos los aspectos del proyecto que son necesarios para su ejecución.

Los expedientes técnicos de los proyectos del DCD contienen la información mínima para la ejecución de las obras: la memoria descriptiva, las especificaciones técnicas, metrados, presupuestos, la relación de materiales, análisis de costos unitarios, los planos y requisitos del DCD como el acta de la asamblea comunal, la descripción de la actividad, la carta de entendimiento, el requerimiento de materiales, el cronograma de ejecución de la obra, el formato de medición del avance físico, el acta de entrega/recepción de materiales y el resumen de evaluación de la obra.

Si tomamos en cuenta que estos instrumentos constituyen medios para la capacitación de los líderes comunales, los expedientes técnicos para el DCD muestran falta de información que permita la sensibilización de los líderes sobre los problemas de sus pobladores. Por ejemplo:

- Descripción del proyecto que comprenda: antecedentes, objetivos, metas, descripción de componentes o actividades, organización de los beneficiarios y la forma como participarán en la ejecución del proyecto.
- Caracterización del problema, señalando sus causas y consecuencias, los aspectos físicos, los recursos naturales para el proyecto; aspectos tecnológicos, económicos, socio-culturales e institucionales.

- Justificación y beneficios del proyecto: relación con el plan de desarrollo municipal; el mejoramiento del nivel de vida, de los niveles de ocupación, del medio ambiente, de la infraestructura y de los servicios. La valoración de los beneficios directos e indirectos de la ejecución del proyecto. Demostración de la sostenibilidad de las operaciones una vez concluida la construcción y entregada a la comunidad.

- En la programación y organización, debe incluirse el cuadro de necesidades de personal y el cronograma de contratación del mismo o de la participación de los pobladores, cronograma de uso de maquinaria y equipos, además de los cronogramas de avance físico y de desembolsos.

Existen diferencias en la preparación de los expedientes técnicos entre las diferentes oficinas zonales y municipios visitados. Así, en Tocache encontramos que la mayoría de los expedientes sólo contienen los planos y una memoria descriptiva muy simple; únicamente el expediente del proyecto de construcción de la última etapa del colector principal Chorro San Juan, contiene la información antes señalada. También se observó deficiencias en la carta de entendimiento (carece de la firma del Alcalde), la hoja de requerimiento de materiales (firmada en blanco por dos representantes de la comunidad), el formato del cronograma de ejecución de la obra y de los desembolsos (no llenados), el formato de entrega/recepción de materiales (con la firma del presidente del comité de obras pero sin precisar los materiales ni su valor). Finalmente, el resumen de la evaluación de la obra al 6.9.93, no tiene información que permita determinar el estado de la obra pero sí lleva la firma del representante de la comunidad. Se anexa copia de estos documentos.

Esta situación está reflejando el poco conocimiento del responsable del departamento de obras del Municipio de Tocache sobre los lineamientos operativos para la ejecución del componente DCD.

Las organizaciones de la población no cuentan con copia de los expedientes técnicos, por lo que sus líderes desconocen los detalles para la ejecución de las obras.

92

3. Lineamientos Generales para la Ejecución del Programa de Apoyo a Municipios

Este instrumento es el más importante de todos porque trata sobre la concepción del programa, la justificación política, económica y social, los objetivos, lineamientos de política, la estrategia, el marco operativo, la población objetivo, resultados e indicadores, y supervisión y monitoreo.

El documento es claro y entendible para los diferentes niveles de personal involucrado en el Programa. Sin embargo, para los líderes comunales resulta muy técnico por el lenguaje que utiliza. Alcaldes distritales y regidores, como los de Picota, Tingo de Ponasa y Shamboyacu, conocen los procedimientos para la implementación de los proyectos con este programa, aun sin haberlo leído. Esto puede atribuirse a sus experiencias previas.

No ha sido posible evaluar la aplicación de este instrumento a nivel de regidores y funcionarios de los municipios, por que la mayoría de ellos no lo conoce. En Tocache, por ejemplo, sólo dos regidores -el responsable de promoción comunal y el síndico de rentas- lo conocían; el jefe del departamento de obras no conocía el instrumento. En Tarapoto, sólo el director municipal, el jefe de obras y los promotores comunales conocen estos lineamientos generales.

En los lineamientos de política se deberían dar mayores precisiones para la priorización de comunidades elegibles y de las actividades a realizar. Por ejemplo, qué se entiende por comunidades ubicadas en el ámbito rural, dadas las características definidas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI; cómo priorizar dos o tres comunidades que tienen las mismas o similares características; cómo medir la magnitud de las necesidades básicas no atendidas; cómo precisar y comparar las capacidades productivas de las comunidades en una misma cuenca.

La falta o insuficiencia de información económica, social y técnica desagregada a niveles menores que el distrital, que son necesarios para las operaciones del programa, crea la necesidad de realizar diagnósticos completos en cada uno de los municipios y de las comunidades que los integran.

La vigencia de sólo dos años de la fase piloto del DCD hace difícil lograr cambios sustantivos que puedan reflejarse en los indicadores socio-económicos usuales. Sin embargo, es notorio que se ha logrado una participación positiva de la población, especialmente importante en el contexto socio-político del proyecto.

Puede anotarse que las obras de saneamiento, por ser proyectos costosos, son las que más han sido afectadas por el recorte presupuestal. La reducción de las tasas de morbilidad y mortalidad infantil no se logrará sólo con la construcción de postas sanitarias y la capacitación de los técnicos sanitarios y promotores de salud; dependen también de otros factores como la alimentación, la higiene y las acciones preventivas contra enfermedades endémicas. Finalmente, se requiere precisar los niveles de vida que se pretende alcanzar con el programa.

4. Manual de Procedimientos Operativos del Programa

Este instrumento es de uso comunal para el proceso de implementación de las actividades priorizadas en el programa de apoyo a municipios.

El documento contiene la información necesaria para la ejecución de las obras del programa. Todos los formatos son sencillos y pueden ser llenados y manejados por los líderes comunales. Durante nuestra visita al campo hemos podido constatar que este material ha tenido poca difusión en forma completa. Todas las comunidades tienen los formatos de los proyectos en ejecución; las que no podían mostrarnos los documentos, manifestaron que los habían entregado al Municipio o al PEAH.

Considerando la orientación del DCD como proceso para la consolidación democrática comunitaria, señalamos algunas deficiencias en el texto del Manual y en algunos formatos:

- Falta expresar la concepción del programa y la definición de sus objetivos. Esto es importante para instruir y sensibilizar a los líderes comunales, usuarios del manual.
- En los formatos de registro del avance físico (El) debe considerarse la meta programada, la obra ejecutada y las diferencias; en observaciones debe consignarse las causas de los atrasos y cualquier

otro problema encontrado, a fin de efectuar las acciones necesarias. Por ser un formato sencillo, puede ser utilizado en las asambleas de la comunidad para evaluar el avance del proyecto.

5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Seguridad

La pacificación ha obtenido resultados significativos para las poblaciones visitadas. El Proyecto DCD, en particular, no se ha visto mayormente afectado en su quehacer. Se recomienda consolidar las relaciones tejidas entre la población y sus organizaciones de base, de la misma forma que entre las comunidades y sus gobiernos locales, y entre ambas y las autoridades nacionales y sus representantes en la zona. Ello fortalecerá a la vez la conciencia cívica y la participación ciudadana a través de la práctica democrática a nivel del gobierno local.

2. Participación de la población

Se ha logrado la activa participación de la población como mecanismo de movilización apuntando a los objetivos del DCD. Se recomienda rebasar este aspecto instrumental para encarar la política de desarrollo del ámbito del Proyecto. Se requiere fortalecer a nivel filosófico y a nivel de práctica social los mecanismos establecidos a través de asambleas, comités de obras y la gestión de proyectos. El modo de lograrlo es expuesto en el punto referente a capacitación.

3. Instrumentos del DCD

Se observa un manejo adecuado de parte de los dirigentes de base y de las autoridades municipales del "menú" de servicios básicos ofrecidos por el PEAH, y de la coordinación necesaria con los sectores involucrados en su operación y mantenimiento. Se recomienda ampliar la articulación entre producción, infraestructura y servicios para sentar las perspectivas hacia un desarrollo humano sobre las experiencias adquiridas con el DCD.

4. Aplicación de los procedimientos

El ejercicio permanente de concertación entre administradores y administrados resulta altamente positivo. Se recomienda fijar la concertación como política de reconstrucción en el marco de la región y del país. A partir de este ejercicio hay que incorporar componentes de crédito rural, de financiamiento para infraestructura energética, y globalizar las soluciones municipales dentro de un manejo ambiental de las cuencas.

5. Capacitación

Se nota el aprendizaje de una conducta DCD, que rescata las tradiciones comunales de poblaciones eminentemente migratorias. Se recomienda una capacitación socializando la filosofía, los objetivos y metas y los procedimientos operativos, desde abajo hacia arriba. El desarrollo de habilidades y las capacidades de manejo, gerencia y gestión, deben adecuarse al nivel socio-cultural y al grado de educación de cada estamento, pero es fundamental que todos los actores compartan el mismo marco de referencia. Bajo estos aspectos, cabe incorporar en la capacitación temas como el impacto ambiental de la producción, de la vivienda y del uso de los recursos naturales; en relación con el liderazgo, cabe enfocar el tema de género y desarrollo, comunicación interpersonal y comunicación masiva. Todo ello debe fortalecer la imagen objetivo del desarrollo que se requiere para la población en el ámbito del Proyecto.

6. Material técnico

Se ha observado formatos sencillos, manejados normalmente por los responsables a cada nivel. Se recomienda difundir el mismo material -manuales y formatos- en todos los niveles sin perjuicio de elaborar material orientado específicamente a cada uno de ellos, pero es fundamental respaldarlo en la filosofía del DCD y proyectarlo en la perspectiva del auto-desarrollo sostenible. Hay que forjar herramientas manejables por todos, para hoy y también para mañana.

A N E X O

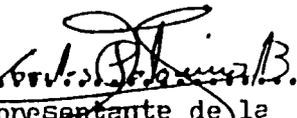
58

VI- DISPOSICIONES GENERALES

La modificación y/o ampliación de los términos del presente documento, se harán de común acuerdo entre las partes, mediante Cláusulas Adicionales, que pasarán a formar parte del presente documento.

En señal de conformidad, las partes suscriben la presente en (01) original y (05) cinco copias, en la Ciudad de TOCACIE a los 01 días del mes de SEPTIEMBRE de mil novecientos. 93.

SR.
Alcalde
Concejo

SR. 
Representante de la Comunidad.
RESIDENTE

asa.

PROGRAMA DE APOYO A MUNICIPIOS

REQUERIMIENTO DE MATERIALES

COMUNIDAD :

ACTIVIDAD :

.....

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
----------	------------------	-------------	-----------------	--------------

NOMBRE : *Guillermo B.*
CARGO : *Presidente*
L.E. :

NOMBRE : *[Signature]*
CARGO : *[Signature]*
L.E. :

..... DE de 199

.....
Representante de la
Comunidad

.....
Maestro de Obra.

PROGRAMA DE AYO A MUNICIPIOS

ACTA DE ENTREGA Y RECEPCION DE MATERIALES

En la Localidad TOCACHE Siendo las 9.13 AM
del día 01-09-93 se reunieron el SR. ALCALDE
..... TADEO RENGILLO AREVALO en representación del Municipio de -
..... TOCACHE el Presidente de la Construcción del Colector
en representación de Jr. CAHURO DAN JUAN
a fin de proceder a la entrega y recepción de materiales por cuenta -
del Municipio de TOCACHE y a favor de -
esa Institución consistente en ;

.....
.....
.....
.....

Valorizados en que
fueron pedidos mediante solicitud presentada el
..... para ejecutar la siguiente obra ;
.....

De no ejecutarse en el tiempo previsto, el Municipio podrá recoger los
materiales entregados, sin lugar a reclamos y quedando unida la presen-
te Acta.

En señal de conformidad y aceptación firman conjuntamente la presente-
Acta.

.....
.....
.....

PROGRAMA DE APOYO A MUNICIPIOS

FORMATO E2

RESUMEN DE EVALUACION DE OBRA

1. COMUNIDAD BENEFICIARIA : JIRON CHORRO SAN JUAN /
.....
2. NOMBRE DE LA OBRA : Const. Colector Jr. Chorro San Juan
.....
3. POBLACION BENEFICIARIA : 100 Families
.....
- Inicibe la Obra : 06-09-93
- De la Capacitacion :
4. PERIODO DE EJECUCION : 45 dias
.....
- Inicio : 06-09-93
- Termino :
5. CANTIDAD DE PARTICIPANTE :
- Permanentes : 06
- Evenjtuales :
6. ESTADO ACTUAL DE LA OBRA :
.....
.....
7. PORCENTAJE DE AVANCE :
8. PROBLEMAS PRESENTADOS :
.....
.....
9. SUGERENCIAS :
.....
.....

.....de.....de 199.....

.....
Maestro de Obra


Representante de la
Comunidad

62