ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA MODERNIZAR LA SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA

JANETH ESTHER OLIVARES AMARIS

Requisito para optar al titulo en
la especialización de gerencia social

Asesor: ADOLFO ZUÑIGA FORERO
MAGISTER EN DESARROLLO SOCIAL

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
BARRANQUILLA
2001

AGRADECIMIENTOS

**A LOS DOCENTES QUE PARTICIPARON EN
EL DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL.**

**A LA COLEGA DUBIS CANTILLO POR
SU APORTE PERTINENTE.**

Dedicatoria

A mi padre Miguel A. Olivares Gonzales,q.e.p.d.
A quien recuerdo mucho por el deseo de inculcarme "el estudio como herramienta permanente para la vida."
A mi madre Olga del C. Amaris Ortiz
Con su ternura impregnó mi existencia.

A la nota maravillosa de mi existencia
Javier, Nando y Pedrito, mis hijos que
han iluminado los caminos de mis sueños.

A mi esposo Javier Torres Velazquez
por su tolerancia.

CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACION	1
INTRODUCCION	2
1. FORMULACION DEL PROYECTO	4
1.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	9
1.1-1 Titulo del proyecto	9
1.1.2. Tipo de proyecto	9
1.1.3. Responsable del proyecto	9
1.1.4. Objetivo general del proyecto	10
1.1.5. Duración del proyecto	10
1.1.6. Costo total del proyecto	10
2. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO	11
2.1. ANTECCEDENTES DEL PROYECTO	11
2.2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO	15
2.2.1. Marco teórico, conceptual y filosófico del proyecto	15
2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	31
2.3.1. Objetivo general	31
2.3.2. Objetivos específicos	31
2.4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	32

3. ESTRUCTURA METODOLOGICA 36

3.1. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO 36

3.2. COBERTURA DEL PROYECTO 37

3.3.COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO 38

4. MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCION Y EJECUCION DEL PROYECTO 39

5. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO 44

5.1 COMPONENTES / ACTIVIDADES 45

6. EVALUACION DEL PROYECTO 47

6.1, EVALUACION SOCIAL Y ECONOMICA 47

6.2. EVALUACION CULTURAL 49

6.3. EVALUACION AMBIENTAL 50

BIBLIOGRAFIA 51

ANEXOS 53

PRESENTACION

La propuesta referente a estrategias y acciones para modernizar la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario en el Distrito de Barranquilla, se ubica en el contexto de proyectos de desarrollo institucional, el cual debe ser una política del estado como líder estratega del desarrollo social y no de buenas intenciones de los gobernantes dadas las implicaciones negativas que la ineficiencia por desconocimiento de los nuevos paradigmas gerenciales ocasiona a las organizaciones del estado.

El presente trabajo corresponde, más que a un requisito para optar al título de especialización en Gerencia social, al compromiso ético, social en compensación a la oportunidad de haber prestado los servicios profesionales por más de tres años en dicha organización y con el fin de contribuir a fortalecer los procesos de la participación ciudadana sobre todo en los momentos en que el país amerita el aporte de todos para el fortalecimiento de sus instituciones y de la sociedad en general.

La Secretaría de Participación Ciudadana surge ante la necesidad histórica del desarrollo de la Constitución de 1991, mediante el acuerdo 044 de 1994, con el fin de promocionar, estimular las prácticas democráticas, facilitando a sus habitantes las herramientas necesarias que les permita el desarrollo armónico e integral; y ante el reto de prestar un mejor servicio es menester el desarrollo y ejecución de la propuesta ya que en los actuales momentos la crisis financiera por la que atraviesa el Distrito de Barranquilla amerita de funcionarios con" pasión y fuego en el corazón " para maximizar la riqueza espiritual de trabajar más con menos, No obstante los tropiezos de la descentralización, las políticas de ajuste fiscal. los recursos de transferencias nacionales; ya que no es un ente aislado, está inserta en la compleja realidad sociopolítica y económica.

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario dependiente de la Alcaldía de Barranquilla se creó el 12 de Diciembre de 1994, mediante Acuerdo No. 044 como espacio para hacer realidad los postulados constitucionales y legales relacionados con la democracia participativa en el Distrito. A pesar de los avances en materia de participación ciudadana y desarrollo comunitario en el Distrito de Barranquilla, todavía se hace necesario modernizar la gestión gerencial de la organización para maximizar la riqueza social que redunde en progreso material y espiritual a nivel individual y colectivo. De allí la presente propuesta de diseñar estrategias y acciones para modernizar la gestión gerencial de la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario con el propósito que cumpla con la finalidad social.

El nuevo Estado que surge con la Constitución de 1991 todavía es un proyecto en construcción, en tanto la descentralización para devolverle el protagonismo a los municipios en los propósitos de desarrollo social y humano a partir de sus realidades socioculturales concretas enfrenta serios obstáculos por la gran "deuda social" acumulada en los pobladores y la falta de voluntad política para articular la democracia política con la social.

De otra parte, el proceso de descentralización no se ha acompañado desde el más alto nivel nacional (Ministerio del Interior) de políticas sólidas de desarrollo institucional para modernizar la gerencia pública. En consecuencia, persisten debilidades y amenazas en los aspectos técnicos, administrativos, financieros y operativos que impiden reinventar el gobierno bajo una concepción empresarial donde primen la eficiencia económica y la eficacia social por falta de tecnología administrativa moderna. El Estado por la escasez de recursos enfrentados a problemas acumulados, necesita racionalizar la inversión para disminuir los

niveles de pobreza y marginalidad.. El déficit de gerencia sumado a unos partidos políticos premodernos, patrimonialistas y corruptos están incidiendo negativamente en la modernización del Estado, lo cual es diferente a reestructurar organismos para despedir masivamente a servidores públicos, en la mayoría de los casos como viene sucediendo, por motivos clientelistas.

Aunar los esfuerzos y energía para fortalecer el desarrollo de la constitución de 1991, perfila ese nuevo estado, autónomo, independiente , democrático, participativo en el que la participación ciudadana, comunitaria, social y política tenga su respaldo institucional y sea la secretaria de participación ciudadana y desarrollo comunitario la que proporcione el espacio para el diseño de un modelo de gestión pública en el intento de contribuir al desarrollo de la cultura ciudadana y política en el Distrito de Barranquilla.

La propuesta en la formulación del proyecto parte del diagnóstico de la organización en el que se plantea las debilidades y amenazas y se cuestiona si la estructura administrativa es adaptativa y flexible frente los cambios del entorno, si la misión de estimular las prácticas democráticas contribuye a la expresión constitucional democrática, participativa, pluralista.

También se circunscribe aspectos tales como; objetivo general del proyecto, duración de 12 meses, costo de $30.000.000.oo además de la implementación, antecedentes, marco de referencia, objetivo general y específico, justificación estructura metodológica, beneficiarios del proyecto, aspectos socioculturales y económicos, cobertura del proyecto, componentes y actividades concebidas en las etapas de sensibilización y promoción de clientes internos y externos, el item de un modelo gerencial en el que se identifique el enfoque sociohumanista de trabajar más con menos en el escenario de la riqueza espiritual , es decir en el ideal de la construcción del hombre nuevo con responsabilidad social.

1. FORMULACION DEL PROYECTO

Los constituyentes de 1991 para mejorar la gobemabilidad del sistema y superar la creciente legitimidad del Estado revitalizaron el municipio como la célula básica del ordenamiento político administrativo, con autonomia política, fiscal y administrativa al cual le corresponde promover la participación comunitaria y satisfacer las necesidades humanas fundamentales bajo los criterios de equidad.

En la práctica, a pesar de la abundante oferta institucional a la participación para favorecer el desarrollo participativo de las localidades, todavía el Estado es débil lo mismo que la sociedad civil para intervenir en forma organizada y consciente en los procesos de toma de decisiones de aquel. Sin desconocer sus avances ya que es innegable que la comunidad esta más informada y capacitada con relación a épocas anteriores, a este respecto el politólogo Hernando Gómez Buendía señala "Sin desconocer los méritos y los logros la actual participación comunitaria en Colombia: 1) tiende a reducirse a la fase de diagnóstico, 2) se concentra en la solución de necesidades inmediatas, 3) es sectorizada y dispersa y 4) actúa como simple extensión de algunos programas de gobiemo"[1]

Pese a las oportunidades y fortalezas que se ha propiciado en el ambiente Distrital de Barranquilla hacia el avance y desarrollo de la democracia participativa, con la creación de la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario en el Distrito de Barranquilla, aún subsisten amenazas y debilidades que obstaculizan el desarrollo participativo; el diagnóstico es el siguiente;

---

[1] GOMEZ BUENDÍA, Hernando. Pacto Colectivo y Gobernabilidad de la Ciudad Colombiana. En: Revista Foro No. 25. Santafé de Bogota D.C., 1994. p-51.

-Déficit de gerencia frente al superávit de necesidades especialmente porque la deuda social es enorme frente a los escasos recursos para atenderla, los cuales son poco racionalizados y en algunos casos están mal orientados en un contexto de crisis fiscal pública donde el gerente con espíritu empresarial debe "producir más con menos". Precisamente el proceso de descentralización aumenta responsabilidades a los municipios sin entregar los suficientes recursos para asumirlas lo cual se agrava por las políticas de ajuste fiscal que reducen la inversión social y son una amenaza para el mismo proceso de descentralización que se encuentra en una encrucijada.

- Débil desarrollo institucional que se expresa en la falta de un planteamiento estratégico que permita direccionar el desarrollo de la Secretaria con propuestas a largo y mediano plazo. Los administradores con estilos tradicionales de dirección y ante la deuda social acumulada, caen en el activismo, inmediatismo y coyunturalismo, por lo que la planeación termina en un plan de acción inmediatista . La Secretaria no tiene un Plan libro de desarrollo sectorial el cual debería guardar armonía y coherencia con el Plan de Desarrollo Distrital, las políticas nacionales y el marco constitucional y legal. La Secretaria elabora un Plan de Acción, generalmente sin participación de los beneficiarios con base en el Plan de Desarrollo Distrital que es un documento guía para orientar sus acciones y en él se contempla una sumatoria de actividades que aparecen levemente articuladas a estrategias globales de desarrollo del Distrito. El gerente tiene poco tiempo discrecional para dedicarle a la planeación acosado por las urgencias, las reuniones y el protocolo lo que le resta tiempo para asuntos de importancia. A esto se le suma la atención permanente a la comunidad para la resolución de problemas por la centralización en la toma de decisiones, ya que los "subalternos" o colaboradores que conforman su equipo de trabajo generalmente carecen de poder de decisión, además que subyace la cultura de: "a la gente le gusta hablar con la cabeza".

- Falta de estabilidad laboral en la alta y media dirección para planear acciones

a largo y mediano plazo. Se valora poco el talento humano, lo cual es un defecto en general del aparato público estatal colombiano. sometido a los vaivenes del juego político electoral y a su misma conformación estructural. Autores como Osborne y Gaebler[2] acertadamente afirman que las entidades de gobiemo inmovilizan y mata la creatividad e innovación de las personas. La falta de estabilidad laboral incide en el empoderamiento y sentido de pertenencia hacia la organización, también subyace la cultura de: "para que matarse tanto trabajando si en cualquier momento te sacan" o se "sabe cuando se entra pero no cuando se sale", son expresiones corrientes de los funcionarios y del ciudadano común y corriente.

- La estructura administrativa no es adaptativa y flexible frente a los cambios del entorno caracterizado por la incertidumbre. Tampoco corresponden a la misión de estimular procesos participativos e interiorizar los valores de la democracia. Para el caso de las entidades territoriales, por las políticas de ajuste fiscal se han visto afectado con los recursos de transferencias nacionales lo que les obliga a modificar las estrategias y por consiguiente la estructura orgánica, no obstante la cantidad de trámites, reglas y procedimientos inmovilizan en parte al gerente en sus propósitos modernizantes. El proceso decisional es centralizado en el Alcalde, por lo que el Secretario tiene una autonomía limitada. No existe planeación del recurso humano, éste se concibe más como un costo, que como factor de productividad lo cual se refleja en las reestructuraciones administrativas encaminadas a reducir personal. Las políticas de bienestar humano para estimular al trabajador a pesar de la normatividad vigente todavía son incipientes, hasta el punto que la crisis de las finanzas públicas afecta notablemente la remuneración oportuna lo cual es desmotivante e incide en el rendimiento laboral. Al trabajador no se le renumera por productividad sino por el rango y posición, lo cual expresa el carácter burocrático y formalista del aparato administrativo estatal en el país.

---

[2] OSBORNE, David y GAEBLER, Ted. La Reinvención del Gobierno. La influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Publico. Barcelona: Paidos, 1994.. p. 19.

- Se carece de un sistema de información gerencial para soportar el proceso decisional. Algunas universidades han realizado investigaciones sobre los procesos de participación y Desarrollo Comunitario en el Distrito que son poco conocidas.

- La coordinación intrainstitucional, interinstitucional e institucional es débil presentando duplicidad de acciones y suplantación de funciones que redundan en la inversión social. En el Distrito existen innumerables organizaciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de promover la participación pero los celos institucionales, la intolerancia política, los deseos de protagonismo entre las muchas causas impiden articular sus políticas, estrategias, acciones y recursos.

- Los servicios de la secretaria se centran en la capacitación, asesoría, asistencia técnica, acompañamiento a organizaciones civiles del Distrito los cuales se ejecutan con dificultad, por la falta de recurso humano y realidad presupuestal, es débil el seguimiento y evaluación. En este sentido es menester indicar, que si bien se ha interiorizado, todavía no se ha fortalecido la cultura de la Gerencia de la Calidad Total (GCT) en los administradores de la alcaldía. La ejecución de los programas están sesgados a lo pobre y marginal en armonía con las políticas de focalización del gasto social.

- El asistencialismo internalizado en la conducta y prácticas sociales son limitantes a los procesos de autodependencia y autogestión comunitaria, en su defecto, éstas, todavía continúan esperando de alguna ayuda benefactora proveniente del Estado o de cualquier otra entidad , persona u ONG.

- La evaluación como herramienta de aprendizaje y mejoramiento continuo se encuentra en su etapa primaria y se limita a los informe y reuniones esporádicas entre funcionarios. No existen indicadores para medir impactos en términos de calidad de vida. La gestión la mide el Departamento Administrativo de Planeación Distrital mediante un formulario que envía a las diferentes

dependencias Distritales para evaluar la ejecución del Plan de Desarrollo Distrital. Lo que realmente se mide es el comportamiento de variables en el tiempo y es de tipo cuantitativista.

- En cuanto al control de la gestión, la comunidad evidencia debilidades, es puntual y se centra en contratos de obras civiles, porque se percibe que allí están los focos de corrupción. Los lideres en la mayoría de los casos no se asesoran técnicamente y terminan siendo un obstáculo en la ejecución de tales obras. Los organismos del Estado ejercen control generalmente para "encontrar presuntas irregularidades" y presionan con el fin de obtener prebendas personales, es lo que se percibe en el entorno.

Los mismos autores plantean que las reformas del Estado en su etapa neoreguladora trata de rectificar el esquema intervensionista y paternalista de la gestión de los asuntos públicos en lo que mundialmente se conoce como Reinvención del Gobierno[3]. El nuevo papel del Estado es descrito de forma tal que pueda colocarse al frente de alternativas políticas de desregulación en los cuales interactúan los mecanismos de mercado y competencia para suplir con mayor eficiencia la asignación racional de los recursos. Pero se reconoce, según los planteamientos de Bernardo Barona, que los mecanismos del mercado no son perfectos y que muchos bienes y servicios han de ser subsidiados por el Estado que mantiene su papel de garante y líder estratega del desarrollo en un esquema de competencia regulada[4].

Ante las diversas situaciones planteadas, surge las siguientes preguntas: La Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario cumple con el deber de promover, estimular y facilitar la participación de las comunidades en el ejercicio democrático, participativo y pluralista?

---

[3] Ibid,. P – 10.
[4] BARONA, Bernardo et.al. Hacia una Administración Municipal Moderna para Cali – En: Cuadernos de Administración No. 22. 1996;p.170.

Es la estructura orgánica adaptativa y flexible frente a los cambios del entorno? Ver anexo cuadros organigrama año, 1996,1997,1998,1999,2000; estructura orgánica vigencia 2000 y planta de personal vigencia 1996 ,1998 y 1999-2000.

1.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

1.1.1 Título del Proyecto. Estrategias y Acciones para modernizar la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario del Distrito de Barranquilla.

1.1-2 Tipo de Proyecto. Desarrollo Institucional.

1.1.3 Responsable del Proyecto. Yaneth Esther Olivares Amaris, socióloga, próxima a optar al título de especialista en gerencia social, Diplomado en Participación ciudadana y desarrollo comunitario, Un semestre en administración pública y Derecho, docente escalafonada grado 6, Seminarios, entre otros: metodología para la creación de empresa, Cómo abordar el plan de desarrollo, participación y control en los servicios públicos domiciliarios. Experiencia : Instructora en programas de capacitación de desarrollo comunitario, coordinadora programa de discapacitados, madres comunitarias, en el Sena 1991-1995, Estudio socio-económico programa de vivienda Inurbe 1995-1996., Jefe de Departamento de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario 1998-2001, Directora encargada de la oficina de la Mujer 1999.

Presentación de las siguientes propuestas: ¡Construyamos la historia de su comunidad!; Escuela de Liderazgo en el Distrito de Barranquilla, promotora de las asambleas comunitarias para la divulgación del plan de ordenamiento territorial en el Distrito de Barranquilla; apoyo a diferentes trabajos investigativos entre otros: Manual de capacitación para generación de ciudadanos presentado por el Doctor: William Badillo para optar al título de Administrador

Público en el año de 1999; Fortalecimiento Institucional en la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario del Distrito de Barranquilla, para optar al título de Tecnóloga en Administración Pública, presentado por la secretaria ejecutiva Nalvis Poveda, promoción Cabildo Abierto el 20 de Julio de 1998; Promoción y apoyo a los Comité de Desarrollo y Control Social, proceso elección vocales de control; promoción y apoyo a la propuesta del catedrático Alfredo Correa sobre Presupuesto Participativo, promoción, para la creación del logosímbolo de la organización en la Secretaria de Participación Ciudadana.

1.1.4 Objetivo General del Proyecto. Es propósito general del proyecto diseñar estrategias y acciones para aplicar una gerencia social moderna en la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario de la Alcaldía Distrital de Barranquilla frente a los procesos de descentralización y modernización del Estado. La interiorización de la democracia como valor y forma de gobierno es un proceso de construcción que compromete a la sociedad en su conjunto, es un intento de contribuir al desarrollo de la cultura política del Distrito

1.1.5 Duración del Proyecto. 12 meses, a partir del año 2001

1.1.6 Costo Total del proyecto. el proyecto tiene un costo de $30.000.000,oo

2. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Para la realización de la propuesta planteada es de vital importancia la etapa de sensibilización, dentro del proceso de promoción con el secretario de la entidad mencionada primordialmente, por los cambios en el gabinete ya que conduce a una percepción positiva que contribuye a generar un ambiente saludable para que los empleados se sientan identificados y fortalezcan las actividades no sólo entre funcionarios, sino con los clientes externos, ello implica la estrategia de conformar un equipo de trabajo promotor de la propuesta liderado por la dirección mediante la asesoría de la proponente, lo cual indica el estudio del diagnóstico, recopilación de documentación e información, decretos fundamentales (leer bibliografía), Plan de Desarrollo Distrital, planes sectoriales, estudio de la actual estructura orgánica y planta de personal, presupuesto, políticas nacionales ajuste de la propuesta con base en el análisis e interpretación de los aportes de los diferentes actores, ejecución seguimiento y evaluación pertinente a la realización de la propuesta.

De igual manera para que cada empleado haga lo que tenga que hacer, es necesario comenzar con la reinducción para los antiguos e inducción para los nuevos, revisión de la misión, visión, de las funciones que le compete, concertar objetivos, precisar tareas y asignar responsabilidades para el fomento de la cultura organizacional y el desafío del proceso real de la participación.

2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La carta política de 1991 sienta las bases para una gerencia pública moderna, al señalar que, la participación también es un principio fundamental y esencial en la actividad estatal, lo cual implica el deber que tienen las entidades

competentes de promoverla, estimularla y facilitarla en las distintas esferas y espacios de la vida social, económica, política y cultural del país. Desde el Preámbulo de la C.N. se consagra la participación y democracia. El articulo 1 señala que Colombia es un Estado Social de Derecho democrático, pluralista y participativo con prevalencia del interés general sobre el particular y que la finalidad del Estado social de derecho es garantizar el progreso material y espiritual de las personas. En síntesis, son aproximadamente sesenta y cinco artículos de la Carta Magna destinados a relievar la participación ciudadana y comunitaria como derecho ciudadano y deber del Estado frente a su relación con la sociedad civil.

La descentralización de carácter esencialmente municipalista para acercar el ciudadano al Estado y la participación aparecen articulados con el fin de propiciar el desarrollo territorial democrático, en oposición a los excesos centralistas de la Constitución de 1886 que generaron un aparato estatal burocrático, piramidal y jerarquizado que desconocía las especificidades y particularidades socio - culturales regionales y locales.

La iniciativa de crear en la estructura administrativa de la Alcaldía un espacio para hacer realidad los postulados de democracia participativa que establece la constitución política de 1991 demuestra la voluntad política de las autoridades Distritales en las tres últimas administraciones .En el período de 1992-1994, siendo alcalde Bernardo Hoyos Montoya, mediante acuerdo No, 044 del 12 de Diciembre de 1994 se aprueba la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario, que antes funcionaba sólo como oficina de desarrollo comunitario. la cual empieza como Secretaría a funcionar en la administración de Edgar George González con la misión de "... contribuir en el proceso de cambio social en el Distrito de Barranquilla, estimulando las prácticas, iniciativas ciudadanas, la organización y la gestión comunitaria, facilitando a sus habitantes las herramientas necesarias que les permita el desarrollo armónico integral" (Decretos 107/96). Los logros alcanzados en materia de servicios públicos y sociales para mejorar la calidad de vida especialmente, de los

empobrecidos y marginados del Distrito se evidencian empíricamente. Así mismo. Los procesos de participación comunitaria y ciudadana se han visto favorecidos cuantitativa y cualitativamente en las últimas administraciones.

La idea de diseñar y ejecutar un proyecto para modernizar la entidad corresponde a la necesidad de ajustarla a las realidades que plantea el complejo mundo de hoy y sus acelerados cambios. A pesar de que variables del entorno (partidos políticos premodernos, políticas macroeconómica de ajuste fiscal Ley 617 del 2000, los desafíos del proceso de descentralización con sus avances y retrocesos) son una amenaza para una gestión pública moderna es necesario evidenciar la necesidad de introducirle tecnología administrativa moderna al Estado en Colombia para que mejore en eficiencia económica y eficacia social. Precisamente la escasez de recursos para atender la deuda social obligan a maximizar la riqueza social de quienes gerencian el aparato administrativo en Colombia. El déficit de gerencia o "hueco negro de la ineficiencia" agudiza la crisis de las finanzas públicas tal y como lo señala el profesor Julio Silva Colmenares[5]. Por eso el interés de promover investigaciones y formular propuestas en los centros académicos que demuestren mediante estudios de casos estas afirmaciones.

La existencia de programas de alta gerencia en los principales centros de estudios del Distrito es otra oportunidad para cualificar el recurso humano de las empresas públicas y privadas. El profesor Silva Colmenares así mismo señala "que es necesario insistir en que para reducir el déficit de gerencia no es suficiente modernizar las instituciones, sino que hay que hacer lo más difícil modernizar los procesos y lo más importante modernizar el recurso humano, o sea, actualizarlo, ponerlo a tono con lo más avanzado del pensamiento actual"[6].

---

[5]SILVA COLMENARES, Julio. Las Empresas Sociales en Colombia: Superávit de la necesidades déficit de gerencia . En: Revista Investigación yDesarrollo.No.4(Dic.1996),p67.

[6] Ibid. p. 67.

La modernización del Estado obedece a la necesidad de ponerlo al servicio de la comunidad y en tales propósitos se orientan administraciones como la de Antanas Mockus en Bogotá propiciada por la cultura política democrática de la ciudadanía de la capital de la República.

La interiorización de la democracia como valor y forma de gobierno es un proceso de construcción que compromete a la sociedad en su conjunto. La propuesta de diseñar un modelo de gestión pública moderna es un intento de contribuir al desarrollo de la cultura política del Distrito.

De igual manera la funcionaria que se desempeña en el cargo de secretaria ejecutiva, bajo las aspiraciones de optar al título de tecnóloga en administración pública en la Esap, también se preocupó en aportarle a ese proceso a través del trabajo referente al Fortalecimiento institucional para la Secretaria de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario en el Disrito de Barranquilla, en el que los empleados participaron. De ese trabajo se retoma algunos elementos del diagnóstico, la matriz DOFA, (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), el análisis de la misión –visión y documentos institucionales.

También la secretaría cuenta con un Manual de formación, presentada por el Doctor: William Badillo, como requisito para optar al título de administrador de empresa, en el año de 1999, su trabajo concluye en una temática organizada en módulos para los procesos de capacitación, apunta a fortalecer el desarrollo de la propuesta Escuela de Liderazgo en el Distrito de Barranquilla, Asi mismo la propuesta del catedrático Alfredo Correa "Presupuesto Participativo", releva la importancia de la comunidad en los planes de desarrollo locales, para democratizar el presupuesto distrital y la toma de decisiones, es un ejercicio con el fin de formular proyectos en dimensión de ciudad. Todos los trabajos mencionados tienen algo en común apuntan al proceso de desarrollo participativo.

2.2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

Como fundamento teórico para la propuesta de modernizar la Secretaría de Participación Ciudadana y desarrollo Comunitario además de los trabajos mencionados como antecedentes del proyecto es pertinente hacer una revisión histórica de las convocatorias a la participación que ha venido haciendo el Estado Colombiano para vincular los esfuerzos de la comunidad a la gestión pública, proceso que se fortalece normativamente con la constitución política que sienta las bases para una gerencia social moderna. al señalar que Colombia es un Estado social de derecho democrático, participativo y pluralista que tiene la función de garantizar la prosperidad material y espiritual de la población.

2,2.1. Marco Teórico, Conceptual y filosófico del Proyecto.

Históricamente la construcción de la democracia y la apertura de espacios para la participación en el país ha sido complejo por los avances y retrocesos que lo caracterizan, por eso "la democracia y la participación, no son modelos prefigurados y preestablecidos, son construcciones históricas y por tanto dinámicas y cambiantes, tendientes a reglar la coexistencia social"[7].

En el siglo XX a partir de las décadas del 50 (finales) y 60 aparecen las convocatorias a la participación desde el Estado las políticas de promoción social para integrar a los marginados a los beneficios del desarrollo con los denominados programas de desarrollo comunitario auspiciado por las Naciones Unidas que centralizan esfuerzos en el ámbito microsocial con el apoyo de lideres comunitarios. La Alianza para el Progreso el Frente Nacional fortalecen este tipo de convocatorias a la participación social inducidas desde el Estado con el fin de consolidar el proyecto bipartidista para excluir cualquiera alternativa diferente a los partidos tradicionales (Liberales y conservadores).

[7] VARGAS VELÁSQUEZ, Alejo. Participación Social y Democracia: El Papel del Personero, 1996, p 41

Actuó como canalizador de todos los procesos sociales de significación.

La institucionalización de las Juntas de Acción Comunal recogen la tradición autogestionaria y de participación popular de las comunidades indígenas y de los pobladores pobres y marginados del campo y la ciudad quienes recurren a formas solidarias y autoayuda como estrategias de sobrevivencia para superar sus dificultades individuales y colectivas. Al respecto Luis Valencia Sánchez dice: "Desde la época prehispánica... hasta nuestros días, se ha mantenido una línea histórica de cooperación y ayuda mutua...Las formas de cooperación en las culturas indígenas... se han conocido como minga, fagina, ronda, mano prestada, mano vuelta, convite, etc. Esta practica sociocultural la retoma y actualiza la Acción Comunal" ..[8].

En efecto, el bipartidismo intenta controlar políticamente la creciente población urbana, ante la serie de satisfactores insatisfechos, sumados a la influencia de la revolución cubana. Los grupos de poder dominante sienten temor por la expansión de esta experiencia a otras regiones del continente Latinoamericano y buscan estrategias y mecanismos para frenar el creciente descontento popular por la exclusión social, económica y política de los sectores populares que amenazaban con desestabilizar las instituciones democráticas. Paradójicamente, en medio de un contexto excluyente en lo político aparece la oferta estatal a la participación social y comunitaria como sustituta de aquella.

Las J.A.C (Juntas de Acciones Comunales) se convierten en "correas de transmisión electoral", que servían para canalizar auxilios parlamentarios, eran las famosas partidas del Presupuesto Nacional, coordinadas a discreción de los representantes políticos nacionales para ser ejecutados en los barrios populares en la realización de obras de interés comunitario. No obstante sus experiencias enriquecen el proceso porque es innegable que las J.A.C. han contribuido con el progreso material y procesos de convivencia del país. En los

---

[8] VALENCIA SÁNCHEZ, Luis Emiro. Historia, Desarrollo y Normatividad de la Acción Comunal en Colombia. Barranquilla. Escuela Administración Pública Sf. p-11

años 60 el Estado induce a otra forma de participación socioeconómica mediante el impulso al cooperativismo. También, durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970), propone la realización de un gran diagnóstico, se introduce por primera vez en Colombia el concepto de Planeación surge el Departamento Administrativo de planeación Nacional. Por otra parte con la reforma Constitucional de 1968, se incluye por primera vez el concepto de J.A.L. (Juntas Administradoras Locales), pero la centralización del poder, el juego clientelista no permitió que una reforma con esos "avances" prosperara en el contexto en el que sólo se le entregaba a la comunidad las posibilidades de elegir a los de siempre. En las décadas del 70 y 80, se produce la nueva etapa de acumulación capitalista que tiene su eje en el mercado mundial, cambia el papel del Estado en su propósito de neoliberalizar la sociedad y economía, Para ajustarse a las nuevas realidades impuestas, las convocatorias estatales a la participación enfatizan en el ámbito territorial para el caso colombiano el municipio. De allí la reforma constitucional de 1986 materializada en acto legislativo No. 1 que establece la Descentralización Política (elección popular de alcaldes), Administrativa (transferencia de funciones relacionadas con los servicios públicos domiciliarios y los servicios sociales a los Municipios) y Fiscal (transferencia nacionales de recursos del valor agregado (I.V.A.) para cubrir las funciones descentralizadas. Ante ese proceso. Surgen las primeras iniciativas constitucionales de promoción de la participación social, entendida como la participación ciudadana y comunitaria en asuntos públicos domiciliarios, ligas de usuarios, representación en las juntas administradora de las empresas de servicios, las J.A.L. (Juntas Administradora Locales) creadas como subdivisiones administrativa de los Municipios, el impulso a la contratación entre la Administración y las entidades locales con comunidades, organizaciones populares y no gubernamentales (ONGs).

El presente cuadro ilustra comparativamente los conceptos de participación social, comunitaria, ciudadana y política.

Ver página siguiente:

PARTICIPACIÓN SOCIAL	PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	PARTICIPACIÓN POLITICA
Participación social se refiere al proceso de agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses. Mediante este tipo de participación se configura progresivamente un tejido social de organizaciones que puede ser instrumento clave en el desarrollo de otras formas de participación, especialmente en la esfera pública. Es el caso, por ejemplo, de la organización de grupos de jóvenes, de mujeres, etc. para la búsqueda de mejores condiciones de vida, para la defensa de sus intereses, etc.	La participación comunitaria alude a las acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de su vida cotidiana. Estas acciones están vinculadas directamente al desarrollo comunitario y pueden contar o no con la presencia del Estado. Las acciones emprendidas por los comités propavimentación, proacueducto; las actividades encaminadas a la creación de centros comunitarios, de la construcción de casetas, son ejemplos de participación comunitaria.	La participación ciudadana se define como la intervención de los ciudadanos en la esfera pública en función de intereses sociales de carácter particular. La representación de los usuarios de los servicios en las juntas directivas de las empresas públicas, los comités de veeduría, las juntas administradoras locales son escenarios de participación ciudadana.	La participación política es la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos (el voto, por ejemplo) para lograr la materialización de los intereses de una comunidad política. A diferencia de la participación ciudadana, aquí la acción individual o colectiva se inspira en intereses compartidos y no en intereses particulares. Pero, al igual que ella, el contexto es el de las relaciones entre la sociedad civil y el Estado. Los ciudadanos que votan, promueven e intervienen en consultas, referendos, cabildos abiertos, etc. están participando políticamente.

De otra parte, la descentralización también es originada para mejorar la gobernabilidad y legitimar el sistema. Los paros cívicos, marchas campesinas, insurrección armada guerrillera, abstención electoral, violencia generalizadas como formas atípicas de protesta ciudadana, como expresión de estructura de atraso y pobreza crítica amenazan la estabilidad institucional del régimen político.

Aún continúa la deuda de voluntad política y compromiso social de todos, para fortalecer el ensayo de la real participación ciudadana y comunitaria cuya responsabilidad principal tienen los Alcaldes como lideres del desarrollo social de las localidades colombiana.

El Estado y la sociedad civil son débiles todavía, ya que no se ajustan al proyecto de nación que plantea la Constitución política. Las organizaciones tradicionales se encuentran en crisis, carentes de modelos alternativos inmediatamente adaptables. Las estrategias de innovación aportadas por la base y no por la jerarquía de la entidad, permite que la regulación de la crisis produzca una modificación en los sistemas de representación y de valores "el riesgo, la aventura y la innovación dejan atrás las culturas defensivas y los procedimientos de ayer"[9]. La necesidad de modernizar y descentralizar el Estado para devolverle autonomía a las localidades es urgente. El espíritu empresarial no es sólo aplicable a las empresas privadas exitosas. Los paradigmas de la gerencia actual como Planeación Estratégica, gerencia de la calidad total, justo a tiempo, excelencia del servicio, gerencia integral y otras tecnologías de gestión pueden aplicarse a la gestión pública de acuerdo a las particularidades socioculturales regionales y locales para que las entidades se conviertan en empresas sociales de desarrollo social y humano y no en aparatos disponibles al servicio de los caciques electorales que triunfan en las elecciones para mantener su statu quo.

---

[9] JEAN. M.Guiot. NORBERT.Aler ,Diseño de la Organización , del cargo a la Megaestructura: Sistematización de oficina y crisis de la organización . Barcelona, Paidós, 1994. p. 64

En esta perspectiva el desarrollo se concibe como un proceso dinámico, de cambio armónico y equilibrado, tendiente a satisfacer integralmente las necesidades humanas fundamentales, que tenga a la persona humana como la medida del desarrollo.

El fortalecimiento organizacional implica reconocer que los clientes internos, los trabajadores son un recurso importante y factor de productividad y no un costo que produce enormes erogaciones al Estado y por eso es objeto de reducciones en momentos de crisis fiscal como la actual. Darle importancia a la persona, eleva la auto estima y el auto reconocimiento de quienes integran la organización a través de la participación consciente en dicho proceso. Valora la responsabilidad antes que el rango o posición.

La gerencia social es una respuesta a la necesidad de modernizar y reinventar el gobierno. Aunque no bastan únicamente los habilidades gerenciales para lograr la eficiencia y eficacia. La democracia colombiana necesita de una reingeniería para hacer posible los procesos de desarrollo participativo en beneficio de la colectividad. La gerencia social no es simplemente el arte de administrar recursos, entidades o acciones, es además la combinación de estrategias articuladas a un proceso proyectivo representado por el conjunto de actividades que enmarcan la sociedad de los tiempos que transcurren en la facultad de "gerenciar contingentes humanos" en la búsqueda de alternativas de solución a los múltiples dificultades que el proceso social genera con el fin de cualificar el nivel de vida, las condiciones sociales y el progreso humano.

El proceso exige que el manejo de los recursos y la prestación del servicio mediante los programas y proyectos se enmarquen en los principios que señala la Constitución Nacional en su artículo 209 el cual establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrollará con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Pero teniendo en cuenta los constantes procesos competitivos, cambios y los avances tecnológicos y científicos de la globalización y la política neoliberal que amenaza con la reducción del tamaño del Estado, replanteando la funcionalidad efectiva del mismo, es necesario visualizar estos fenómenos con mayor objetividad retomando elementos de la planeación estratégica y situacional, en el que se visione la organización como un sistema interactivo, donde prime la planeación participativa de abajo hacia arriba y viceversa y se supere la planeación consultiva para dar paso también a una participación decisoria, ya que un verdadero desarrollo participativo generaría un proceso organizacional con la finalidad de armonizar las actividades concertadas, proactiva; de tal manera, que permita un proceso de autoevaluación de sinergia y de reflexión permanente, mediante las herramientas de la Gerencia Social, el cual redundará en los clientes internos y externos en este caso de la Secretaria de Participación ciudadana y Desarrollo comunitario.

El proceso de descentralización es complejo progresa y retrocede, avanza en medio de errores y aciertos, teniendo más tropiezos que logros por la ausencia de mecanismos de coordinación uniformes, multiplicidad de entidades con facultades normativas, aunque se pueda decir que ha tomado auge en la definición de las políticas acorde con los criterios y propósitos de las últimas administraciones, se han adelantado acciones que sólo han sido puntuales a los aspectos administrativos y delegación de funciones en los niveles internos, por lo que superficialmente ha tenido en cuenta el desarrollo y organización comunitaria, la participación ciudadana, el control social y el nuevo papel del estado y de la sociedad civil en la prestación de los servicios públicos.

El gerente social promueve el talento humano y lo pone al servicio de la organización, tiene capacidad de liderazgo, es responsable, anticipativo, proactivo, pedagógico, consolida formación sociohumanista, vasta cultura general, centra su atención en los clientes internos y externos. Utiliza la planeación y dirección estratégica, o sea supera el inmediatismo y activismo de la gerencia tradicional limitada al manejo de problemas y funciones. Articula el

desarrollo organizacional con el crecimiento personal de los clientes internos. También parte de estructuras organizativas flexibles, aplanadas con relaciones dialógicas y comunicación fluida a lo largo y ancho de la empresa. Los estilos de dirección son democráticos, promueve el trabajo en equipo y el control de gestión como herramienta de aprendizaje y mejoramiento continuo. La calidad y excelencia son valores de la cultura organizacional. Los empleados son sus socios y colaboradores en una empresa común de desarrollo.

La modernización de la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario de la Alcaldía de Barranquilla parte de la necesidad de construir un nuevo Estado y reinventar el gobierno en Colombia, teniendo en cuenta que la entidad como tal no es un ente aislado, sino que está inserta en la compleja realidad sociopolítica, económica y cultural nacional y por ende los cambios que ocurren a nivel nacional e internacional condicionan y determinan su accionar.

La Constitución de 1991 perfila ese nuevo Estado, autónomo democrático, participativo y pluralista, lo cual conlleva a modificaciones esenciales en los niveles de gobierno y en la conducción de los asuntos públicos. Un nuevo gobierno parte del propósito de modernizar los partidos y fortalecer a la sociedad civil para convertir el ideal democrático en una posibilidad real no sólo como forma de gobierno sino como modo de vida de los colombianos.

2.22. Marco Jurídico del Proyecto. Con la ley 19 de 1958 se institucionaliza la junta de acción comunal; la ley 11 y 12 de 1986 permitió el estatuto básico de la administración municipal, la participación de la comunidad en el manejo de los asuntos locales, se reglamentó lo enunciado en la reforma constitucional de 1968, con relación a la junta administradora local, fueron incorporados los artículos del 16 al 21 al código de régimen municipal, del 311 al 316

El documento Conpes Número 2823 de 1995, denominado "Política de Modernización y Desarrollo del Sector de Economía Solidaria", recoge elementos consignados en el Decreto 2536 de 1986, que creó el Consejo de

Economía Solidaria y de la Ley de Cooperativas número 79 de 1988, señalan, entre otros: Impulso a los procesos de formación y capacitación técnica para el ejercicio de la administración y Gerencia Social del sector. Priorizar la educación y capacitación en el área asociativa y cooperativa para construir una cultura empresarial . Desarrollo Local Participativo ,etcétera. De éste precedente se retoma algunos aspectos para la expedición de la ley 454 de 1998 sobre economía solidaria, cuyo fin es democratizar la economía y sociedad en términos de igualdad y equidad. Por ello la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario, en sus cuatros ejes fundamentales (Participación Ciudadana, atención a la Comunidad, Desarrollo comunitario y Desarrollo Económico) plasma la intención de solidificar esos criterios. En efecto, la constitución de 1991 siente las bases para una gerencia moderna en el aparato estatal al señalar en su articulo primero que "Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de republica unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista..."[10]

El artículo 2 establece que la participación democrática es un fin esencial del Estado, esto es, no es una posibilidad ciudadana, sino que el Estado debe fomentar la participación en las decisiones que afecten su futuro. El tercer articulo dice que el pueblo es soberano y esa soberanía la ejerce directamente o a través de representantes. Según la C.N. la democracia representativa es subsidiaria o complementaria de la democracia directa, lo que equivale a una ruptura histórica del concepto clásico de democracia republicana que sigue determinando al Estado Colombiano.

La importancia de la ampliación de la democracia formal a la real, de la democracia representativa a la democracia participativa, de la democracia política a la democracia social, apuntan a la modernización del ordenamiento social y político; pero no es sólo a través de las instituciones políticas como se logra canalizar y resolver los problemas de la población, sino con la profunda

[10] CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. 1991 P -2.

convicción de que los valores democráticos pueden transformar las relaciones sociales.

Las convocatorias a la participación estatal obedecen a la convicción de que es un importante instrumento político para solucionar los conflictos del país en la perspectiva del desarrollo socioeconómico y ambiental.

A la sociedad civil le corresponde asumir el reto de la participación no solamente como un derecho constitucional sino como un deber; en efecto la democracia representativa no es posible pensarlo sin que haya una definitiva modificación en los hábitos políticos de los colombianos.

Los siguientes artículos que a continuación se describe, complementa los conceptos del cuadro anteriormente mencionado, referente a la participación social (s), política (p), comunitaria (c), ciudadana (c) .

El artículo 38 que garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que la personas realizan en sociedad.(s)

El artículo 39 el cual establece que los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones sin intervención del Estado (S)

El artículo 40 que consagra que todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación ejercicio y control político (P).

El artículo 41 señala que en las instituciones educativas se debe estudiar la C..P.,principios y valores de la participación ciudadana..El estado divulgará la constitución (c)

El artículo 45 señala que El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud (C)

El artículo 49 Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud © ...Los servicios de salud se organizaran en forma descentralizada .... con participación de la comunidad (Com)

El artículo 57 La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas (s)

Artículo 58 Las leyes del Congreso pueden promover los medios y los estímulos para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas (com).

Artículo 60 El Estado promoverá, de acuerdo con la Ley, el acceso a la propiedad (S)

Artículo 64 El Estado promoverá el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios (S)

El artículo 68 Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La Ley establecerá las condiciones para su creación y gestión (S)

El artículo 78 El Estado garantizará la participación de las organizaciones de Consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que se tomen en relación con el control de calidad de bienes y servicios (C)

El articulo 79 Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano .La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo (C)

El articulo 103 Son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía: El voto, el plebiscito, el referendo, la Consulta Popular, el Cabildo Abierto, la Iniciativa Legislativa y la Revocatoria del mandato (P)

El artículo 104 El presidente de la República con la firma de todos los Ministros y previo concepto favorable del senado de la República, podrá consultar al pueblo decisiones de trascendencia Nacional (P)

El articulo 105 Previo cumplimiento de los requisitos y formalidades que señale el estatuto general de la organización territorial y en los casos en que éste determine, los Gobernadores y Alcaldes según el caso, podrán realizar Consultas Populares para decidir sobre asunto de competencia del respectivo departamento o municipio (P)

El articulo 106 Previo cumplimiento de los requisitos que la Ley señale y los casos que ésta determine, los habitantes de las entidades territoriales podrán presentar proyectos sobre asunto de competencia de la respectiva corporación pública: Decidir sobre las disposiciones de interés de la comunidad a iniciativa de la autoridad o corporación correspondiente o por no menos del 10% de los ciudadanos inscritos en el respectivo censo electoral, y elegir representantes en las Juntas de las empresas que prestan servicios públicos dentro de la entidad territorial respectiva (C).

El articulo 112 Los partidos y movimientos políticos que no participen en el Gobierno podrán ejercer libremente la función critica frente a éste, plantear y desarrollar alternativas políticas (p)

El artículo 154 Las leyes pueden tener origen en cualquiera de las cámaras a propuesta de sus respectivos miembros del gobierno Nacional, de las entidades señaladas en el Artículo 156, o por iniciativa popular (P)

El artículo 155 Podrán presentar proyecto de Ley o de reforma Constitucional, un número de ciudadanos igual o superior al 5% del censo electoral existente en la fecha respectiva o el 30% de los Concejales o Diputados del país (P).

EL artículo 170 Un número de ciudadanos equivalentes a la décima parte del censo electoral, podrá solicitar ante la organización Electoral la convocatoria de un referendo para la derogatoria de una Ley. (P)

El artículo 242 Cualquier ciudadano podrá ejercer las acciones públicas e intervenir como impugnador o defensor de las normas sometidas a control en los procesos promovidos por otros (C)

El artículo 256 Las autoridades de los pueblos indígenas podrán ejercer funciones jurisdiccionales dentro de su ámbito territorial, de conformidad con sus propias normas y procedimientos, siempre que no sean contrarias a la Constitución y las Leyes de la República. (P)

El artículo 258 El voto es un derecho y un deber ciudadano. (P)

El artículo 259 Quienes elijan Gobernadores y Alcaldes, imponen por mandato al elegido el programa que presentó al inscribirse como candidato. La Ley reglamentará el ejercicio del Voto Programático. (P)

Los ciudadanos eligen en forma directa al Presidente, Vicepresidente de la República, Senadores, Representantes, Gobernadores, diputados, Alcaldes, Concejales municipales y Distritales, miembros de la JAL y en su oportunidad, los miembros de la Asamblea Nacional Constituyente y otras autoridades que la Constitución señale (P).

El artículo 270.-La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión públicas y sus resultados (C).

El artículo 311. Del Régimen Municipal: es función esencial de los Municipios el promover la participación comunitaria (com.).

El artículo 318.-Con el fin de asegurar la prestación de los servicios y la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de carácter local,,los concejos podrán dividir sus Municipios en Comunas cuando se trate de áreas urbanas, y en corregimientos en el caso de las zonas rurales (C).

El artículo 329. La conformación de las entidades territoriales indígenas y su delimitación se hará con participación de los representantes de las Comunidades Indígenas (C).

El artículo 330. De conformidad con la Constitución y las leyes, los territorios indígenas, estarán gobernados por Consejos conformados y reglamentados según los usos y costumbres de las comunidades (P).

El artículo 340. Habrá un Consejo Nacional de Planeación, integrado por representantes de las Entidades territoriales y de los sectores económicos, sociales, ecológicos, comunitarios, culturales en las entidades territoriales habrá también Consejos de Planeación (C).

El artículo 369. La ley determinará los deberes y derechos de los usuarios, el régimen de su protección y sus formas de participación en la gestión y fiscalización de las empresa estatales que presten el servicio (C).

El artículo 374.-La Constitución Política podrá ser reformada por el Congreso, por una Asamblea Constituyente o por el pueblo mediante referendo (P).

El artículo 375. Podrán presentar proyectos de acto legislativo el Gobierno,10 miembros del Congreso, el 20% de los concejales o de los diputados y los ciudadanos en un número equivalente al menos al 15% del censo electoral vigente (P).

El artículo 376. Mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra Cámara, el Congreso podrá disponer que el pueblo en votación popular decida si convoca una Asamblea Constituyente (P).

El artículo 377. Se someterán a referendo las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso, cuando se refieran a los derechos fundamentales y a sus garantías, a los procedimientos de participación popular, o al Congreso, si así lo solicita, dentro de los seis(6) meses siguientes a la promulgación del Acto Legislativo, un 5% de los ciudadanos que integran el censo electoral.(P).

Cabe anotar que el artículo 104 de la ley 134 de 1994, plantea la creación del fondo para la participación ciudadana con el propósito de promover, difundir y hacer efectiva la participación, a través de diversos programas, de divulgación de los mecanismos de participación, capacitación a la comunidad, investigación, seguimiento o evaluación de los procesos de participación. Con el Decreto 2629/94 se reglamentó este fondo.

La Constitución es desarrollada por un cúmulo de leyes entre ellas: 60/93, (Competencias y recursos). 62/93 (Vigilancia de la policía nacional), 80/93 (Estatuto de la Contratación Administrativa), 87/93 (Control Interno), 99/93 (protección del medio ambiente), 100/93 (Reforma del Sistema de Seguridad Social que prevé la participación de los usuarios en el control en las entidades públicas del sistema), 101/93 (Ley Agraria – Creación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural), 134/94 (mecanismos de participación ciudadana), 136/94 (modernización de los municipios), 142/94 (servicios públicos domiciliarios), 152/94 (Ley orgánica de planeación), 375/97 (de la juventud), 387/97 (de los desplazados), 388/97 (Plan de Ordenamiento territorial), 393/97 (Acción de Cumplimiento), 472/98 (acciones populares) y la ley sobre jueces de paz que trata sobre la justicia comunitaria, entre otros. Los planes Nacionales de Desarrollo, cabe mencionar El Salto Social del

Presidente Samper en el período 1995-1998 y Cambio para Construir la Paz del actual Presidente, Andrés Pastrana Arango que contempla entre sus políticas, estrategias y programas para fortalecer la descentralización y modernización del Estado para hacerlo Viable y participativo. Fortalece el Control Ciudadano para combatir la corrupción como condición para un ambiente pacífico.

Los documentos CONPES y los Planes de Desarrollo del Ministerio de Gobierno convertido en Ministerio del Interior mediante Ley 199/98 que desarrollan los preceptos constitucionales y las políticas del gobierno nacional en materia de participación ciudadana y comunitaria.

Pero no basta con la normatividad, el Estado como promotor y facilitador de los procesos participativos para que estos se conviertan en una posibilidad real tienen que adecuar y modernizar sus estructuras. Con organizaciones atrasadas, burocratizadas y clientelizadas es difícil construir la democracia participativa. Surge la pregunta: Está el Estado preparado para hacer una pedagogía constitucional que interiorice una cultura democrática no sólo como forma de gobierno sino como modo de vida? De pronto la recurrente violencia que cada día se agudiza por falta de voluntad política para solucionar los grandes problemas del país permitan contestar negativamente. No obstante, la crisis que enfrenta la Nación convoca esfuerzos y energías para construir un nuevo Estado. Apenas ¡ahora! estamos iniciando el proceso, se trata no sólo de cómo hacer para divulgar las bondades de la Constitución, sino, también cómo generar la Cultura de la participación y que la comunidad, sociedad civil participe en la construcción de su destino, lo señala claro el Articulo 342 de la Constitución Nacional Capitulo 2 de los planes de desarrollo la ley orgánica de planeación, (la ley 152 1994) establece la participación comunitaria para los diferentes planes de desarrollos, la idea es convertir a la comunidad en coadministradora y cogestora del desarrollo social, económico y político para consolidar a través de su aprehensión (elementos pedagógicos) la participación.

2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

La modernización de la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario de la Alcaldía de Barranquilla parte de la necesidad de construir un nuevo estado y reinventar el gobierno en Colombia, teniendo en cuenta que la entidad como tal no es un ente aislado, sino que está inserta en la compleja realidad sociopolítica, económica, cultural , nacional y por ende los cambios que ocurren a nivel nacional e internacional condicionan y determinan su accionar.

La Constitución de 1991 perfila ese nuevo estado, autónomo democrático participativo y pluralista, lo cual conlleva a modificaciones esenciales en los niveles de gobierno y en la conducción de los asuntos públicos. Un nuevo gobierno parte del propósito de modernizar los partidos y fortalecer a la sociedad civil para convertir el ideal democrático en una posibilidad real, no sólo como forma de gobierno sino como modo de vida de los colombianos. Por ello reitero lo pertinente como fundamento teórico la revisón histórica de las convocatorias a la participación por parte del estado; en esa perspectiva se circunscribe la Secretaría de Participación que define su visión en el decreto 485 de 1998 con el imaginario de ser el espacio adecuado donde la participación ciudadana adquiera una cultura en el manejo de las decisiones socio-políticas, económicas y gremiales de toda la comunidad.

2.3.1. Objetivo General. Diseñar estrategias y acciones para aplicar una gerencia social moderna en la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario de la Alcaldía Distrital de Barranquilla frente a los procesos de descentralización y modernización del Estado.

2.3.2. Objetivos Específicos. Diagnosticar desde la perspectiva del ciclo gerencial (planeación, organización, dirección y control) la gestión de la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

-Proponer estrategias y acciones para una gestión gerencial moderna que posibilite el posicionamiento de la Secretaria de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario en la vanguardia de escenario posibles para el fortalecimiento de la Democracia Participativa y decisoria en el Distrito de Barranquilla.

2-4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los modelos de Estado en América Latina constatan su incapacidad histórica de garantizar espacios de participación social. En Colombia particularmente desde l986 se producen reformas político-administrativas y fiscales para devolverle autonomia y protagonismo al municipio como escenario privilegiado para promover los espacios de participación comunitaria y ciudadana.

La constitución de 1991 normativamente profundiza la construcción de un Estado moderno y democrático al señalar en su artículo 1 que la misión del Estado Social de Derecho es servir eficaz y eficientemente a la comunidad, al primar la prevalencia del interés general. Producto de tales reformas, los gobiernos locales están obligados a reinventar el gobierno modificando los estilos de gestión no sólo en términos de manejo de recursos, sino de las relaciones con la sociedad civil.

Por ello los desafíos de la administración estatal es adaptarse a estos cambios y a los del entorno caracterizados por la globalización e internacionalización económica que han convertido al conocimiento en factor de productividad. La administración tradicional centralizada y jerarquizada alejada de las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad no responden a los imperativos de la democracia participativa consagrados en la Carta Política de 1991. La finalidad es eliminar el formalismo y burocratización del aparato administrativo estatal para convertirlo en organizaciones productivas centradas en estrategias, proceso y resultados y no en excesivas reglamentaciones y procedimientos que limitan la creatividad e innovación que repercuten en los

niveles de eficacia social y eficiencia económica. Los escasos recursos económicos que tiene el Estado para enfrentar la "deuda social" necesita de gerentes con espíritu empresarial que maximicen la riqueza social en beneficio del desarrollo humano, especialmente de aquellos sectores poblacionales excluidos del mismo cuya crisis se agudiza por las políticas de ajuste que repercuten en el gasto social destinado a los marginados y pobres de la sociedad y que atentan contra el proceso de descentralización ya que los entes territoriales se ven abocados al colapso financiero por el recorte de las transferencias nacionales.

La descentralización política administrativa y fiscal ha encontrado serios obstáculos para avanzar en sus propósitos modernizantes por falta de voluntad política de quienes controlan los recursos de poder en lo nacional y local, entre ellos los partidos políticos. Como lo señala Hernando Gómez Buendía "los principales actores políticos practican una forma de racionalidad que desemboca en la apropiación privada de la vida publica: la racionalidad electoral. Puesto que los partidos en realidad no toman partido en los grandes conflictos sociales de la ciudad, el poder no se concibe como instrumento de cambio, sino como prebenda para los activistas de la lucha electoral. De modo que los empleos públicos tienden a ser expropiados por practicas clientelistas; los servicios públicos, por practicas patrimonialistas; y las reglamentaciones publicas, por practicas mercantilistas[11]. En el caso de las administraciones locales funciona más como aparato disponible, que como un actor independiente "La administración local no es tanto un agente autónomo cuando un instrumento para ser ocupado, de modo temporal o de modo parcial, por determinadas fuerzas sociales que avalan desde él su propia –y particular- lectura del interés publico"[12]. Esto explica el débil desarrollo institucional de las empresas del Estado ya que el recurso humano factor de productividad carece de tecnología de gestión -en la mayoría de los casos- por los mecanismos inadecuados para acceder a los cargos públicos.

---

[11] GOMEZ BUENDIA. Op. Cit. P – 45.
[12] Ibid p – 47.

Una adecuada capacidad institucional es la que tiene claridad acerca de la misión corporativa dentro del conjunto de las Organizaciones del Estado y es capaz de asumir las responsabilidades que le corresponden eficaz y eficientemente. Sin una visión - misión clara es difícil que el gerente construya una cultura organizacional de valores compartidos para el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas propuestas. La gestión no se circunscribe simplemente a las habilidades gerenciales para administrar recursos sino a la capacidad para negociar las decisiones y resolver conflictos en ambientes de "incertidumbre dura" por la multitud de intereses que permean la gestión del aparato público.

La modernización del Estado para que cumpla con la finalidad social y esté al servicio de la colectividad y no de los empresarios electorales que se reparten las cuotas de poder burocrático para mantener sus privilegios particulares, reclama de la democratización del aparato administrativo estatal y de los partidos políticos para que representen los intereses de la sociedad e igualmente reclama una sociedad civil fuerte, organizada, formada y capacitada.

La descentralización y modernización institucional, difícilmente avanzarán sino se acompañan de voluntad política y de investigaciones serias que permitan conocer la gestión gerencial de las Empresas Sociales del Estado que sirvan de insumo para el diseño y aplicación de propuestas que posibiliten mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones del Estado que tienen la función de contribuir al desarrollo humano el cual se concentra y sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia 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[13].

---

[13] MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a Escala Humana. Una Opción para el futuro.CEPAUR. Fundación Dag Hammarsjokold. Proyecto 20 Editores. Medellín 1996. P – 14.

La sociedad civil le compete, contribuir, hacer efectiva la participación, fortalecerse para su legitimidad, mediante el proceso organizativo en el ámbito de la racionalidad y espacios de gobernabilidad en el que se posibilite la liberación de potencialidades, energías, recursos, el cambio de sus actitudes y valores; desde lo institucional se puede generar a través de los programas y proyectos formas de coadyuvar el proceso participativo.

3. ESTRUCTURA METODOLOGICA

Para el desarrollo de la propuesta es imprescindible la voluntad política, acompañada del enfoque sociohumanista, en el compromiso para trabajar con y para la comunidad, con "pasión y "fuego en el corazón", que inspire en cada funcionario el sacrificio personal y familiar orientando sus acciones a desarrollar la participación democrática, el respeto por la diferencia, la solidaridad y el apoyo ciudadano a las iniciativas gubernamentales. Por ello es importante los referentes de cada funcionario, teniendo en cuenta los perfiles, el manual de funciones, la creatividad para eL desarrollo de las diferentes acciones.

No obstante los intereses políticos, la situación de inestabilidad laboral, los estados de ánimo, de motivación, donde persista el interés, la disponibilidad para el proceso de inducción, revisión, análisis de documentos.

La sensibilización, y promoción para la ejecución de la propuesta implica unas actividades en la que se requiere en primer instancia la conformación del equipo promotor, con perfil interdisciplinario y / o empírico, ya que también los clientes externos forman parte del proceso de la participación,

3.1 BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos de la propuesta son los servidores públicos vinculados a la Secretaría de Participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario y los actores de la sociedad civil líderes (ediles, presidentes de las J.unta de acción comunal., comités cívicos, comités de vecinos, grupos de mujeres, adultos mayores. Grupos juveniles, Grupos ecológicos, Comités Deportivos).

En cuanto a los clientes internos: Estos poseen un satisfactorio nivel académico, algunos tienen estudios de postgrados, gozan de niveles adecuados de ingresos que les permite vivir dignamente, oriundos en su mayoría de la Costa Caribe, abiertos, amables y espontáneos. Los clientes externos: los localizados en los estratos 1 y 2 tienen las siguientes características: bajos niveles educativos a nivel formal en su mayoría, el mercado laboral es inestable, algunos se dedican a ocupaciones de economía informal caracterizada por bajos ingresos, falta de seguridad social, precarias condiciones de su vivienda, hacinamiento, predomina la cultura de no pago a los servicios públicos, cultura asistencialista. Algunos exclusivamente se dedican a trabajos de promoción social al interior de sus comunidades, poseen adecuados niveles de formación y capacitación en participación ciudadana y desarrollo comunitario, gozan de reconocimiento en lo institucional y comunitario, enfrentan el dilema de la articulación entre necesidades e intereses individuales y lo colectivo o público, tienen experiencia en el trabajo social.

Los habitantes de los estratos 3,4,5,6 enfrentan situaciones comunes principalmente por las altas tarifas relacionadas con los servicios públicos,

3.2. COBERTURA DEL PROYECTO

La cobertura del proyecto abarca en forma directa a los clientes internos conformada por 17 empleados, los cuales laboran en el cuarto piso de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, Paseo Bolivar, en la calle 34 Nro. 43-31.

Clientes Externos: Líderes de las organizaciones civiles económicas, políticas, sociales, ecológicas y culturales pertenecientes a las diferentes organizaciones de base, como junta de acción comunal, junta administradora local, Asociaciones, ONGs, Comités Cívicos y demás usuarios de los programas y proyectos de la Secretaría.

En ese ámbito de también encontramos los funcionarios de las otras dependencias a nivel interinstitucional, con programas y proyectos afines.

3.3. COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Sensibilización, Promoción, Conformación del Equipo promotor de la propuesta liderado por la proponente, el más alto nivel directivo y su equipo de colaboradores, previamente seleccionado, de acuerdo al perfil.

Estudio y diagnóstico, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las reuniones de trabajo con los diferentes actores(clientes interno y externo).

Ajuste de la propuesta con participación activa de los clientes internos y externos. Documento final. Ejecución, seguimiento y evaluación.

4. MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El proceso de reinvención del Estado presupone también consolidar el Sistema Nacional de Planificación Social. Económica y Ambiental desde lo local con los consejos Territoriales de Planeación como foro abierto para discutir las apuestas de desarrollo social y comunitario de los diferentes actores que residen allí; modernizar la estructura orgánica para que guarde consistencia y armonía con las políticas y estrategias concertadas para el cumplimiento y objetivo de los fines del Estado social de derecho. La "administración necesaria" para la Secretaría y las empresas del Estado requiere de publicidad y transparencia en el manejo de las finanzas públicas, incluyendo el control de los recursos del nivel nacional a los entes territoriales y de los órganos centrales a los descentralizados, ya que ahí está el peligro de despilfarro y posible apropiación indebida de los recursos colectivos, pero también, está la oportunidad del desarrollo social.

El Estado rígido, burocrático, fuertemente centralizado y jerarquizado, regido por reglas, funciones, problemas y procedimientos y no por estrategias, objetivos y procesos de acuerdo a los paradigmas de la gerencia moderna, con el agravante además que está privatizado a favor de intereses hegemónicos exclusivos, tiene que transformarse para convertirse en Estado líder estratega garante del compromiso social, donde prime lo público y colectivo antes que lo privado.

La abundante oferta institucional a la participación ciudadana y comunitaria necesita de una gerencia social moderna para que promueva la construcción de la democracia en el país. Con modelos gerenciales tradicionales y falta de voluntad política es difícil hacer realidad los postulados de la Constitución

Nacional de lograr la paz con justicia social. "La sociedad civil ha asumido nuevas responsabilidades que hacen necesario el desarrollo de políticas y acciones públicas que contribuyan a hacer efectiva la participación y apoyar el desarrollo de organizaciones y capacidades de articulación de intereses que, por su legitimidad, racionalidad y gobernabilidad, contribuyan a aumentar la democracia y efectividad de ellas mismas del Estado" [7].

El fortalecimiento y expansión de la participación ciudadana y comunitaria se puede acelerar mediante la formulación de estrategias y acciones coherentes por parte del Estado especialmente en el municipio como espacio privilegiado para la materialización de la democracia participativa que se logrará con la coordinación de propósitos, políticas y estrategias sectoriales y territoriales, que hasta la fecha se han venido desarrollando en forma dispersa. La modernización institucional de la Secretaría de Participación ciudadana y desarrollo comunitario para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación debe seguir con el propósito de hacer efectivo el derecho a la participación de las organizaciones de los ciudadanos y ciudadanas, ya que, no solamente permitirá organizar la oferta de participación sino que facilitará la concertación y articulación entre Estado y sociedad civil para emprender conjuntamente las tareas del desarrollo como proceso de cambio dinámico, armónico y equilibrado en el que se mueve la persona humana como ser biopsicosocial, capaz de transformarse y transformar la realidad, es decir, de personas objeto pasivos a personas sujetos – activos en el que se posibilite la liberación de potencialidades, energías, recursos y el cambio de sus actitudes y valores. La Secretaría desde esta perspectiva debe liderar el desarrollo comunitario y construcción de la ciudadanía como lo indica su nombre bajo los siguientes principios humanistas. Fortalecimiento de la identidad, autoestima, Autoreconocimiento a través de la participación activa y consciente en el proceso de:

---

[7] MINISTERIO DEL INERIOR. DOCUMENTO DE TRABAJO. Equipos Interinstitucionales, Zonas de Coordinación, Directores Regionales, DIGIDEC. Santafé de Bogotá, s.f.

INTEGRACIÓN

PARTICIPATIVO

CRECIMIENTO
ECONOMICO
Que genere
SOLIDARIDAD
SOCIAL

AUITOGESTION

CRECIMIENTO
DE
TODAS
LAS PERSONA

PERSONA
NUEVA

La autogestión no significa autosuficiencia, donde las comunidades se aíslan para valerse por sí misma. Por el contrario equivalen al poder de concertación y convocación que se adquiere mediante la validez conceptual, metodológica y organizativa. La preocupación fundamental es mejorar la gobernabilidad del sistema democrático para recuperar la credibilidad ciudadana en el Estado y acercarlo a los ciudadanos clientes extendiendo su presencia activa en todo el territorio nacional. Esto es lo que explica las reformas de descentralización y modernización del Estado como procesos simultáneos y complementarios, en tanto el primero tiene el propósito de acercar el ciudadano al Estado y el segundo ponerlo al servicio de la colectividad. Sin buen gobierno los propósitos modernizantes de la descentralización se desvirtúan, como viene sucediendo con los casos de corrupción y dilapidación de recursos. La modernización además de favorecer el desarrollo organizacional está encaminado a elevar el

protagonismo de la sociedad civil, autora y gestora del desarrollo comunitario y social para beneficio de la ciudadanía en general al tiempo que coadyuva a la inserción en el menor costo posible en la internacionalizada vida sociopolítica de hoy.

Por los actos de corrupción propiciada por la dirigencia administrativa y política, cada día cobra más vigencia la utopía de hombres y mujeres consecuentes, por un buen gobierno, dirigido por personas pulcras y decorosas, que manejen con transparencia los recursos públicos, "con pasión y fuego en el corazón", dotados de capacidad de negociación, no negociantes, sinérgicos, con responsabilidad social , preocupados por el bienestar colectivo y no del rango y la posición derivados del cargo.

Es imperioso profesionalizar el servicio civil acorde con las nuevas tendencias de la revolución científico técnica que enfatizan en el conocimiento como factor de productividad y competitividad, si el factor humano se sigue concibiendo como un costo laboral sometido al juego clientelista, será el principal afectado por los procesos de privatización y reestructuración capitalista.

Democracia política y democracia social necesitan articularse. No basta un catálogo de normas sino se acompañan de voluntad política por redistribuir el poder y la riqueza difícilmente se construirá un nuevo Estado en el país. No se trata de reducir el tamaño del Estado sino de que la modernización compagine la equidad, el desarrollo económico sostenible y la justicia social.

En el Distrito de Barranquilla a pesar de los avances de los procesos participativos desde Junio de 1992 cuando el Padre Bernardo Hoyos inicia su primera Alcaldía todavía se hace necesario profundizar la democracia y el desarrollo participativo. A inicios del milenio, la ciudad debe adoptar un Plan Estratégico de Desarrollo entendido como un proyecto compartido de ciudad que se materialice en un Pacto Social permanente y renovable que articule lo colectivo y la gobernabilidad como presupuestos básico para que la ciudad

funcione como tal. El Plan de Desarrollo no puede circunscribirse a un plan de gestión del gobernante de turno, tal y como ha ocurrido, donde la intolerancia política y la falta de convivencia democrática no permiten que la planeación sea un proceso continuo, permanente y abierto a todos los actores y saberes.

La carta política de 1991 contiene los lineamientos para construir un nuevo Estado basado en la justicia y equidad social. Este nuevo Estado debe ser líder estratega y garante del desarrollo social y humano.

5. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO

Se refiere a la sostenibilidad del proyecto; las posibilidades de financiación interna es lo más factible, por el interés del Secretario de Participación Ciudadana: Doctor Gustavo de la Ossa, a quien se le presentó dicha propuesta, con el rubro correspondiente a los $30.000.000,oo; pero ante la difícil situación financiera del Distrito, la proponente plantea recurrir a alianzas estratégicas interinstitucionales, en el que se comisione a los profesionales requeridos de acuerdo a la posición.

Para una mejor descomposición de los componentes y actividades del proyecto el cuadro que a continuación se expone en la siguiente página, expresa el sentido de las posibilidades señaladas anteriormente.

5.7.

COMPONENTES / ACTIVIDADES	costos de las actividades por periodos del proyecto				
	1. trimestre	2.trimestre	3. trimestre	4. trimestre	subtotal
-SENSIBILIZACION Presentación de la propuesta ▪ Invitación funcionarios(clientes internos) ▪ Invitación a lideres (clientes externos) Selección de equipo de trabajo, dinámicas en grupo. Elaboración de documentos, talleres	$5.000.000,oo				$5.000.000,oo
-PROMOCIÓN DE LA PROPUESTA Fotocopia documento ▪ Invitación clientes internos y externos ▪ Retomar sugerencias		$1.000.000.oo			$1.000.000.oo.
-PROCESO DE FORMACIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE LA PROPUESTA. Desarrollo de talleres desde la imagen corporativa de la		$9.000.000.oo	$6.000.000.oo		$15.000.000.oo.

organización, acuerdos, decretos, leyes...617, 550, con diferentes profesionales: Psicólogo Abogado, Administrador de Empresas, liderado por la proponente de la propuesta.					
-PRESENTACION DE LA PROPUESTA AJUSTADA ▪ Invitación clientes internos, externos y demás funcionarios para la estrategia de alianzas estratégicas en los programas y proyectos interinstitucionales.			$ 6.500.000.oo.		$ 6.500.000.oo.
-PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.				$2.000.000.oo.	$2.000.000.oo
-IMPREVISTOS				$500.000.oo	$500.000.oo.
-TOTAL					$30.000.000.oo.

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto, se basa en el ámbito social, económica, cultural y ambiental.

6.1 EVALUACION SOCIAL Y ECONOMICA. La evaluación social permitirá diseñar indicadores para medir el impacto de la propuesta a nivel de los clientes internos y externos. Estos permitirán medir la eficacia, eficiencia, las metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional: Los indicadores se clasifican en:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como:

- Organización de los sistemas de información
- Calidad, oportunidad y disponibilidad de la información
- Arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo

Indicadores estructurales. Permite identificar los niveles de dirección y mando así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Mide aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión institucional.
- Unidades administrativas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos. Estos indicadores se relacionan con la planificación de las metas y objetivos. Se mide y evalúa:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Administración de recursos logísticos.

Indicadores de proceso. Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva

Indicadores de personal. Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Mide el grado de eficacia y eficiencia de los recursos humanos:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios
- Comparación de servicios per-cápita
- Rotación y administración de personal, referido a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores interfásicos. Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los clientes externos ya sean personas jurídicas o naturales: Mide y evalúa aspectos como:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente
- La demanda y oferta en el tiempo
- Satisfacción permanente de los clientes
- Calidad del servicio
- Número de quejas, atención y corrección

- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

Indicadores de aprendizaje y adaptación. Mide y evalúa aspectos como:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

6.2 EVALUACION CULTURAL. Se diseñarán indicadores para medir el impacto del proyecto en términos de cultura democrática de los clientes internos y externos. Mide y evalúa aspectos tales como, la Participación Política, permite establecer:

- Número. de electores potenciales e inscritos
- Número. votantes en la última elección
- Número. iniciativas ciudadanas presentadas al concejo (urbana - rural)

Representación en Organizaciones públicas, permite establecer:

- Número de Entidades donde debe existir representación comunitaria
- Porcentaje de participación directiva
- Organización Comunitaria
- Número de organizaciones por tipo de organización
- Número . de afiliados por tipo de organización

Participación en la gestión Distrital. Permite cuantificar:

- Número. de Comités de participación comunitaria(salud, educación, etcétera)
- Número. de contrato para la construcción, prestación y administración de servicios.
- Números. Total de contratos
- Números de contratos con organizaciones comunitarias
- Valor total de los contratos

- Valor contrapartidas de la comunidad en esos contratos
- Participación en procesos de decisiones y fiscalización de inversiones (S/N)

Mecanismos Formales de Participación. Permite establecer:

- Cuántas consultas populares
- Cuántas audiencias públicas
- Cuántos Consejos de gobierno
- Cuántas reuniones y su periodicidad con organizaciones

Los Indicadores de participación comunitaria. Se establecen mediante:

- Participación Electoral
- Participación en la acción legislativa
- Participación en organizaciones publicas
- Participación en las decisiones
- Participación en la gestión Distrital
- Número de comités de participación comunitaria instalados
- Número de contratos con la comunidad
- Número total de contratos

6.3 EVALUACION AMBIENTAL

Todo proyecto de desarrollo debe contener el aspecto ambiental. La ejecución del proyecto permitirá medir y evaluar el desarrollo social sostenible en el Distrito. Mide, evalúa aspectos como:

- Coordinación interinstitucional, intrainstitucional e intersectorial con entidades para realizar acciones de sostenibilidad ambiental: Departamento Administrativo del medio Ambiente, Departamento Administrativo Distrital de Salud, Oficina de Prevención y Atención de Desastres, Tránsito Distrital, entre otras.
- Número de organizaciones ecológicas
- Número de acciones de mejoramiento del entorno

BIBLIOGRAFIA

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA. Santafé de Bogotá, 1991.

EPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. POLITICA DE CONSOLIDACION DE LA DESCENTRALIZACION. CONPES. Documento No. 2788. Santafé de Bogotá, junio 15 de 1995.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. POLITICA DE CONSOLIDACION DE LA DESCENTRALIZACION. CONPES. Documento No. 2788. Santafé de Bogotá, junio 15 de 1995.

DECRETO DISTRITAL. ACUERDO 044/94, 014 /95 ESTATUTO DE LAS COMUNAS

_____ 525/93, creación de los CENTROS ADMINISTRATIVOS LOCALES (CAL)

_____ 107/96 y 485/98 MISION VISION DE LA SPCYDC

_____ 708/96. Comité operativo, convenio 047/96 vlci ministerio de la Juventud y el Distrito de Barranquilla.

_____ 157/98, Invitación a los usuarios suscriptores potenciales de los servicios públicos domiciliarios para ejercer el control social de dichos servicios, VOCALES DE CONTROL.

_____ 2057/97 .Se crea El consejo Distrital de Desarrollo rural

_____050/98 Modifica el decreto 1590/97 Comité Atención a los desplazados

_____ 077/98 . Comité para los programas de la red de solidaridad

DOCUMENTOS, Módulos Diseño y Estructura Organizacional, Dra Trudis Ibarra. Consultora

_____ Módulo. Control de Gestión, Dra: Martha lucía Pabón .

_____ Módulo. Gestión de Proceso en Gerencia Social, Dr:Carlos Osorio, Profesor, Universidad Simón Bolivar.

_____ Módulo. Investigación, Ciencia y tecnología. Aspectos Metodológicos y técnicos en el trabajo científico, Rosario J. Reales Vega, Profesor Universidad Simón Bolivar.

DRUCKER, Peter F. LA GERENCIA DEL FUTURO. Edit. Norma. Medellín. 1996.

GOMEZ BUENDÍA, Hernando. Pacto Colectivo y Gobernabilidad de la Ciudad Colombiana. En Revista Foro No. 25.Santafé de Bogotá, D,C, Diciembre 1994.

GONZALEZ R. Esperanza, MANUAL SOBRE PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA LA GESTION LOCAL. Edición : Ediciones Foro Nacional por Colombia.Santafé de Bogotá, Febrero de 1996

ISIKAWQA, Kaoru. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? Edit. Norma. Barcelona. 1996

J

MAX NEFF, Manfred, ELIZALDE, Antonio y HOPONHAYN, Martín. DESARROLLO A ESCALA HUMANA. Cepaur, Fundación Dag Hammaarjold.

MINISTERIO DEL INTERIOR. Documento de Trabajo. Equipos Intersectoriales, Zonas de Coordinación, Directores Regionales, DIGIDEC. Santafé de Bogotá, 1998.

OSBORNE, David y Gaebler. LA REINVENCION DEL GOBIERNO. La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público. Edic. Paidós. Barcelona - Buenos Aires - México. 1996.

PLAN DISTRITAL DE DESARROLLO 1998 - 2000. Barranquilla, 1998.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. CAMBIO PARA CONSTRUIR LA PAZ. Ley 508 de 1999. Santafé de Bogotá,

SILVA COLMENARES, Julio. DESCENTRALIZACION Y MODERNIZACION DEL ESTADO. Universidad Autónoma de Colombia. Santafé de Bogotá.

_____. LAS EMPRESAS SOCIALES EN COLOMBIA: Superávit de las necesidades y Déficit de Gerencia. En : Revista Investigación y Desarrollo No. 4. Edit. Presencia. Santafé de Bogotá Diciembre de 1995.

VARGAS VELASQUEZ, Alejandro. PLANEACION Y PARTICIPACION EN COLOMBIA. Universidad Nacional. Santafé de Bogotá. 1992.

ANEXOS

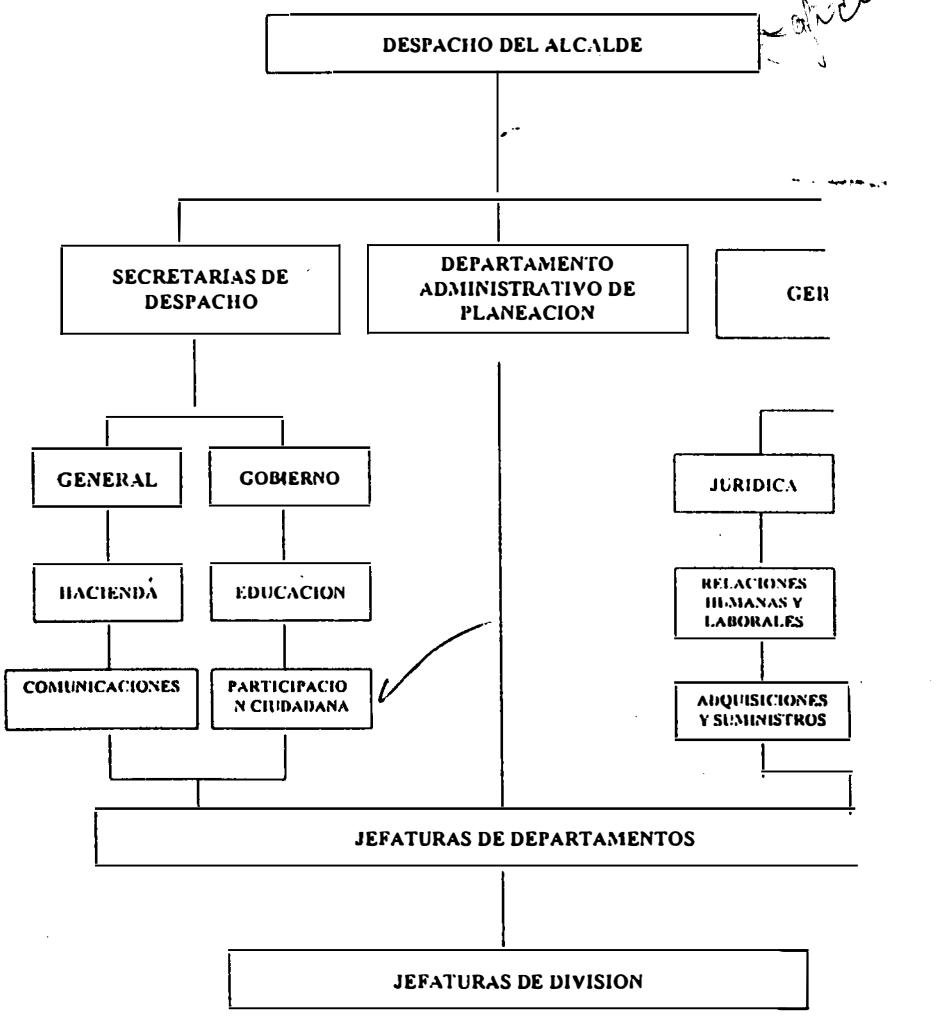
DECRETO Nº 485 DE 19

POR EL CUAL SE ADOPTA LA ESTRU ORGANICA DE LA ADMINISTRACION CE DISTRITAL.

EL ALCALDE MAYOR DE BARRANQUILLA

EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES

EN ESPECIAL LAS CONFERIDAS POR EL ACUERD No.005 DE 1998 EXPEDIDO POR EL HONORABLE CONCEJO DISTRITAL DE BARRANQUILLA.



REPUBLICA DE COLOMBIA
Concejo Distrital de Barranquilla

044

12 DIC 1994

3.4.2. Grupo de Bienes Muebles
3.4.3. Grupo de Nienes Inmuebles
3.4.4. Grupo de Mantenimiento de Vehiculos
3.5. Unidad de Almacen, Compras y Suministros

CAPITULO IV: DE LA CREACIÓN DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO.

ARTICULO OCTAVO: Creáse en la Alcaldía de Barranquilla la Secretaría Distrital de participación Ciudadana y Desarrollo Comunitario, organismo de la Adminitración Central del Distrito de Barranquilla la cual tendrá las siguientes funciones:

a) Incentivar y Organizar el Desarrollo Comunitario y la participacion de los ciudadanos a traves de las Organizaciones Sociales existentes y otros grupos significativos de ciudadanos.

b) Apoyar a la comunidad en la identificación de sus derechos, en el proceso de participación y nuevas formas de organización y de representación, así como en el desarrollo delos espacios concretos para la participación, instituidos por la constitución Nacional de 1991.

c) Incrementar los vinculos entre los ciudadanos organizados a través de Juntas Comunales, Asociaciones, Juntas Administradoras Locales, Consejos Comunitarios, Cívicos, de pequeñas empresas o de cualquier forma de asociación, con el objeto de adelantar obras de carácter social y comunitario conforme a los parámetros del Plan de Desarrollo del Distrito de Barranquilla.

d) Fomentar la organización de las asociaciones cívicas y en general de toda clase de organismos comunitarios a través de los Consejos Territoriales de carácter consultivo.

e) Desarrollar procesos de investigacion sociológica con la colaboración de las distintas organizaciones ciudadans a fin de concretar programas de desarrollo comunitario.

f) Impulsar la participación comunitaria en la gestión y vigilancia de los servicios públicos.

DECRETO No.

ALCALDIA DISTRITAL DE BARRANQUILLA. recibido el día nueve (9) de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro (1.994) siendo las 10:15 A.M. pase al Despacho del Secretario General de la Alcaldía.-

CHRISTIAN GARI MURIEL
SECRETARIO GENERAL ALCALDIA

DESPACHO DEL ALCALDE, Barranquilla, diciembre doce (12) de mil novecientos noventa y cuatro (1.994).-

PUBLIQUESE Y CUMPLASE.-

BERNARDO HOYOS MONTOYA
ALCALDE DISTRITAL DE BARRANQUILLA

mbp.-

Este Acuerdo 044 de Diciembre 12 de 1994 fue publicado en la Gaceta Distrital de Barranquilla Nº 21 de Diciembre 16 de 1994.

ENRIQUE CUMPLIDO RODRIGUEZ
Secretaria Distrital para las Comunicaciones

El suscrito secretario general del honorable concejo distrital hace constar que el presente documento es copia auténtica del original que reposa en esta secretaría.

Secretario General

DECRETO No. 1495 DE 7.996

"POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA LA PLANTA DE PERSONAL CORRESPONDIENTE A LA SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO ADSCRITO A LA ADMINISTRACION CENTRAL DISTRITAL PARA LA VIGENCIA 1.997"

EL ALCALDE DISTRITAL EN USO DE SUS
FACULTADES CONSTITUCIONALES Y LEGALES

CONSIDERANDO

- Que corresponde al Alcalde Distrital, por mandato constitucional y legal fijar la Planta de Personal de la Administración Central Distrital, de conformidad a los Acuerdos correspondientes.

- Que el Honorable Concejo Distrital mediante Acuerdo aprobó el Presupuesto de Rentas y Gastos.

- Que el Honorable Concejo Distrital mediante Acuerdo No. 045 de fecha 30 de diciembre de 1996 aprobó el sistema de Nomenclatura, Clasificación y Escala Salarial de las categorias de empleos de la Administración Central Distrital de Barranquilla.

- Que el Acuerdo No. 034 del 13 de diciembre de 1996,"Por medio del cual se adopta el Presupuesto de Rentas y Gastos del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla" fijó un incremento del veintidos por ciento (22%).

- Que el Alcalde Distrital acogió el citado incremento para los cargos correspondientes al Nivel Directivo, Asesor y Ejecutivo.

- Que cada uno de los funcionarios vinculados a los cargos correspondientes al Nivel Directivo, Asesor y Ejcutivo renunciaron por escrito de manera expresa y voluntaria al incremento salarial fijado en el Acuerdo No. 045 de fecha 30 de diciembre de 1996.

En mérito de lo anterior

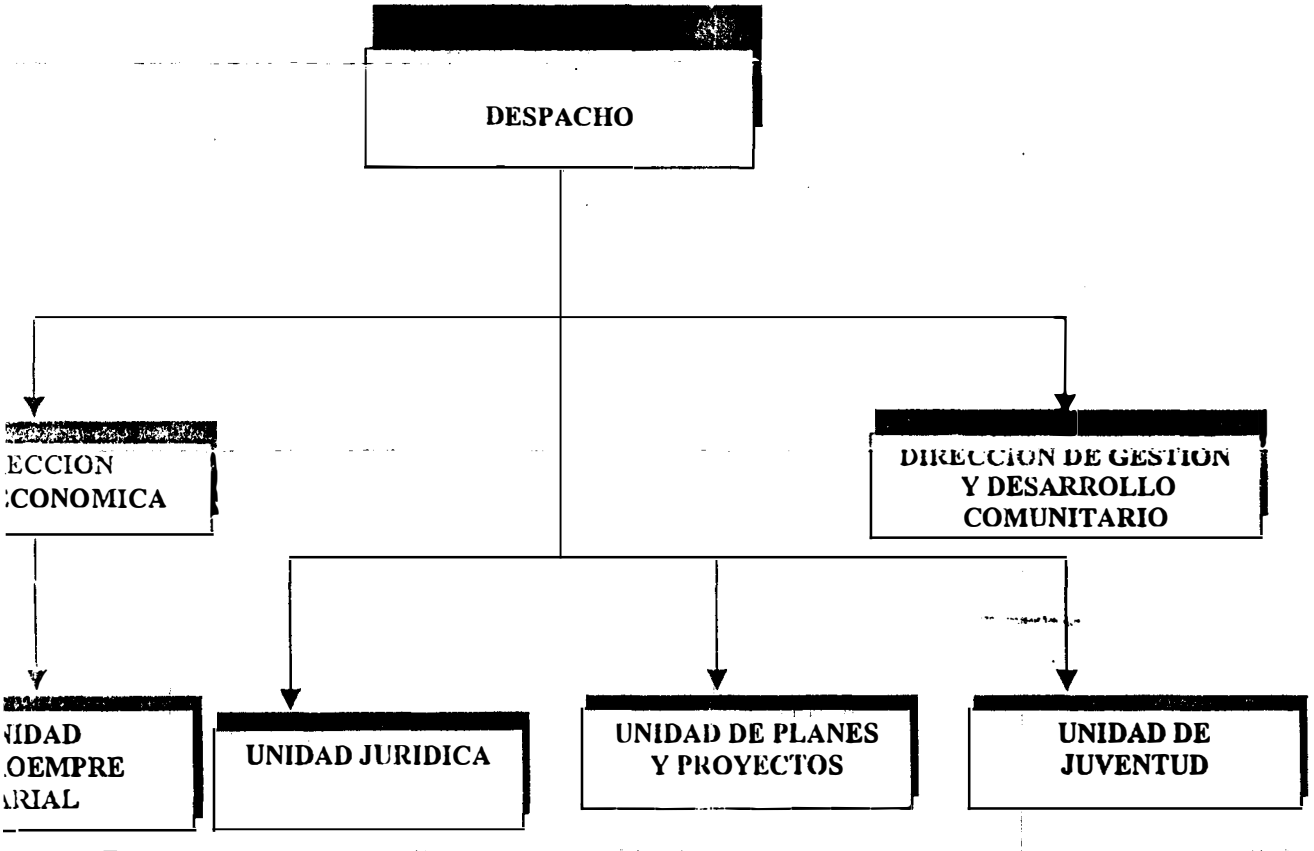
DECRETA

ARTICULO PRIMERO: Fíjese la Planta de Personal correspondiente a la SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO como se detalla a continuación:

No.	CARGOS	SUELOO	GASTOS REPRES.	AUXILIO TRANSP.	AUXILIO ALIMENT.	NIVEL	GRADO
			DESPACHO				
1	Secretario de Despacho	1.110.000	1.110.000			DIRECTIVO	01
1	Técnico Profesional	650.000				PROFESIONAL	01
1	Secretaria Ejecutiva	620.000				TECNICO ASISTENCIAL	08
1	Mensajero	350.000		14.043		TECNICO ASISTENCIAL	03
1	Auxiliar de Mantenimiento	325.000		14.043	19.000	TECNICO ASISTENCIAL	02
			UNIDAD JURIDICA				
1	Jefe de Unidad	1.100.000				EJECUTIVO	02
1	Profesional B	750.000				PROFESIONAL	03
1	Secretaria Asistente	400.000				TECNICO ASISTENCIAL	04
1	Mensajero	350.000		14.043		TECNICO ASISTENCIAL	03
			UNIDAD DE PLANES Y PROYECTOS				
1	Jefe de Unidad	1.100.000				EJECUTIVO	02
1	Técnico Profesional	650.000				PROFESIONAL	01
1	Auxiliar Administrativo II	300.000					

SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO

ESTRUCTURA ORGANICA
(VIGENCIA 1997)



Decreto 1495 30 Dic. 1996

SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA
Y DESARROLLO COMUNITARIO

Planta de Personal Vigencia 1997

(Decreto no.1495 30 dic. 1996)

No.	No. DE CARGOS	TIPO VINC.	NIVEL	GRADO	ASIGNACION MENSUAL	GASTOS DE REP.	AUXILIO ALIMEN	AUXILIO TRANSP
	DESPACHO							
1	Sec. De Despacho	LN	Directivo	01	1,110,000	$1.110,000		
1	Técnico Profesional	CA	Profesional	01	650.000			
1	Secretario Ejecutivo	CA	Técnico Asistencial	08	620,000			
1	Mensajero	CA	Técnico Asistencial	03	350,000			14,043
1	Auxiliar de Mantenimiento	CA	Técnico Asistencial	02	325,000		19,000	14,043
	UNIDAD JURIDICA							
1	Jefe de Unidad	LN	Ejecutivo	02	1,100.000			
1	Profesional B	CA	Profesional	03	750,000			
1	Secretario Asistente	CA	Técnico Asistencial	04	400,000			
1	Mensajero	CA	Técnico Asistencial	03	350.000			14,043
	UNIDAD DE PLANES Y PROYECTOS							
1	Jefe de Unidad	LN	Ejecutivo	02	1,100,000			
1	Técnico Profesional	CA	Profesional	01	650.000			
1	Auxiliar Administrativo II	CA	Técnico Asistencial	04	400,000			
	UNIDAD DE JUVENTUD							
1	Jefe de Unidad	LN	Ejecutivo	02	1,100,000			
1	Profesional A	CA	Profesional	02	700,000			
1	Auxiliar Administrativo II	CA	Técnico Asistencial	04	400,000			
	DIRECCION SOCIOECONOMICO							
1	Director	LN	Ejecutivo	03	800,000	800,000		
1	Secretario Asistente	CA	Técnico Asistencial					
1	Profesional C	CA	Profesional	04	850,000			
1	Mensajero	CA	Técnico	03	350,000			14,043

			Asistencial					
	UNIDA MICROEMPRESARIAL							
1	Jefe de Unidad	LN	Ejecutivo		1,000,000			
1	Profesional A	CA	Profesional	02	700,000			
1	Secretario Asistente	CA	Técnico Asistencial					
	DIRECTOR GESTION Y DESARROLLO COMUNITARIO							
1	Director	LN	Ejecutivo	03	800,000	800,000		
3	Técnico Profesional	CA	Profesional	01	650,000			
1	Auxiliar Administrativo II	CA	Técnico Asistencial	04	400.000			
1	Secretario Asistente	CA	Técnico Asistencial					

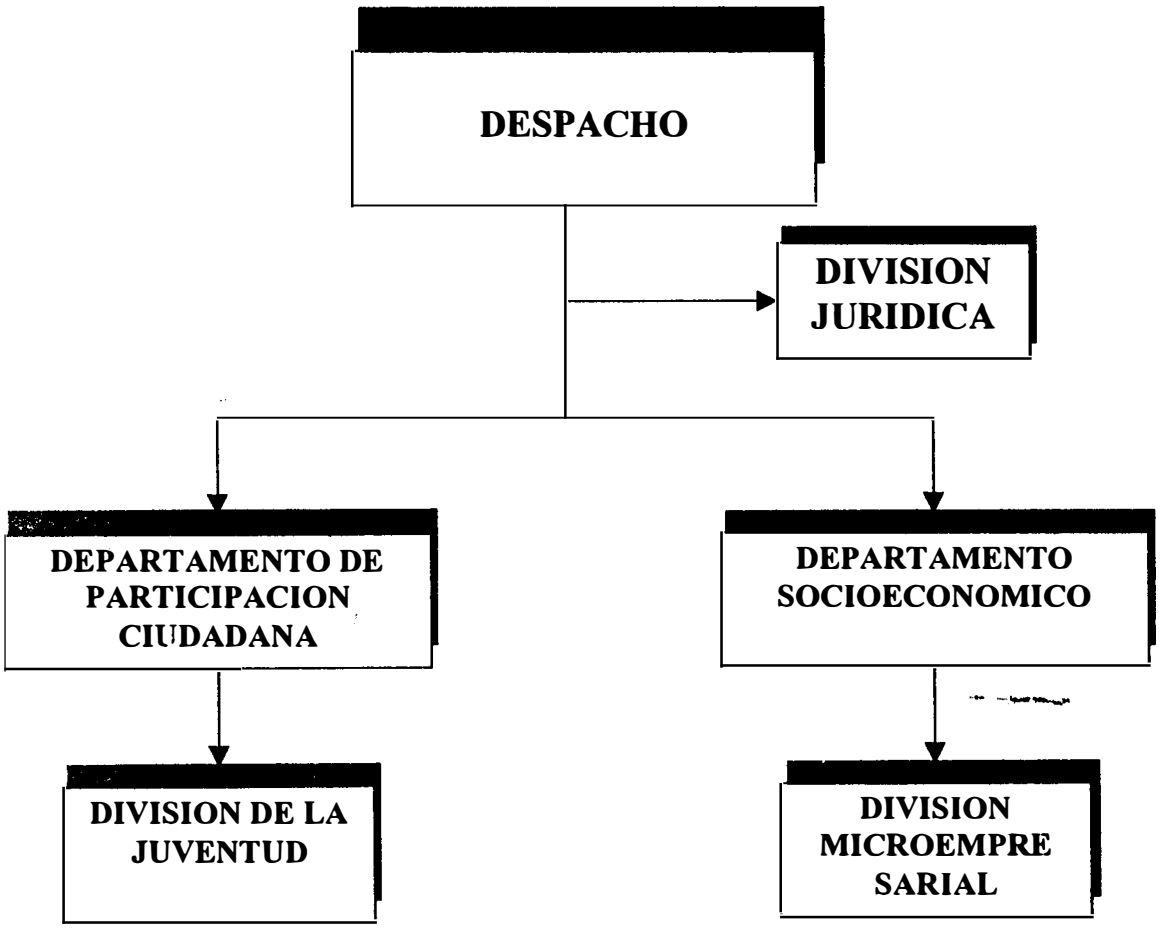
SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA

Planta de Personal vigencia 1998

(Decreto no.486 5 oct. 1998)

No.	No. DE CARGOS	TIPO VINC.	NIVEL	COD	ASIGNACION MENSUAL	GASTOS DE REP.	AUXILIO ALIMEN	AUXILIO TRANSP
	DESPACHO							
1	Sec. de Despacho	LN	Directivo	020-01	1,287,600	1,287,600		
1	Secretaria Ejecutiva	CA	Administrativo	525-08	719,000			
1	Auxiliar (Mensajero)	CA	Administrativo	565-03	406,000			14,043
	DIVISION JURIDICA							
1	Jefe de División	CA	Ejecutivo	210-03	1,276,000			
1	Secretario	CA	Administrativo	540-04	464,000			
	DEPARTAMENTO SOCIOECONOMICA							
1	Jefe de Departamento	LN	Ejecutivo	280-04	928,000	928,000		
1	Secretario	CA	Administrativo	540-04	464,000			
	DIVISION MICROEMPRESARIAL							
1	Jefe de División	CA	Ejecutivo	210-03	1,276,000			
1	Técnico	CA	Técnico	401-02	754,000			
	DEPARTAMENTO DE PARTICIPACION CIUDADANA							
1	Jefe de Departamento	LN	Ejecutivo	210-03	928,000	928,000		
1	Técnico	CA	Técnico	401-02	754,000			
	DIVISION JUVENTUD							
1	Jefe de División	CA	Ejecutivo	210-03	1,276,000			
1	Secretario	CA	Administrativo	[illegible]				

SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO



Organigrama Años 98, 99,00
Decreto No.485/98-254/99

SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA Y DESARROLLO COMUNITARIO

PLANTA DE PERSONAL (Vig.1999-2000)

No.	CARGOS	TIPO VINC.	NIVEL	CODIGO	ASIGNACION MENSUAL	GASTOS DE REPR.	AUXILIO TRANSP.
	DESPACHO						
1	Secretario de Despacho	L.N.	DIRECTIVO	020-01	1,614,650	1,614,650	
1	Profesional Universitario	C.A.	PROFESIONAL	340-4	1,236,444		
1	Profesional Universitario	C.A.	PROFESIONAL	340-3	1,090,980		
1	Secretario Ejecutivo	C.A.	ADMINISTRATIVO	525-08	901,877		
1	Auxiliar Administrativo	C.A.	ADMINISTRATIVO	550-06	727,320		
1	Auxiliar Administrativo	C.A.	ADMINISTRATIVO	550-05	654,588		
1	Auxiliar (Mensajero)	C.A.	ADMINISTRATIVO	565-03	508,300		18,436
7							
	DIVISION JURIDICA						
1	Jefe de División	C.A.	EJECUTIVO	210-03	1,600,104		
1	Secretario	C.A.	ADMINISTRATIVO	540-05	654,588		
	DEPARTAMENTO SOCIOECONOMICO						
1	Jefe Departamento	L.N.	EJECUTIVO	280-04	1,163,712	1,163,712	
1	Secretario	C.A.	ADMINISTRATIVO	540-05	654,588		
2							
	DIVISION MICROEMPRESARIAL						
1	Jefe de División	C.A.	EJECUTIVO	210-03	1,600,104		
1	Técnico	C.A.	TECNICO	401-02	945,516		
2							
	DEPARTAMENTO DE PARTICIPACION CIUDADANA						
1	Jefe de Departamento	L.N.	EJECUTIVO	280-04	1,163,712	1,163,712	
1	Técnico	C.A.	TECNICO	401-02	945,516		
2							
	DIVISION DE LA JUVENTUD						
1	Jefe de División	C.A.	EJECUTIVO	210-03	1,600,104		
1	Secretario	C.A.	ADMINISTRATIVO	540-05	654,588		
2							

DISTRITO ESPECIAL INDUSTRIAL Y PORTUARIO
PREMIO AL PATRIOTISMO
BARRANQUILLA
ALCALDIA DISTRITAL

SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA
Y DESARROLLO COMUNITARIO