



El apartado comunitario FIDES: aproximación a una experiencia participativa en el municipio Mara del estado Zulia*

Miriam Álvarez Briceño

Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público

“Dr. Humberto J. La Roche”.

Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad del Zulia.

miriamalvarez07@yahoo.com

Resumen

Este artículo presenta una visión panorámica sobre la operatividad práctica que ha tenido el mecanismo participativo del apartado comunitario FIDES, a través de una aproximación a la experiencia desarrollada en el Municipio Mara del estado Zulia, en el período 2001-2005. Se utiliza como metodología el enfoque del marco lógico, con el auxilio de las técnicas de investigación social. Se concluye que el ejercicio de tal mecanismo presenta un déficit en el proceso participativo, por ello, se recomienda ejecutar acciones dirigidas a crear las condiciones mínimas que propicien igualdad de oportunidades en el acceso a estos recursos, generando una participación efectiva de los vecinos en la orientación del gasto hacia la inversión social.

Palabras clave: Municipio Mara, apartado comunitario, FIDES, participación, vecinos.

* Este trabajo constituye un avance del Proyecto de Investigación intitulado “La Participación Vecinal en la Formulación de Proyectos Sociales como una vía para el desarrollo local: Caso Mara-Zulia”, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CONDES) de la Universidad del Zulia (Venezuela).

FIDES Community Funds: Approaching a Participative Experience in the Mara Municipality, State of Zulia

Abstract

This paper presents a panoramic vision of the practical operations carried out by the participative mechanism for assigning FIDES community funds, by studying the experience developed in the Mara Municipality of Zulia, from 2001 to 2005. Methodology used was a logical framework focus, with the help of social research techniques. Conclusions were that use of this mechanism evidenced a deficit in the participative process; therefore, it is recommended that actions be taken to create minimal conditions for propitiating equal opportunities of access to these resources, generating thereby effective participation of neighbours in directing expenses toward social investment.

Key words: Mara Municipality, community funds, FIDES, participation, neighbors.

Introducción

Los cambios que el país ha experimentado en los últimos años, apuntan fundamentalmente a la profundización de la democracia y a la transformación del Estado venezolano; ambos propósitos involucran a los municipios como entidades político-territoriales que junto a los estados, lo conforman bajo un esquema descentralizado.

Una nueva plataforma jurídica representada: en primer lugar, por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 y, en segundo término, por los desarrollos legislativos correspondientes, propenden, como motivos declarados, al establecimiento de una nueva institucionalidad democrática en la cual, la forma de concebir al Estado y a sus entidades políticas son caracterizadas

en su acción de gobierno como democráticas, participativas y descentralizadas (Artículo 6, *ejusdem*), con el fin de constituir una sociedad participativa y protagónica, como se declara en el preámbulo constitucional. Estos postulados constitucionales se reafirman al incorporarse en su texto disposiciones que constituyen garantías para su desarrollo al prescribir que las actuaciones de los municipios se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados en forma efectiva, suficiente y oportuna (Artículo 168, primer aparte *ejusdem*).

En el mismo sentido, el constituyente impone la creación, mediante ley, de mecanismos que descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionan; promoviendo su participación a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades municipales y estatales, así como en la ejecución, evaluación y control de las obras, programas sociales, servicios públicos en su jurisdicción (Artículo 184, numeral 2, *ejusdem*).

De igual manera, se le atribuye al municipio como competencia (deber-facultad) la promoción de la participación (Artículo 178, *ejusdem*). Ésta se entiende, por una parte, como una condición para el mejor desempeño en la administración de sus intereses y la gestión de las materias relativas a la vida local; y, por la otra, como perspectiva de desarrollo del mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Subyace en estas disposiciones constitucionales un enfoque orientado al establecimiento de un modelo de gestión pública concertada; el cual, incluso, es útil reconocer, tiene su antecedente en la Constitución de 1961 y en la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1978, como en la recién derogada Ley Orgánica Régimen Municipal de 1989 (Álvarez y Morales, 1993) así como también en su desarrollo post-constitucional contenido en la novísima Ley Or-

gánica del Poder Público Municipal. En este contexto institucional, todo intento de análisis de la gestión municipal supone la adopción, como referente teórico, de por lo menos, dos (2) premisas básicas:

- La descentralización como política de gobierno.
- La generación de procesos de participación, como una derivación positiva de esta política, orientada entre otros aspectos, a la democratización de las políticas públicas.

Uno de los principales instrumentos legislativos que ha desarrollado vías para materializar estas dos premisas en la gestión local, ha sido la Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización del 2000 (1), en la cual se destaca el mecanismo de elaboración de proyectos, por parte de las asociaciones de vecinos, comunidades organizadas y organizaciones no gubernamentales(2), financiados con un apartado mínimo obligatorio de 20% del total asignado anualmente a los municipios, por concepto de esta transferencia (Artículo 22, numeral 16, en concordancia con el artículo 24, *ejusdem*). Es de destacar, entonces, que el acceso a este apartado comunitario, requiere del cumplimiento de dos (2) condiciones mínimas:

- La organización comunitaria, en tanto que los vecinos-ciudadanos deben estar agrupados bajo una modalidad asociativa de base territorial, constituida y registrada conforme a las previsiones legales correspondientes; por lo cual se puede afirmar que se trata de un modelo de participación ciudadana de base corporativa, en donde no debe prevalecer la decisión de la individualidad sino una visión compartida del colectivo comunitario.
- La presentación de un proyecto elaborado por las Asociaciones Vecinales, Comunidades Organizadas, en forma individual o mancomunada, y/u Organizaciones no Gubernamentales.

En este orden de ideas, el proyecto se concibe como el producto de un proceso participativo, de concertación sobre la orientación

de los recursos para la solución de los problemas comunitarios; y como instrumento de control y gestión.

Habida consideración de los elementos esbozados, el trabajo presenta una visión panorámica de la operatividad práctica de este mecanismo de participación ciudadana, a partir de una aproximación a la experiencia participativa desarrollada en el Municipio Mara del Estado Zulia, analizándola desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa; lo cual se traduce, por un lado, en determinar la cantidad de proyectos presentados, por los legitimados para ello, durante el período 2001-2005, así cómo analizar el procedimiento seguido antes de la presentación formal de la propuesta y su aprobación por el FIDES.

1. Situación socio-económica y financiera del municipio Mara

Antes de tratar el aspecto específico sobre el ejercicio práctico del mecanismo de elaboración de proyectos, por parte de las asociaciones comunitarias, es importante resaltar algunas características socioeconómicas y financieras del municipio Mara-estado Zulia, seleccionado como caso de estudio del presente trabajo. Pues bien, observada la realidad del municipio Mara, éste se presenta como una entidad caracterizada por una:

- Situación financiera insuficiente para atender las obligaciones que su estatus poblacional le impone; representadas por la prestación de los servicios públicos mínimos obligatorios que, cotejada en el Mapa de Necesidades del FIDES, se presenta con un alto nivel de demandas insatisfechas evidenciado en la existencia de un 89,27% de hogares en viviendas sin los servicios básicos (INE, 2003: 17) y además en el orden de prioridad de inversión 1 y 2 (mayor prioridad) que asigna este fondo a sectores, tales como: aguas servidas, deporte y recreación, desechos sólidos, educación, seguridad ciudadana, vialidad, vivienda, cultura, agua potable, entre otros (3).

- Baja capacidad fiscal propia, con una estructura presupuestaria dependiente, principalmente, de los ingresos provenientes de las transferencias intergubernamentales (Situado Municipal – FIDES – Ley de Asignaciones Económicas Especiales). Éstas representan entre un 65% y un 67% promedio de los presupuestos correspondientes al período 2000-2005; constituyendo el FIDES, por sí solo, alrededor de un 11% y un 15% del total presupuestario (Ver ordenanzas de presupuestos respectivas).

Se pregunta entonces cómo, ante una capacidad financiera limitada y un alto índice de necesidades insatisfechas, se verifica la existencia de fondos disponibles no comprometidos en la partida presupuestaria del 20% Comunitario FIDES. Esta interrogante condujo al estudio de la participación de los vecinos organizados a través de la determinación del uso que éstos habían hecho del mecanismo, como legitimados originarios para su ejercicio. Habida consideración que el financiamiento establecido en el dispositivo innovador, incorporado en la Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización-2000, correspondiente a un mínimo del 20% del producto del Impuesto al Valor Agregado “...sólo está disponible para los proyectos de desarrollo y organización propios de la comunidad...” (FIDES, 2005: 10) y subsidiariamente, por las entidades gubernamentales (Alcaldías y Gobernaciones).

Ello en razón, que esta nueva forma de distribución de los recursos busca superar su enfoque tradicionalmente instrumental, propendiendo a la incorporación activa de la comunidad organizada en la orientación del gasto, precisamente a mediante el proceso de elaboración de un proyecto.

2. Déficit Participativo: la detección de un problema

El seguimiento realizado al ejercicio de este mecanismo en el municipio Mara, durante el período 2001-2005, mediante los datos obtenidos de las fuentes documentales disponibles, tales como: estadísticas del organismo financiador fuentes hemerográficas, donde constan las declaraciones de los representantes del Fondo informaciones recogidas directamente de los actores principales involucrados en la situación-problema (asociaciones comunitarias y staff institucional de la Alcaldía de Mara), utilizando la técnica de encuesta por entrevista, arrojaron ciertas manifestaciones, las cuales permitieron la identificación de un problema: **Débil participación vecinal en el uso del 20% Comunitario-FIDES del municipio Mara del estado Zulia (2001-2005)**, entendiendo esta debilidad o déficit en un doble sentido: uno cuantitativo, esto es, cantidad de proyectos presentados y otro cualitativo que se resume fundamentalmente en el nivel de involucramiento o poder decisorio de las asociaciones que figuran como presentantes, en cada una de las fases del proceso de elaboración de tales proyectos.

2.1. Manifestaciones

A continuación se detallan las manifestaciones que dieron lugar a la determinación de este problema; especificando los indicadores, cuantificadores y medio de verificación de cada una de ellas:

A. Bajo número de proyectos presentados: Sólo dos (2) proyectos, con cargo a la Partida del 20% Comunitario han sido presentados ante el FIDES, durante los períodos fiscales correspondiente a los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, respectivamente.

Indicador: Frecuencia mínima anual de presentación de proyectos, por ejercicio fiscal correspondiente.

Años	2001	2002	2003	2004	2005
Nº de Proyectos	Cero (0)	Uno (1)	Cero (0)	Uno (1)	Cero (0)

Cuantificador: Se ha presentado un promedio de 0,4 proyectos por año.

Medio de verificación: Estadística FIDES/Datos aportados por el staff institucional de la Alcaldía de Mara, mediante entrevista abierta.

En relación al año 2005, es menester señalar que en las estadísticas ampliadas del fondo (4) se registra la disponibilidad de recursos del 20% Comunitario afectada al financiamiento parcial de un proyecto, cuya iniciativa y diseño es de origen exclusivamente institucional; aun cuando haya sido sometido a consulta posterior por el Alcalde, en asambleas de vecinos convocadas al efecto, según información aportada por la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía de Mara (04-11-2005).

Esta afectación subsidiaria, si bien se justificó institucionalmente como medida de emergencia adoptada de común acuerdo con el FIDES, ante el eminente fenecimiento del lapso de presentación de los proyectos y la ausencia de proyectos y/o propuestas comunitarias; en modo alguno autoriza a su identificación y tratamiento como proyecto comunitario. Por el contrario, esta circunstancia devela una situación insatisfactoria en relación al uso de este mecanismo de participación vecinal-comunitaria e impone la necesaria adopción de medidas dirigidas a su modificación.

B. Restringida iniciativa comunitaria: Los proyectos presentados ante el FIDES, durante el período 2001-2005, provienen exclusivamente de las asociaciones de vecinos, como organización comunitaria de base territorial.

Indicador: Número y tipo de organizaciones comunitarias y vecinales de base territorial existentes en el municipio.

Cuantificador: De cuatro (4) formas organizativas comunitarias legitimadas para ejercer el mecanismo, existentes en el Municipio (Asociaciones de Vecinos, Cooperativas, Fundaciones y Aso-

ciaciones Civiles) sólo una (1) ha hecho uso del mismo, representando el 25% del total existente.

Medio de verificación: Registro elaborado por la Alcaldía a los efectos de la elección de los miembros del Consejo Local de Planificación Pública / Estadística FIDES.

C. Baja iniciativa de las asociaciones de vecinos: Los proyectos elaborados tienen como presentantes a dos (2) de las asociaciones de vecinos del Municipio Mara, cuyo ámbito territorial está en la Parroquia San Rafael y en la Parroquia Tamare, respectivamente.

Indicador: Número de asociaciones de vecinos registradas en el Municipio Mara.

Cuantificador: De doscientos cincuenta y dos (252) asociaciones de vecinos registradas en el Municipio Mara, sólo dos (2) presentaron proyectos; representando un 0,79% del total de asociaciones de vecinos del Municipio Mara.

Medio de verificación: Registro elaborado por la Unidad de Asesoría Jurídica de la Dirección de Desarrollo Social de la Alcaldía del Municipio Mara.

D. Bajo nivel de involucramiento de las asociaciones de vecinos presentantes de los proyectos, en su proceso de elaboración: La participación de las asociaciones de vecinos presentantes, se concretó a dos (2) de las fases o momentos del proceso; la diagnóstica, limitada a la lluvia de ideas; y la de validación del proyecto, materializada en el otorgamiento del aval respectivo, en las cuales, el rol asumido por éstas fue pasivo, atendiendo a la incidencia que su incorporación al proceso tuvo respecto de la decisión final adoptada, materializada en el proyecto presentado.

Indicador: Número de fases y condición en la cual se integran al proceso de elaboración del proyecto, las asociaciones vecinales presentantes del mismo.

Cuantificador: De ocho (8) fases que se reconocen y que se ordenan como fases sucesivas en el proceso de elaboración del proyecto: Lluvia de ideas (LLI), Identificación de problemas (IP), Jerarquización de Necesidades (JN), Propuesta de Alternativas (PAS), Selección de Alternativa de Solución (SAS), Formulación Metodológica del Proyecto (FMP), Validación del Proyecto (VP); y, Seguimiento y Control de la Solicitud (SCS); en cinco (5) de éstas es bajo el nivel de involucramiento de las asociaciones de vecinos; en (1) es medio y en (2), es alto. El significado de cada una de estas fases será explicado más adelante.

Consecuencialmente, el 75% del proceso ha estado bajo el control de la Alcaldía, y las asociaciones vecinales sólo intervienen en un 25% de las fases, las cuales no inciden ni en la definición ni en la orientación básica del proyecto; determinando un rol pasivo de éstas en el proceso.

Medio de verificación: Entrevistas realizadas al staff institucional de la Alcaldía del municipio Mara, encargado del proceso, y a los representantes de la asociación de vecinos Don León, de la Parroquia San Rafael, como presentante de uno de los proyectos ante el FIDES.

Es necesario señalar en este punto, para mejor entendimiento de la situación, que dado el carácter cualitativo que reviste esta manifestación se procedió a elaborar una escala referencial para el análisis de los datos aportados en las entrevistas y encuestas realizadas; enmarcados dentro de los referentes teóricos antes señalados, asumiendo que la condición activa de los ciudadanos en el proceso decisional que comporta la elaboración y presentación del proyecto es aquella que se expresa mediante el diálogo y la deliberación, articulada a la capacidad real de influir en la decisión; se trata, en definitiva, de un proceso de concertación. Por oposición, surge la pasividad expresada incluso, bajo la forma de definición tomada por la administración a priori y en forma unilateral; aún cuando

ésta pueda ser concertada (¿validada?) posteriormente con la comunidad, como lo advierte Thévoz (1999: 33-38).

En este orden de ideas, se incluyó una pregunta común, tanto para los funcionarios de la Alcaldía, seleccionados para aplicar las entrevistas con fundamento en las funciones que les atribuye el Manual de Organización del Municipio Mara (2001), que evidencian su vinculación directa o indirecta con el problema planteado, como para los miembros de una de las asociaciones de vecinos proponentes.

La pregunta refiere a la determinación de las fases del proceso, en lo que se ubicó la participación de las asociaciones y la calificación (alta, media o baja) que le atribuyen a dicha intervención; tomando como base el esquema del proceso, antes anunciado y que se describe a continuación:

- **LLI:** Aportes generales que los vecinos pueden ofrecer acerca de sus problemas.
- **IP:** Señalización precisa de problemas particulares de la comunidad.
- **JN:** Priorización en la atención de los problemas identificados.
- **PAS:** Identificación de posibles cauces de acción que se pueden tomar para resolver el problema prioritario.
- **SAS:** Decisión sobre cuál de los posibles cauces de acción propuestos es el más adecuado a su realidad.
- **FMP:** Adaptación de los resultados de todas las fases anteriores, a los requerimientos formales de la Metodología FIDES para su presentación.
- **VP:** Entrega de los recaudos legales que deben acompañar la solicitud de financiamiento y suscripción del Proyecto.

- **SCS:** Revisión periódica del status de la solicitud de financiamiento del proyecto; bien, directamente en la página web del FIDES o a través de la Alcaldía.

De acuerdo con la información obtenida del director de ingeniería municipal, durante el período de gobierno 2001-2004, a esta unidad técnica le fue asignada la tarea de apoyo a las asociaciones y organizaciones comunitarias, en la formulación de sus propuestas vecinales a ser presentadas ante el FIDES; habida consideración que en esta dirección ha recaído tradicionalmente la responsabilidad de generar los planes y proyectos del municipio.

Sin embargo, se detectó cómo el modelo de apoyo implementado por esta dirección rebasó la finalidad establecida; al considerar que las exigencias técnicas del proceso superaban las capacidades de acción de las asociaciones de vecinos (expresión comunitaria de mayor tradición y vínculo con el gobierno municipal); y consecuentemente, asumir totalmente el desarrollo del proceso. La participación comunitaria se restringió a la consulta de necesidades (1era. Fase) y a la validación del proyecto previamente elaborado por esa dirección (7ma. Fase), sin la participación directa de las asociaciones de vecinos que se identificaban como presentantes del proyecto comunitario.

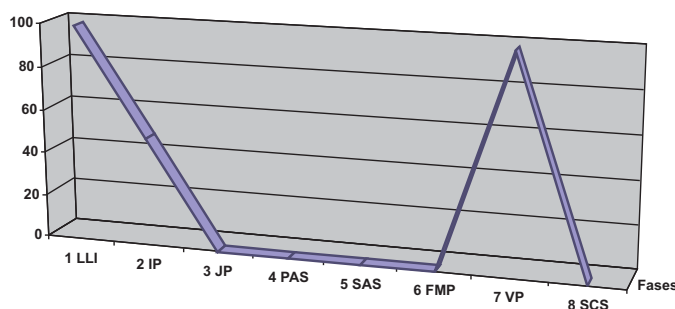
En semejante sentido, se manifestaron los directivos de la dirección de desarrollo social y dirección de la escuela de vecinos (período 2001-2004), al calificar los niveles de participación de las asociaciones presentantes, como alto en el momento referido a la fase diagnóstica preliminar (LLI). Respecto a la fase de identificación de los problemas, a juicio de la dirección de desarrollo social la participación comunitaria es alta; y media, en opinión del Director de la escuela vecinal. Coincidiendo todos los entrevistados al identificar un nivel de decrecimiento de la participación, en las fases subsiguientes de JP, PAS, SAS y FMP respectivamente; las cuales son las que soportan el mayor peso en la decisión a adoptar, reflejada en el proyecto.

En lo que refiere a las dos últimas fases del proceso, el comportamiento comunitario es variable: alto en la fase de VP para decrecer en la de SCS. Para mayor detalle obsérvese los resultados obtenidos del staff directivo de la Alcaldía, reflejados en el Cuadro 1 y Gráfico 1.

Cuadro 1. Nivel de participación de las asociaciones de vecinos en la elaboración de proyectos (Staff institucional)

Director (a) Entrevistado(a)	Fases de la elaboración de proyectos comunitarios							
	LLI	IP	JP	PAS	SAS	FMP	VP	SCS
Director de Desarrollo Social	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja
Director de Escuela Vecinal	Alta	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja
Director de Ingeniería Municipal	Alta	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Alta	Baja

**Gráfico 1
Nivel de participación de las asociaciones de vecinos en la elaboración de proyectos (Staff institucional)**



Por su parte, los representantes vecinales se expresaron de la manera siguiente: “Todo lo que sea bueno para mi comunidad yo lo apoyo, aunque a veces ni los propios vecinos reconocen el trabajo de nosotros los líderes” (Entrevista N° 1).

“Nosotros vamos pa´llá, y le decimos lo que necesitamos. El tiene que resolver (El Alcalde). ... “De eso nosotros no sabemos mucho... Ellos nos llamaron y nos dijeron que nos iban hacer unas obras pa´la comunidad y que se necesitaba que firmáramos unos papeles” (Entrevista N° 2).

Expresiones que ratifican el resultado obtenido de los directivos municipales, al dar cuenta del limitado y pasivo rol asumido por las asociaciones en el proceso de elaboración de los proyectos presentados ante el FIDES.

Por otra parte, la antes referida particular circunstancia del uso del 20% comunitario correspondiente al ejercicio fiscal 2005, ratifica la baja iniciativa comunitaria y nivel de involucramiento de las comunidades; a pesar de que -como señala la actual titular de la dirección de presupuesto- éstas validaron, con su apoyo popular al Alcalde, el proyecto institucional presentado posteriormente a su consideración.

2.2. Causas y Consecuencias

Identificado, como ha sido, un problema de déficit participativo en el uso del 20% Comunitario FIDES en el municipio Mara del estado Zulia y con base en las manifestaciones descritas en el punto anterior, se procedió a su análisis con el auxilio parcial de la metodología del Marco Lógico (NORAD, 1997) y del uso de las técnicas de investigación social de la entrevista y del juicio de expertos (Palacios, 2000) en el área de la participación ciudadana y formulación de proyectos. Éste se expresa gráficamente en el Árbol del Problema que permitió identificar sus causas y consecuencias (ver Gráfico 2), bajo un esquema de análisis participativo. En este sentido se identifican como causas directas del problema, las siguientes:

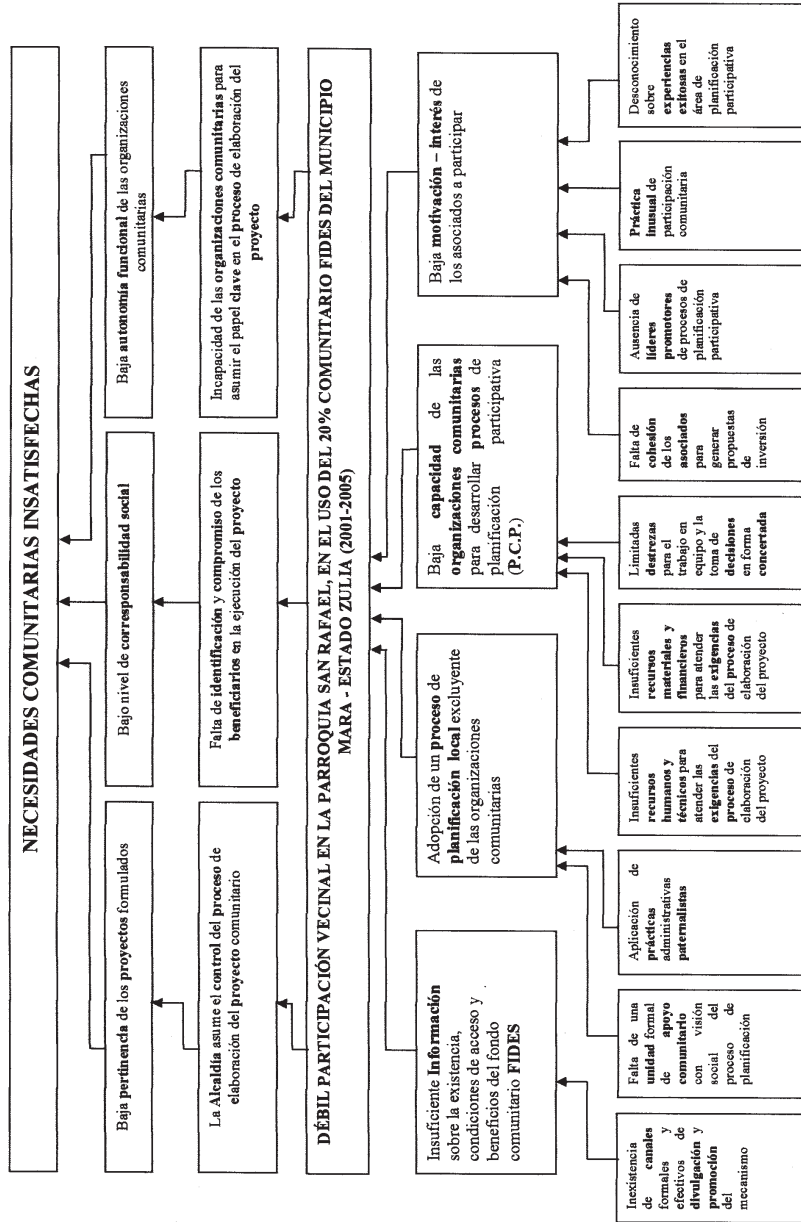
- **Insuficiente información sobre la existencia, condiciones de acceso y beneficios de las ofertas del fondo comunitario FIDES**

Las entrevistas aplicadas al staff institucional de la Alcaldía: direcciones de desarrollo social, escuela vecinal y relaciones institucionales y a las asociaciones de vecinos con jurisdicción en la parroquia San Rafael: Don León, La Callecita y Santa Lucía arrojaron como resultado que el medio por excelencia de interacción entre la Alcaldía y la comunidad, durante la gestión 2000-2004, era a través de los representantes de las asociaciones vecinales; es decir, una forma indirecta o si se prefiere llamar de representación. Estos directivos coincidieron al señalar que estos representantes colaboraban transmitiendo información, sobre alguna actividad a realizar en su comunidad y distribuyendo las convocatorias respectivas.

Por su parte, a los efectos de contrastar las informaciones suministradas por los directivos de la Alcaldía, se seleccionó una muestra intencional (no probabilística) de veinte (20) vecinos residentes en las adyacencias de la Alcaldía, atendiendo al criterio de que la proximidad geográfica con la estructura donde laboran las autoridades, viabiliza una mayor interacción con ellas. Al ser consultados específicamente sobre cómo obtuvieron información acerca del dispositivo, un 20% de los encuestados responden que conocían del mecanismo a través del llamado que le hicieran sus representantes; un 10% por la propia gente de la Alcaldía y 70% restante manifestó que no recibían información de lo que pasaba en la Alcaldía.

La asunción al poder de un nuevo ejecutivo municipal de expresa orientación revolucionaria (2004-2008), no ha significado en la práctica modificación sustancial de esta circunstancia; por lo menos, en lo que ha transcurrido del período de gobierno, al cierre de esta investigación (Noviembre, 2005). La nueva gerencia local, al igual que sus antecesores, hacen uso preferente de la intermediación de quienes ostentan la representación de las comunidades, para establecer los canales de comunicación con los vecinos.

Gráfico 2. Árbol del Problema.



En este caso, se apoya en una forma emergente de organización social de evidente antecedente electoral: las llamadas Unidades de Batalla Electoral (UBE), hoy transformadas en el municipio Mara en Unidades de Batalla Endógena (UBE); las cuales obtuvieron recientemente su reconocimiento institucional al incorporarlas como forma de expresión de organización vecinal, en el texto de reforma parcial de la ordenanza del consejo local de planificación del municipio Mara (13-10-2005). Sin embargo, no se encontró evidencia de su participación activa como presentante de algún proyecto comunitario ante el FIDES, correspondiente al ejercicio fiscal 2005. Recuérdese la circunstancia señalada anteriormente en relación con la afectación subsidiaria de los fondos del 20% comunitario 2005 a un proyecto de iniciativa institucional.

En este sentido, resulta revelador la opinión expresada por la dirección de presupuesto respecto de la participación vecinal: “A pesar del respaldo comunitario que tiene el Alcalde, fue difícil convencer a la gente sobre la importancia del mecanismo del 20% comunitario del FIDES porque traemos muy mala cultura en ese sentido...” (04-11-2005).

Indagando sobre la efectividad del medio de comunicación utilizado durante el período 2000-2005, en atención a la transmisión del mensaje en forma oportuna y clara hacia las comunidades, se obtuvo que la dirección de relaciones interinstitucionales correspondiente a la gestión saliente, expresó “...existe un bajo nivel de información en las bases de las asociaciones; porque quienes realmente se informan son los líderes, quedando los vecinos muchas veces sin enterarse lo que sus líderes hacen en su nombre”; situación que se mantiene a pesar de que se han instituido nuevos canales de comunicación pero de incipiente desarrollo, como lo son las asambleas de vecinos.

Los vecinos al ser interrogados sobre el conocimiento que tienen acerca de la existencia del dispositivo del 20% Comunitario-FIDES, de las condiciones para el acceso al financiamiento de proyec-

tos; y la posibilidad de su uso por parte de su comunidad, respondieron en un 60% que no lo conocen y un 22% manifestaba conocerlo, pero al ser consultado sobre sus particularidades no pudieron dar respuesta a ellas; el resto (18%), dijo pertenecer a una asociación comunitaria que no habían presentado proyectos.

Esto muestra, que el medio de comunicación del tipo “convocatoria de líderes” aplicado por la Alcaldía, como medio fundamental de comunicación no asegura el flujo oportuno y amplio de la información hacia todos los vecinos; al soportarse en esta intermediación de líderes quienes en ocasiones asumen, como lo reporta Subirats (2001), el comportamiento de élites vecinales. Ellos basan su acción en su visión particular de las situaciones y la legitiman, en la representación que ostentan; dificultándose la presencia e influencia de los intereses de todos los vecinos.

- **Adopción de un proceso de planificación local excluyente de las asociaciones comunitarias**

La Alcaldía de Mara presenta una estructura organizativa piramidal, donde el Alcalde actúa como superior jerárquico de todas las dependencias sobre las cuales se soporta la gestión municipal; distribuyéndose en distintos sub-niveles las tareas y responsabilidades atinentes a las diferentes materias de la competencia municipal.

Respecto al área de participación comunitaria se observa en el organigrama adoptado por la Alcaldía en el año 2005, la existencia de tres (3) dependencias correspondientes al nivel directivo que tienen asignadas funciones relativas a esta área: Dos (2) de ellas, la dirección de participación ciudadana y escuela vecinal; y la dirección de desarrollo social en forma directa; la otra, dirección de ingeniería municipal de manera indirecta, por cuanto ésta tiene a su cargo, en su condición de unidad técnica, la generación de los planes y proyectos del municipio entre los que se incluyen los comunitarios. Estas unidades administrativas, a la fecha de cierre de la presente evaluación, aún mantienen su ejercicio; a pesar de que el actual Alcalde ordenó en fecha veintinueve de sep-

tiembre de 2005, mediante el Decreto 011 de 2005, la reestructuración administrativa de la Alcaldía, por un lapso de 6 meses, prorrogable por un tiempo igual o mayor a éste; la cual estará a cargo de una Comisión ad-hoc.

Como se ha señalado previamente, sobre la dirección de ingeniería municipal ha recaído, desde la instauración del mecanismo -y sigue recayendo- la tarea de prestar apoyo a las comunidades, para la formulación de sus propuestas; con la salvedad que esta nueva gestión ha designado a un funcionario específico para estos fines, quien posee la experticia técnica, mas no experiencia en manejo y trabajo comunitario, como el mismo despacho señala. Esta circunstancia ha propiciado la aplicación de una práctica administrativa paternalista, al mismo tiempo excluyente de la intervención de la comunidad, en el manejo del mecanismo del 20% Comunitario FIDES; desnaturalizando los fines previstos con su desarrollo; a pesar de que por mandato constitucional los municipios deben proceder a crear y poner en funcionamiento una instancia de planificación municipal que sirva de escenario de consulta y concertación con la comunidad, llamada Consejo Local de Planificación Pública.

Esta instancia se conforma como un órgano colegiado, al cual la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Artículo 75) y la ley especial que lo regula (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública de 2002), encomiendan la función planificadora de la gestión municipal, y ante la cual han de presentarse las propuestas y proyectos de inversión social elaborados por la comunidad, para su integración con los planes municipales, incluidos los que se presentan ante el FIDES. Al mismo tiempo, se instituye en su estructura una unidad de apoyo comunitario a estos fines (entre otros), representada en la sala técnica.

La ordenanza sobre la organización y el funcionamiento del Consejo Local de Planificación Pública aprobada en octubre de 2002 le otorgó vida institucional al Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Mara; pero en el plano real, a tres años de su

creación, su funcionamiento ha sido muy lento. Al decir de la actual Directora de Presupuesto “El Consejo de Planificación estaba armado ahí para darle legalidad al Plan de Inversión...”.

La sala técnica aún no ha sido creada, pues ésta sigue generando resistencia; no se logra entender su función ante la existencia de otras dependencias que tradicionalmente han venido desarrollando esas tareas; no obstante la directora de participación ciudadana y escuela vecinal, en entrevista realizada en su despacho el siete de noviembre de 2005, informó que se estaban adelantando los trámites del concurso público para seleccionar a sus miembros.

En consecuencia, a falta de la sala técnica y atendiendo a sus funciones y a la pericia técnica en la elaboración de planes y proyectos, tanto el alcalde saliente como quien lidera la gestión actual, han encomendado a la dirección de ingeniería municipal el proceso de formulación de proyectos comunitarios FIDES y ésta lo ha cumplido, bajo el concepto de actividad eminentemente técnica, privilegiando su finalidad instrumental; al tiempo que se relega su carácter social, en el cual el insumo más importante es el aporte insustituible de los propios beneficiarios. Por añadidura, el recurso humano dedicado a estas tareas reconoce la falta de experiencia en trabajo comunitario y en la aplicación de metodologías participativas.

La participación, desde esta perspectiva, se ve como algo que no incorpora valor añadido al proceso; puesto que se trata, a juicio de este despacho, de personas carentes de herramientas de trabajo y conocimiento sobre la mayoría de las complicadas áreas de la gestión municipal. El enfoque preponderantemente tecnocrático de gerencia, adoptado por ingeniería municipal, se refuerza ante la acción aislada de la dirección de desarrollo social que se limita a proveerle el registro de asociaciones vecinales. Por su parte, la dirección de escuela vecinal se ha mantenido extraña al proceso, puesto que el poco personal que tienen asignado, no tiene conocimiento ni experiencia alguna sobre la elaboración de proyectos sociales; ni se han desarrollado actividades para su adiestramiento y capacitación sobre esta materia.

Esta práctica institucional parcelada, no permite dirigir a la Alcaldía hacia la construcción de una visión compartida sobre la naturaleza socio- técnica del proceso participativo que demanda el 20% comunitario FIDES, como mecanismo de participación vecinal en las políticas públicas.

La relación que se establece entre la Alcaldía y las asociaciones comunitarias se encuentra condicionada tanto por esta visión tecnocrática del dispositivo, como por las prácticas administrativas-paternalistas y, además, tradicionales que desnaturalizan su finalidad. Parece confundirse la factibilidad técnica con la factibilidad social, cuando de lo que se trata, coincidiendo con Subirats (2001) es de compartir definiciones de problemas para aumentar la legitimidad del proceso que va, precisamente, desde esta definición compartida a una situación considerada por todos como mejor que la anterior.

Esta orientación parece no percibir a los vecinos como un participante activo de la gestión del proceso, al implantar una práctica instrumental centrada en la relación medios – fines que margina su finalidad política, orientada a la democratización de las políticas públicas (Font, 2001).

- **Baja capacidad de gestión de las asociaciones de vecinos para el desarrollo de procesos de planificación participativa**

Se ha observado en los miembros de las asociaciones de vecinos limitadas habilidades y destrezas para el trabajo en equipo y la toma de decisiones para incidir en el enfoque y modalidad de los proyectos. Los “líderes vecinales” se comportan en su mayoría como una élite que no actúan como canal efectivo para el manejo y presentación de las demandas comunitarias ante la Alcaldía; ni de ésta hacia los miembros de la asociación.

En otros casos, las asociaciones de vecinos no tienen una alta capacidad de gestión para desarrollar procesos de planificación participativa por la escasa disponibilidad de recursos (humanos, materiales, financieros y de tiempo) para atender las exigencias técnicas

del proceso de formulación del proyecto; disponibilidad ésta que se acentúa aún más, en un municipio con tan altos índices de pobreza como lo es Mara, esto es, que un 93,33% de su población se encuentran en estado de pobreza y un 56,83% de sus habitantes se hallan en situación de pobreza extrema; siendo así el segundo municipio más pobre del estado Zulia (INE, 2003: 13).

Las asociaciones de la Parroquia San Rafael al ser consultadas, al respecto, manifiestan tener inconvenientes para concretar entre los mismos directivos algunas actividades; y con mayor dificultad, con el resto de los miembros. Agregan no contar con gente preparada que los apoye para elaborar el proyecto.

En criterio expresado por el ingeniero municipal: “Difícilmente las asociaciones podrán participar activamente en los procesos de formulación de estos proyectos”, lo que sugiere un modelo de funcionamiento administrativo en sintonía con la concepción tecnocrática de la planificación.

El director saliente de la escuela vecinal coincide con la directora actual al señalar que el problema radica en la insuficiencia de los recursos destinados al desarrollo y capacitación comunitaria, lo cual se verifica al establecer la orientación del gasto municipal, mediante el análisis de las ordenanzas de presupuestos.

Al consultar a los miembros de las asociaciones de vecinos se reveló que un 75% de ellos no habían recibido capacitación específica sobre formulación de proyectos; el resto señalaba que los talleres dictados no eran suficientes. Al indagar en la Alcaldía sobre este particular, se constató la realización en el año 2004 de un taller de carácter informativo, en la sede de Fuerte Mara, a solicitud del propio FIDES; sin embargo, según informaciones de los propios facilitadores, esta actividad no se planificó atendiendo la realidad socio-cultural del municipio, lo que afectaría su efectividad.

- **Baja motivación - interés de los asociados**

Las causas expuestas, en una u otra forma, favorecen la baja motivación de los asociados para elaborar proyectos comunitarios, a las cuales se agrega la falta de desarrollo por parte de la Alcaldía de una política de promoción y estímulo a la participación; lo que reafirma la actitud pasiva de los vecinos. Los dispuestos a participar suelen ser los mismos y la mayoría de las veces suelen ser inconstantes, por el agobio de sus tareas cotidianas; por otra parte, la complejidad que puede suponer el proyecto los hace dudar de la efectividad de su intervención (Subirats, 2001); mucho más cuando no se tiene como referente experiencias exitosas en el área que les permita visualizar y comprender, no sólo en abstracto, los posibles beneficios de su incorporación a la planificación y gestión de sus propios problemas.

Al mismo tiempo, se suma a esta situación la ausencia de líderes promotores de procesos de concertación y gestión asociada, guiados por la tendencia de participar reactivamente ante la existencia de un conflicto. La conducta personalista exhibida por algunos directivos que alegan por su parte, la falta de interés de los demás asociados, hacen que no exista cohesión entre ellos para generar propuestas de inversión; además de que este mecanismo, por su novedad, no constituye una práctica habitual en su agenda participativa.

La presencia de estas causas arroja como **consecuencias** fundamentales que la Alcaldía asuma el control total sobre el proceso de generación de los proyectos, originando la baja pertinencia de los mismos. Con ello, la comunidad no se siente vinculada al proyecto y, consecuentemente, el sentido de solidaridad y responsabilidad social se debilita; reforzándose el rol tradicionalmente pasivo de las asociaciones comunitarias y, a la larga, comprometiendo su autonomía funcional, frente a los órganos de gobierno municipal.

Todo esto genera como consecuencia última la inapropiada orientación del gasto social; manteniendo de este modo los déficit

sociales existentes en la zona con la consecuente, insatisfacción de las necesidades básicas de los vecinos del municipio Mara.

2.3. Pronóstico

Adoptando los planteamientos teóricos de Subirats (2001) y García G. (2000), entre otros, se señala que de mantenerse esta situación, amén del incumplimiento legal que ella apareja para el municipio, se estaría desperdiciando una vía de fortalecimiento de la democracia a nivel local; al no disponer de los recursos existentes, tanto a nivel nacional (20% FIDES y otras a establecer por ley), como a nivel internacional provenientes de organismos multilaterales; cuyas políticas se centran en el financiamiento de proyectos comunitarios de las poblaciones más deprimidas, como en el caso del municipio Mara. Estas estrategias de desarrollo reconocen el valor de la sabiduría popular, del conocimiento práctico sobre las diversas áreas de su vida cotidiana para generar procesos de planeación exitosos que mejorarían las condiciones de vida de los vecinos (Castellanos e Hinestroza, 2002).

Conclusiones

En este mundo globalizado y de constantes cambios en las condiciones económico – sociales de la población, es necesario asegurar la sostenibilidad de la democracia ante los altos índices de necesidades insatisfechas, fortaleciendo estas nuevas vías de participación que han emergido en los últimos años; especialmente, las dirigidas a establecer nuevos ámbitos de encuentro donde compartir la complejidad de las decisiones públicas con el mayor número de ciudadanos posible. Se trata al decir de Brugué y Gallego (2001) de democratizar la administración para mejorar la democracia y de conducir la política a las políticas. De esta manera se apela al fin instrumental y político de la participación: Se agrega conocimiento al proceso decisional y con ello, se mejora el rendimiento institucional; al tiempo que se reducen los niveles de conflictividad social.

Este mecanismo del 20% Comunitario FIDES apunta a estos fines y su ejercicio adquiere gran importancia en el caso del municipio Mara del estado Zulia, por la insuficiencia presupuestaria que éste presenta, en donde los ingresos provenientes de esta transferencia representaron en promedio entre un 11% y un 15% del total del presupuesto municipal, durante el período 2000-2005.

Por lo tanto, es necesario diseñar e implementar acciones dirigidas a fortalecer la participación vecinal en la elaboración de los proyectos comunitarios en el municipio Mara del estado Zulia, para acceder al 20% FIDES, por cuanto, al tiempo que se procuran recursos de este fondo, se estaría fortaleciendo a la comunidad para acceder a otras fuentes de financiamiento - nacionales e internacionales - que destinan recursos para este tipo de propuestas, con la condición previa de la presentación de un proyecto. En este sentido, se recomienda diseñar un programa orientado a brindar la información, capacitación e impulso de la organización comunitaria, cuyo fin último esté dirigido a involucrar activamente a las asociaciones comunitarias de base territorial, en el proceso de elaboración de proyectos a ser presentados ante el FIDES, propiciando la utilización de los recursos destinados en este apartado, a través del desarrollo de un proceso de concertación y diálogo.

Esto se traduciría no sólo en la regularización de la frecuencia mínima de presentación de proyectos, con el consecuente aumento del número de los mismos (fin instrumental), sino en la incorporación activa de un número mayor de asociaciones comunitarias (existentes y por surgir) en el municipio Mara, en todas las fases posibles de elaboración de la propuesta y, sobre todo, en aquéllas donde el impacto de la participación es mayor, en atención a la toma final de la decisión; a fin de que la orientación que se le dé a estos recursos se corresponda con sus demandas, con fundamento en su experiencia y conocimiento práctico (fin político).

Todo esto redundaría positivamente en el fortalecimiento de la gestión local, a través de la participación ciudadana, sobre todo

en cuanto al incremento de la eficacia de la acción gubernamental, con lo que implícitamente se estaría legitimando el sistema político, democrático, participativo y protagónico, esencia misma del municipio, como escenario propicio para ello por su cercanía con los vecinos ciudadanos en tanto unidad primaria de la organización nacional (Brewer, 1994; Alvarez, 1999). Con ello, se podría obtener un cambio en la cultura paternalista, como modelo de gerencia pública municipal, que ha predominado en el país durante muchos años; y que sigue teniendo arraigo, no sólo en los representantes gubernamentales sino también en los propios ciudadanos, sentando las bases de una cultura de participación fundamentada en la corresponsabilidad de gobierno-sociedad en la resolución de los asuntos públicos.

Notas

1. En el año 2006, la Ley que crea el Fondo Intergubernamental para la descentralización fue reformada parcialmente, modificando el modelo participativo de acceso a los recursos de este organismo, basándose ahora fundamentalmente en los Consejos Comunales, como forma organizativa de mediación. Sin embargo, a los efectos de este trabajo, se considera la Ley FIDES del 2000, como diseño normativo rector, vigente para el estudio de la experiencia en el Municipio Mara para el período analizado 2001-2005.
2. Las Asociaciones Vecinales, Comunidades Organizadas y las Organizaciones No Gubernamentales, legitimadas por la Ley FIDES del 2000 para el ejercicio del mecanismo de elaboración de proyectos, con cargo al apartado del 20%, se agrupan en este trabajo, en reiteradas ocasiones, bajo la denominación de asociaciones comunitarias. “Asociación”, para aludir a la exigencia de organización y “Comunitaria”, por cuanto, el término comunidad tiene sus raíces especialmente en el municipio. De este modo, se engloba en un concepto común, sobretodo, a las asociaciones vecinales y a las comunidades organizadas que son las llamadas más propiamente en el entorno local; sin que ello implique desconocer la cualidad para el ejercicio de este mecanismo atribuido a las Organizaciones No Gubernamentales.
3. Véase la siguiente dirección electrónica: www.fides.gov.ve/Mapa_Nece/Mapas%20Zulia_archivos/frame.htm. 2004.
4. Véase la siguiente dirección electrónica: www.fides.gob.ve. Consulta: noviembre, 04, 2005.

Lista de Referencias

- ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARA. **Manual de Organización**. Mimeo. 2001.
- ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARA. **Declaración de Estado de Emergencia Económica y Financiera de la Alcaldía del Municipio Mara**. Decreto N° 10. Gaceta Municipal N° 10, Ordinario de fecha 12 de mayo. 2005.
- ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MARA. **Reestructuración Administrativa de la Alcaldía del Municipio Mara**. Decreto N° 011. Gaceta Municipal N° 11 Ordinario de fecha 29 de agosto. 2005.
- ALVAREZ BRICEÑO, Miriam y MORALES V., Eduviges. "Participación de la comunidad en la prestación de los Servicios Públicos". En: **Cuestiones Políticas** N° 11. Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público. Maracaibo. Venezuela.1993.
- ALVAREZ BRICEÑO, Miriam. **Los Procesos Refrendarios a Nivel Local en Venezuela: Norma y Práctica Jurídica**. Trabajo presentado para optar al Título de Doctora en Derecho. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. Mimeo. 1999.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con Exposición de Motivos** Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de marzo. 1999.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de diciembre. 2000.
- ASAMBLEA NACIONAL. **Ley de Reforma Parcial de la Ley que crea el Fondo Intergubernamental para la Descentralización**. Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 37.066 de fecha 30 de octubre. 2000.
- ASAMBLEA NACIONAL. **Ley de Reforma Parcial de la Ley que crea el Fondo Intergubernamental para la Descentralización**. Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.805 de fecha 22 de marzo. 2006.

- ASAMBLEA NACIONAL. **Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública.** Caracas (Venezuela). Gaceta Oficial N° 37.463 de fecha 12 de junio. 2002
- ASAMBLEA NACIONAL. **Ley Orgánica del Poder Público Municipal.** Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 38.204 de fecha 08 de junio. 2005.
- ASAMBLEA NACIONAL. **Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.** Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 5806 de 10 de abril. 2006.
- BREWER CARIAS, Allan. **Ley Orgánica de Régimen Municipal 1989.** Caracas. Venezuela. Editorial Jurídica Venezolana. 1994.
- BRUGUÉ, Joaquim y GALLEGO, Raquel. “¿Una administración pública democrática?” en FONT, J. Coordinador. En: **Ciudadanos y decisiones públicas.** Barcelona España. Editorial Ariel S.A. 2001.
- CASTELLANO, Ana e HINESTROZA, Jorge. “Modo de vida, Conocimiento Local, Planificación y Estrategia de Gestión del Agua en la Comunidad “El Chaparral” Maracaibo-Estado Zulia”. **Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura.** Volumen VIII, N° 1. Caracas. Venezuela. 2002.
- CONCEJO MUNICIPAL DE MARA. **Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos para el año 2000.** Año VI. Gaceta Oficial Municipal Extraordinario N° 01 de fecha 03 de enero. 2002.
- CONCEJO MUNICIPAL DE MARA. **Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos para el año 2002.** Año VIII. Gaceta Oficial Municipal Ordinario N° 01 de fecha 02 de enero. 2002.
- CONCEJO MUNICIPAL DE MARA. **Ordenanza sobre la organización y el funcionamiento del Consejo Local de Planificación Pública.** 2002. Año VIII. Gaceta Oficial Municipal N° 14. Extraordinario de fecha 31 de octubre. 2002.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. **Ley Orgánica de Régimen Municipal.** Caracas. Venezuela. Gaceta Oficial N° 4109 de fecha 15 de junio. 1989.
- FIDES. Lineamientos para la presentación de proyectos de las comunidades organizadas, a ser financiados con el apartado mínimo del 20%

de la asignación anual de Estados y Municipios. Aprobada el 06 de julio/Sesión 46/ Punto 04. Disponible en: <http://www.fides.gov.ve>. Consulta: septiembre, 30, 2004.

FIDES. Mapa de Necesidades. Véase: http://www.fides.gov.ve/Mapa_Nece/Mapas%20Zulia_archivos/frame.htm. Consulta: septiembre, 30, 2004.

FIDES. Status de Proyectos. Disponible en: <http://www.fides.gov.ve>. Consulta: enero, 18, 2002; julio, 15, 2002; septiembre, 05, 2002; septiembre, 30, 2004; noviembre, 12, 2004 y septiembre, 09, 2005.

FONT, Joan. "Introducción" en FONT, J (coordinador) **Ciudadanos y decisiones públicas** Editorial Ariel S.A. Barcelona. España. 2001.

GARCÍA-GUADILLA, María Pilar y GONZÁLEZ, Rosa Amelia. Formulación participativa del presupuesto en el Municipio Caroní: Comparación con la experiencia de Porto Alegre. **América Latina Hoy, Revista de Ciencias Sociales**, N° 24. Instituto de Estudios de Iberoamérica y Portugal. Universidad de Salamanca. Salamanca. España. 2000.

INE. Dirección Estatal Zulia. **Mapa de Pobreza. Estado Zulia. Método de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)**. Septiembre. Versión CD-ROM. 2003.

NORAD. **El enfoque del Marco Lógico. Manual para la Planificación de Proyectos orientada mediante objetivos**. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación y Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL). Madrid. España. 1997.

PALACIOS, José. **Técnicas de Investigación Social para Servicios Socioculturales**. Granada. España. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI) Publicaciones. 2000.

SUBIRATS, Joan. Nuevos mecanismos participativos y democracia: promesas y amenazas. En: FONT, J (coordinador) **Ciudadanos y decisiones públicas**. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España. 2001.

THÉVOZ, Laurent. **Procesos de Concertación para la Gestión Pública. Conceptos. Dimensiones y Herramientas**. Temas de Docencia. Caracas. Venezuela. 1999.