

SUSTAINABLE HABITAT + FULL CITIZENSHIP <URBAN POVERTY *From a Full Citizenship Program to a bottom up public policy*

INTRODUCCIÓN

Venezuela no escapa a la situación de América Latina en relación con la pobreza, por un lado existe un crecimiento lento y por otro hay gran desigualdad que ha sumido en la pobreza estructural a gran parte de la población, siendo los problemas más graves, la exclusión social, la precariedad del hábitat y de la ciudadanía, a lo que se suman escasas políticas que favorezcan la integración social y la participación. Luego de 60 años seguidos de crecimiento - 1918 a 1978 -, del PIB superior al 6% anual y de ascenso social, Venezuela entró en descenso desde hace veintiséis años y empezó a crecer la pobreza en forma sostenida y alarmante. La tendencia y evolución de la pobreza en Venezuela en estos últimos veintiséis años muestra, según España (2004: 43-44), que ha aumentado de menos del 25% de los hogares en 1978 a representar para el año 2001 más del 60% y los niveles de pobreza crítica en ese mismo periodo pasaron de menos del 10% a más del 30%. Esta tendencia histórica muestra picos que se corresponden con los ciclos recesivos que la economía venezolana ha venido registrando desde 1989. Durante el periodo 1979-2003, la economía venezolana mostró un pésimo desempeño, dado que en promedio presenta un crecimiento negativo de -0,9%. La ausencia de crecimiento económico y la correspondiente baja generación de empleos formales han hecho que las oportunidades laborales en Venezuela sean muy precarias.

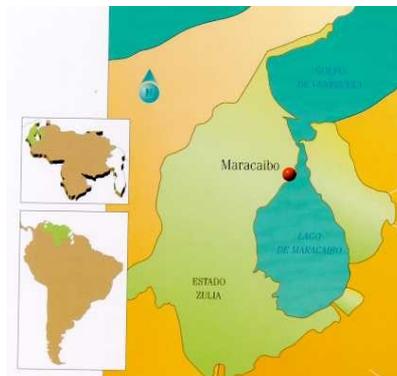
La pobreza en Venezuela tiene un perfil marcado por la precaria condición de productividad de los miembros activos de los hogares en el mercado laboral, la baja escolaridad, el área (urbano o rural) y el lugar de residencia. El reto de la superación de la pobreza en Venezuela consiste en crear las condiciones de empleo y de empleabilidad para que los siete millones (7.000.000) de venezolanos que hoy no disponen de empleos productivos puedan acceder a ello, además de generar los 300.000 empleos anuales que son requeridos para absorber los que buscan empleo por primera vez. Parte de este reto implica la generación de empleos productivos, la formalización de la economía, entendiendo que una parte importante de la economía informal le será difícil migrar al sector formal, por lo que se necesitará mezclar políticas de formalización junto con estrategias de acceso al crédito, la tecnología y la capacitación para aumentar el nivel de productividad del sector informal (España, 2004:54).

En Maracaibo - capital del estado Zulia y segunda ciudad de Venezuela, ubicada en la costa occidental del Lago de Maracaibo (Gráfico 1 y Gráfico 2) - más del 60% del territorio urbano esta ocupado por barrios producto de invasiones y viviendas precarias, sin los servicios básicos que requiere un hábitat sostenible y sin las condiciones socioculturales que propicien una ciudadanía plena. Esta realidad y la necesidad de superar tanto la precariedad del hábitat como la ausencia de ciudadanía, justificó la creación del Programa Ciudadanía Plena (PCP) que tiene como propósito fundamental, de acuerdo a González (2003), la superación de la pobreza promoviendo el desarrollo local sostenible en sus tres niveles: social, ambiental y económico, en un ambiente de democracia deliberativa y participativa a través de la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Urbana que incluye a los diferentes actores involucrados e interesados en la solución del problema.

Gráfico 1: Venezuela en América del Sur



Gráfico 2: Sur América. Venezuela y Maracaibo en el Estado Zulia.



Fuente: González y Rincón 2005.

Fuente: González y Rincón 2005.

Para diseñar la estrategia de evaluación del Modelo de Gestión del PCP, objeto de esta ponencia se consideraron dos formas de entender la política (Montagut, 2000), por un lado, aquella definida como conjunto de medidas que afectando las estructuras de la sociedad intentan modificar las contradicciones o problemas que en ellas se generan y, por el otro, aquellas que interpretan los objetivos de la política como conjunto de medidas que intentan amortiguar y resolver los conflictos generados, es decir, ayudan a su gobernabilidad. La investigación se ubica en el último enfoque. En este contexto, asumimos el concepto de política la que expresa una acción sobre unos medios para la consecución de unos fines, por lo tanto implica un cambio, una modificación, ya sea de situaciones, de sistemas o de prácticas de conducta. La política pública entendida como satisfacción de las necesidades humanas, la práctica de democracia deliberativa y dialogante y, los niveles de participación, interacción y compromiso entre actores, son entre otras, algunas de las categorías de análisis y de evaluación del Modelo de Gestión del PCP. Los modelos de evaluación encontrados por los general no permiten calibrar el potencial de transformación de un programa en política pública y el grado de participación de los actores en la gestión pública porque no incluyen variables e indicadores que permitan evaluar y retroalimentar las tareas y toma de decisión política dirigidas a lograr los objetivos y metas identificadas.

En este sentido, los avances en la democracia participativa y deliberativa se convierten en una riqueza social no despreciable, porque proporciona una categoría política que podría permitir superar la simple demanda del cumplimiento de los derechos, al ejercicio de *ciudadanía plena*, entendiéndola como asumir a través de un nuevo pacto social, la responsabilidad y obligaciones ciudadanas. Para ello es necesario concretar **espacios de diálogo** que luego se transformen en acciones concretas desde la sociedad civil y el gobierno. Esto significa práctica de **participación ciudadana** que generen escenarios de **concertación social**, que en vez de responder a coyunturas extremas, tengan la capacidad de evitarlas. De esta forma se fortalece la visión de lo público como espacio de corresponsabilidad, logrando así mayor articulación y compromiso de los sectores sociales en la consecución de objetivos comunes (González, 2003).

Enmarcado en estas consideraciones el objeto de la ponencia es presentar la estrategia innovadora diseñada para evaluar el Modelo de Gestión del PCP y reconocer el potencial transformador del Programa Ciudadanía Plena (PCP) en una política urbana *bottom up*. El PCP surge de acuerdo a González (2003), de la necesidad de superar la pobreza urbana,

actuando sobre el hábitat precario y la falta de reconocimiento de valores ciudadanos, mediante la creación nuevas y creativas oportunidades como microcréditos para la rehabilitación de viviendas y pequeños negocios y de esta manera contribuir al desarrollo urbano sostenible basado en educación y capacitación de familias pobres. En este contexto, los microcréditos actúan como *imán* para atraer a personas y familias, las cuales para acceder a ellos deben pasar por un proceso de capacitación que viabiliza su transformación – cambio de cultura urbana - en ciudadanos plenos, que son aquellos que asumen con responsabilidad y plenitud (*ética cívica*) sus deberes y derechos ciudadanos.

La ponencia se estructura seis partes. En la primera se describe el contexto Latinoamericano en relación con la pobreza urbana, en la segunda, se desarrolla el marco conceptual, en la tercera se describe el Programa de Ciudadanía Plena y el Modelo de Gestión. En la cuarta, se desarrolla lo referente a la evaluación de políticas públicas y programas. En la quinta, se desarrolla la propuesta estratégica de evaluación innovadora (EEi) y en la sexta parte, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. EL CONTEXTO: AMÉRICA LATINA FIN DEL SIGLO XX E INICIO DEL XXI

En América Latina las transformaciones estructurales de fines del siglo XX representaron graves amenazas a la integración social, porque la ciudadanía, como realidad inacabada en la Región, se enfrentó a situaciones cada vez más restringidas por diferencias socioeconómicas crecientes (Spinelli, 2001). Esto obligó a reformular el ámbito de las prácticas sociales y abrió oportunidades para una reorganización social planteando condiciones favorables para que el eje de la política se desplazara del ámbito estatal al ciudadano. Se generó un espacio para el surgimiento de nuevas formas de democracia directa o participativa consustanciada con los movimientos sociales, que se expresó en diferentes formas de participación ciudadana, reproduciendo la solidaridad y fortaleciendo la articulación entre Estado y sociedad civil. En la actualidad, la combinación de reforma del Estado y la globalización acentúa una nueva dinámica en los gobiernos locales con mayores competencias, con similares recursos y con una mayor evaluación por parte de la sociedad. En este sentido, Campbell (en Banco Mundial, 2005), especialista principal del Instituto del Banco Mundial (BM), sostiene que diversas olas de cambios fuertes tales como reformas políticas, descentralización, democratización y globalización, han arrojado a las ciudades dentro de un territorio desconocido en términos políticos y económicos y, sostiene que las ciudades como respuesta a las presiones impuestas por la globalización, están cubriendo los vacíos producidos e, involucrándose en la búsqueda de estrategias de nuevas formas de organización y gestión comunitaria.

A partir de las reformas del Estado profundizadas en los 90 en América Latina, según Campbell, los gobiernos nacionales trasladan competencias a los gobiernos estatales y éstos a su vez a sus municipios en un marco de descentralización y mayor participación ciudadana como uno de los factores de la consolidación del sistema democrático. Esto constituye un desafío, pues obliga a reformular el ámbito de las prácticas sociales orientadas a la solución de los problemas ciudadanos y conceder atención a la institucionalización de las necesidades sociales y comunitarias, donde los individuos pueden participar en el desarrollo de prácticas adecuadas para atender sus necesidades. De acuerdo a este autor, el desafío es mayor al confrontar el hecho de que nuestro planeta está a punto de experimentar un cambio importante en cuanto a sus habitantes, que irán de un 47 % de pobladores urbanos en 2000, a más del 60 % esperado para 2030. Para el año 2020, más de la mitad de los habitantes de los países en desarrollo también vivirán en ciudades, convirtiéndose así en lugares clave para la lucha contra la pobreza en el siglo XXI.

En este contexto, la ciudadanía corre el riesgo de debilitarse aún más y la participación ciudadana, que presupone comunidades culturalmente homogéneas, se enfrenta por tanto

al límite de ciudadanía cada vez más restringidas y diferenciadas, no sólo por factores subjetivos, sino por diferencias socioeconómicas crecientes. Si bien este ajuste se realiza para hacer frente a los compromisos externos e impedir el caos hiperinflacionario, transfiere a las familias y la comunidad responsabilidades referidas a la cobertura de necesidades básicas que pertenecían a la esfera pública. Esta etapa exige innovación en la conducción de lo público y una considerable audacia política. En América Latina, donde la pobreza y la desigualdad social en la distribución de la riqueza demuestran la gravedad de su situación, el fortalecimiento de la sociedad civil no puede favorecerse apelando sólo a reformas jurídicas y políticas institucionales. La participación política implica la representación en condiciones de igualdad, de pluralismo político y de oportunidades de deliberación y en estas condiciones, los actores sociales se convierten en actores políticos en el marco de identidades que son moldeadas por prácticas sociales que hacen a la construcción de la ciudadanía y se constituyen en condiciones y medios de la participación ciudadana (Campbell, 2005).

La formulación de la agenda política de cambios, así como el dialogo social, son elementos que contribuyen a la reducción de la pobreza, pero ello debe contar con un eje articulador local y nacional de Desarrollo Sostenible (DS) como instrumento para la implementación de la lucha contra la pobreza, a través del desarrollo productivo integral, el desarrollo social con equidad y la participación ciudadana plena. Este concepto articula las dimensiones económica, social, política e impacta las decisiones de las políticas públicas con acciones orientadas a mejorar el acceso al financiamiento y a los mercados, organizar las demandas diferenciales y desarrollar nuevos esquemas de organización para atenuar la dispersión de la población y posibilitar la integración, utilizando la formación para generar agrupaciones que velen por las oportunidades de la ciudadanía (Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación de Bolivia, 2005). El desarrollo sostenible alude a un concepto esencial, como la creación de oportunidades para los que no la tienen, para lo cual el ser humano se constituye en el eje articulador de la economía, la sociedad y el Estado, en esto consiste el ejercicio de la ciudadanía plena. El desarrollo sostenible parte de la premisa del reconocimiento de que el Estado somos todos, lo que da lugar a plantear la creación de una cultura ciudadana, con el fin de mejorar la calidad de vida, especialmente del ser humano empobrecido (Cuadro 1).

Cuadro 1: COMPONENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.

Incremento de la productividad (económico)	Equidad social (social)	Protección ambiental (ecológico)
Crecimiento macroeconómico (PIB/IPC) + Potencial económico de la ciudad o asentamiento humano. - RH disponibles y sus niveles de educación y salud. - Capacidad de inversión + infraestructuras disponibles y su vida útil. - Arquitectura urbana de la ciudad y la organización espacial de las actividades.	Grado de accesibilidad: - Al trabajo. - A los servicios públicos. - A la toma de decisión. - A la participación en el ingreso fiscal. - A la salud, educación, movilidad y vivienda, entre otros.	Del medio natural (MN) y el medio construido (MC): - M. Natural: recursos naturales. - M. Construido: Morfología de la ciudad o arquitectura urbana. MN: Incluye la conservación, la rehabilitación, el control de la explotación de recursos y los planes de manejo, entre otros. MC: El sistema de espacios públicos, el patrimonio y la estructura urbana (Hardoy en Cárdenas, 2004).

Fuente: Ferrer et al 2004. RH = recursos humanos.

El DS se fundamenta en la integración de tres componentes lo económico, lo ambiental y lo social, que interactúan entre sí en cada asentamiento humano. El DS amplía la visión ecológica del proceso al abarcar la perspectiva social y económica, aspectos fundamentales para aminorar la pobreza. En este contexto y para Cárdenas (1996), el término “ambiente”, no sólo se refiere al ambiente natural sino también al ambiente construido, porque se ha

demostrado que la ciudad es la escala adecuada para la acción, ya que es precisamente a partir del nivel local que se pueden revertir los procesos de deterioro a escala regional y global.

Entre los factores que inciden sobre el DS urbano, de acuerdo a Harris (en Cárdenas, 1996), destaca la pobreza urbana que se expresa en la presencia de asentamientos ilegales, viviendas sin servicios básicos; el aumento de la morbilidad producto de la falta de infraestructura sanitaria, la congestión del tráfico, la proliferación de la violencia y el crimen y la expansión urbana a costa de tierras agrícolas, entre otros aspectos. El DS reconoce la existencia de límites y conflictos, los primeros residen tanto en insuficiencias sociales, económicas y tecnológicas como en las propias del sistema natural y, los segundos, son inherentes a toda dinámica de cambio. Los primeros pueden ser superados gracias a la inventiva y capacidad humana, los segundos pueden ser gestionados en forma racional, de esta forma el DSU supera la dicotomía medio ambiente y desarrollo. Para Reingeniería (2004) esta realidad abre un campo de propuestas distintas que incluye, el fortalecimiento de mecanismos participativos en la toma de decisiones o *policy making*, la conceptualización del gobierno local como facilitador de procesos de habilitación ambiental, la concreción de instancias de trabajo público-privado, la privatización de los servicios, la planificación de carácter indicativo, espacios de negociación para los proyectos, la coordinación como elemento central y el fomento de los procesos de participación en la gestión de servicios y el manejo de información para la toma de decisiones.

2. POLITICA URBANA INTELIGENTE, CIUDADANÍA PLENA, MODELO DE GESTION URBANA Y EVALUACION ESTRATÉGICA DE POLITICAS.

La efectividad del PCP y del Modelo de Gestión implantado y su potencial transformador en política pública urbana, es lo que determina el alcance de la investigación, por ello debe ser revisado a través de una estrategia de evaluación que permita el manejo de diferentes elementos conceptuales para entender la pobreza y sostenibilidad del hábitat, el nivel de compromiso y participación de los actores involucrados en la toma de decisiones, así como también lo concerniente al cumplimiento de acuerdos e incorporación del PCP en la agenda publica local.

2.1. Políticas Publicas y Política Urbana Inteligente

Brugué y Gomà y Gomà y Subirats (1998:28 y, 1999:389) y Subirats (1989), sostienen que gran parte de los análisis empíricos de las políticas públicas siguen el *modelo de fases o procesos*, en el cual las políticas públicas recorren un itinerario no estrictamente lineal, con interacciones complejas entre fases pero de lógica secuencial. El recorrido, según estos autores es fragmentable en tres grandes fases (Cuadro 2).

Cuadro 2: Dimensiones Analíticas y Fases de Elaboración de Políticas

DIMENSIONES ANALÍTICAS	FASES DE ELABORACIÓN DE POLÍTICAS			
	FASE 1	FASE 2		FASE 3
	Construcción de Problemas y Agendas	Proceso de Negociación	Toma de Decisiones	Proceso de Implementación
Simbólica	CONFLICTOS EPISTEMOLÓGICOS			
De Estilo		MODELOS DE INTERACCIÓN		
Sustantiva			OPCIONES DE FONDO	
Operativa				ESCENARIOS DE GESTIÓN

Fuente: Brugué y Gomà, 1998:28 y, Gomà y Subirats, 1999:389.

En la primera fase, se desarrolla el proceso de identificación de los problemas y el acceso de algunos temas a la agenda pública de actuación, en la segunda, se desarrolla el proceso de negociación entre alternativas de actuación que conduce a la formación de mayorías y a la toma de decisión y en la tercera fase, se establecen los escenarios organizativos y de gestión, que posibilitan la ejecución de las decisiones tomadas. Para Brugué y Gomà (1998:28) y Gomà y Subirats (1999:389), el modelo descrito anteriormente permite ubicar sobre cada una de las tres fases de elaboración de políticas públicas las cuatro dimensiones de toda intervención pública: la *Dimensión Simbólica*, que se relaciona con la construcción de estrategias discursivas y marcos cognitivos, que adquiere mayor relieve en el conflicto epistémico, sobre la definición del problema e inclusión en la agenda; la *Dimensión de Estilo*, que observa las actitudes, disposiciones y estrategias de los actores y cristaliza en la fase de negociación. La *Dimensión Sustantiva*, tiene que ver con los contenidos, con las grandes opciones de fondo y tiende a concretarse con más fuerza en el proceso de toma de decisión y, la *Dimensión Operativa*, que considera modos y valores de gestión y se ubica en la fase de implementación.

De acuerdo a Subirats (1989), para analizar la formación de las políticas públicas es necesario considerar cinco aspectos contextuales clave: La democracia como régimen político; La ruptura de la unidad del sistema reconociendo las diferentes racionalidades de los sujetos que participan en la acción pública y los recursos de que disponen; La legitimidad de la acción de los poderes públicos basada más en la **capacidad de respuesta a las demandas de los actores implicados** en sus ámbitos de actuación, que en su teórica legitimidad ideológica o constitucional; El centro de la atención se ha desplazado de la legitimidad formal, a la capacidad de dar respuesta a las demandas de todos los sectores y esferas de la sociedad (creciente pragmatismo), donde la **capacidad de gestión es la clave de la acción pública** y, la difuminación creciente entre lo público y lo privado y la pérdida de valor del concepto de servicio público (no basta con asegurar la legalidad formal del proceso).

En relación con la formación de las políticas públicas Subirats (1989), plantea cinco preguntas para definir los instrumentos y las técnicas para abordar su estudio:

- ¿Por qué se ha escogido el problema como prioritario?
- ¿Cuales son los objetivos que se persiguen?
- ¿Cual es el camino para su puesta en práctica y su efectividad?
- ¿Cuales son los resultados de esa acción administrativa?
- ¿Valió la pena el esfuerzo desarrollado?

Para este autor, este enfoque permite una descripción más real de la realidad político administrativa, facilita el seguimiento de los procesos de elaboración y desarrollo de los programas de actuación pública y el entramado de actores que intentan influir en los mismos. Subirats (1989), identifica cuatro etapas en el proceso de *análisis de la política pública*, que coincide con el proceso planteado con Brugué y Gomà (1998): 1º. **Definición del problema**: la definición del problema que genera la puesta en marcha de la política pública debe estar VINCULADA A LAS SOLUCIONES QUE GENERA y, al proceso de transformar una situación problema en tema de relevancia pública para su inclusión en la agenda pública o, programa general de actuación de los poderes públicos y, debe ser analizado desde una perspectiva de soporte a los decisores públicos. 2º. **Estudio de alternativas de acción**, fijación de objetivos y toma de decisión. En esta etapa prospectiva se prevén las posibles consecuencias de cada alternativa y, se analiza el proceso de toma de decisión desde una perspectiva no sólo descriptiva sino también prescriptiva. 3º. **Puesta en práctica** e, implementación de las políticas para dar solución a los problemas y, 4º. **Análisis de resultados**, comparación de resultados versus objetivos. El proceso de

evaluación de la política, incluye la selección del tipo de evaluación y los protagonistas, es el objeto de esta investigación (Cuadro 3).

Cuadro 3: ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

ETAPAS			
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Definición del Problema	Estudio de alternativas de acción	Proceso de Implementación	Evaluación
Proceso de transformación de una situación problema en tema de relevancia pública y su inclusión en la agenda pública.	Fijación de objetivos, toma de decisión y análisis de las consecuencias de cada alternativa.	Implementación de las políticas para dar solución a los problemas	Análisis de resultados, comparación resultados versus objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Subirats, 1989.

En este contexto es importante definir qué es una política urbana inteligente, ya que el potencial transformador del PCP se evalúa y reconoce estratégicamente a través de los aspectos que caracterizan una política urbana inteligente. Una política urbana inteligente es aquella que legitima al alcalde por desempeño porque da respuesta a las demandas ciudadanas, genera gobernabilidad, cohesión, capital social y emponderamiento ciudadano y, resulta de un compromiso público-privado y comunitario, que asume, en este caso, el PCP como esfuerzo colectivo y negociado entre diferentes instituciones y estructuras políticas de la ciudad. Esta política o PCP responde a un problema identificado por los diferentes actores como prioritario, la pobreza urbana, tiene claramente establecidos sus objetivos y el camino para su puesta en práctica y su efectividad se evalúa para establecer los correctivos necesarios y mejorar su impacto en la superación de la pobreza.

2.2. Ciudadanía plena, derechos ciudadanos y participación

Para Borja (2004) la ciudad no es sólo el espacio sino el conjunto de personas y, en este sentido, los nuevos desafíos exigen la defensa y la extensión de los derechos ciudadanos orientados y apoyados por las instituciones y movimientos cívicos. Este reto implica una participación ciudadana y una respuesta política que tenga en cuenta las necesidades de toda la ciudadanía teniendo presente los derechos conferidos legalmente. El desarrollo y legitimación de los derechos dependerá de un proceso cultural y de la hegemonía de los valores que están en la base de estos derechos; de un proceso social y de movilización ciudadana, para conseguir su legalización y la creación de los mecanismos y procedimientos que los hagan efectivos y, de un proceso político-institucional para formalizarlos, consolidarlos y desarrollar las políticas para hacerlos efectivos. Los nuevos derechos de ciudadanía de acuerdo a Borja (2004), contemplan el derecho a ejercer el conjunto de libertades urbanas en cuanto al lugar, al espacio público, a la identidad colectiva dentro de la ciudad, movilidad y accesibilidad, así como:

- Derecho a la protección por parte del gobierno, el gobierno local debe actuar de defensor de oficio y gestor de los ciudadanos. La actuación concertada entre la institución local y la sociedad civil organizada es hoy una demanda inaplazable de las mayorías ciudadanas en la medida que puede asegurar el establecimiento de las políticas y la coparticipación y compromiso mutuo en la solución más eficaz de los problemas de la ciudadanía.
- Derecho a la innovación política: Los gobiernos locales y regionales deben recoger las demandas sociales para innovar en cuanto a mecanismos de participación, instrumentos de planeamiento y de gestión, etc.

- Derecho y responsabilidad como ciudadano: se confiere a todos los residentes en una ciudad igualdad en cuanto al status político-jurídico. La ciudadanía debe distinguirse de la nacionalidad, se trata de la relación con un territorio y con un entorno social, lo que debe determinar el marco legal y operativo de las instituciones.
- Derecho a que los representantes directos de los ciudadanos tanto institucionales (gobierno local y/o regional) como sociales (organizaciones profesionales, económicas, sindicales, territoriales, etc.) participen o accedan a los organismos que tratan cuestiones que los afectan directamente.
- Derecho de los ciudadanos a igual movilidad y acceso a la información que poseen las instituciones públicas, acceder a todo tipo de información emanada de los organismos públicos y a la movilidad en los espacios políticos y económicos en los que se encuentran inmersos.
- Derecho de los gobiernos locales, regionales y de las organizaciones y ciudades a constituir redes y asociaciones que actúen y sean reconocidas a escala local, Nacional e internacional. El seguimiento y regulación debe ser realizada por las instituciones locales en conjunto con las organizaciones comunales afectadas.
- Derecho a desarrollar una identidad colectiva como comunidad de ámbito local-urbano y a conquistar la cota de autogobierno que ésta misma comunidad determine libremente, sin excluir a ningún habitante de sus derechos ciudadanos.

En la medida que en muchos casos estos derechos aparecen como una novedad política y no tienen aún el suficiente arraigo social, el rol de las instituciones es hoy fundamental, como fuerza político-social y como organismos capaces de definir los contenidos y las motivaciones de estos derechos. Las formas de ciudadanía democrática exigen la participación efectiva de la mayoría de la población y requiere el acceso de todos a los recursos de la sociedad y modalidades de organización y participación política que estén enraizadas en las condiciones culturales propias de esa sociedad (Cunill Grau, 1997). La participación ciudadana apunta hacia una transformación en lo que concierne al desarrollo de una institucionalidad de representación social capaz de controlar y participar a nivel del gobierno municipal, así como de búsqueda de espacios sociales en los cuales los individuos logren producir actividades que expresen su necesidad. Esta participación se manifiesta en prácticas a través de la pluralización del debate público, desarrollado por organizaciones autónomas e informales.

En escenarios sobre participación en espacios institucionales y políticas públicas, las grandes expectativas sociales se basan en el seguimiento a los procesos que pudieran estar construyendo una nueva relación entre gobierno y sociedad civil organizada. Las tendencias actuales y las políticas de ajuste llevan al aumento de oportunidades, donde las particularidades son de suma importancia para desarrollar una capacidad estratégica local. Para ello cada municipio dispone de un conjunto de recursos humanos, naturales y financieros, un patrón histórico y cultural e infraestructuras, de un saber tecnológico que constituye su potencial de desarrollo y la integración desde los actores pueda potenciar una identidad y autonomía desde una concepción ciudadana, demostrándose la importancia de políticas de consenso y configuración de nuevas áreas de solidaridad basadas en lo económico y social.

2.3. Modelos de Gestión Pública Urbana y Estrategias Creativas de Gestión

En América Latina, se distinguen tres modelos básicos de gestión de la administración pública de acuerdo a Spinelli (2001): *Populista*, que busca atender necesidades populares construyendo relaciones clientelares que permiten acumular poder político de conducción centralizada que impide la autonomía, el apoyo a la diversidad de iniciativas sociales y establece un estricto control político de los actores sociales. *Tecnocrático*, que persigue la eficiencia, la eficacia y la productividad a partir de una visión pragmática, el uso de recursos

tecnológicos y la imposición de controles autoritarios que permiten imponer sus planteamientos y, el *Participativo*, que abre espacios orientados a la construcción de una gestión pública participativa y corresponsable entre gobierno y sociedad civil, fomentando la organización social autónoma y la cogestión, la interacción multiactoral y la operación de instrumentos que faciliten la concertación y la participación social en las decisiones, en la definición de políticas públicas, en la conducción de los programas y en el control social del desempeño público. El *Modelo Populista* es el que caracteriza la práctica política en Venezuela.

La gestión pública urbana según Herzer y Pérez (1993) es generadora de políticas que se concretan en programas y en la ejecución en proyectos dentro de la organización, de acuerdo a las circunstancias locales y coyunturales. Este proceso conlleva la descentralización de competencias, el aumento de demandas y de la evaluación por parte de las sociedades civiles locales, lo que indica modificación del modelo de gestión tradicional de los municipios y su forma de relación con la sociedad local. En estos escenarios, el municipio va adquiriendo una intervención creciente en el tema social haciéndose cargo de los conflictos sociales locales, en una situación cada vez más compleja, con una pobreza más heterogénea y el reclamo constante de la población por el ejercicio de su ciudadanía y los derechos adquiridos.

En este contexto, el municipio se ocupa de la política social, para resolver los problemas que exigen pronta resolución a través de estilos políticos decisivos y nuevas prácticas, tratando de concertar o articular de la mejor manera las relaciones entre la gestión pública y la sociedad civil. Se identifica así un nuevo modelo de gestión a nivel local como el PCP, que surge de iniciativas de la sociedad civil y que el Estado refuerza o como iniciativa del Estado que la sociedad refuerza, todas ellas, vinculadas a la satisfacción de demandas sociales básicas. Estos cambios han generado la necesidad de aumentar la capacidad técnica, de organización y de gestión de los gobiernos municipales, en especial en los aspectos referidos a la formulación e implementación de programas sociales que puedan dar respuesta a las demandas de la población más afectada por estas transformaciones y con la localización de las demandas de los ciudadanos. Es por ello que la gestión municipal requiere incorporar planes de gestión y mecanismos de evaluación de sus políticas, que contemplen tanto el análisis a la implementación de los programas, así como la instrumentación de mecanismos de seguimiento permanente de los mismos. Resulta por tanto necesario desarrollar sistemas de evaluación y de impacto que contemplen: los programas, las acciones y procesos desarrollados, los logros alcanzados y la opinión de los actores participantes y beneficiarios de las políticas en el plano local.

La capacidad de gestión social de los gobiernos locales está vinculada directamente con la capacidad de cubrir las expectativas y necesidades de la población local y la capacidad de co-responsabilizar a la propia sociedad, tanto en el control como en la participación e implementación de las políticas sociales. En este sentido, el PCP ha establecido redes de conexión con las nuevas formas de organización social (ONG, Entidades intermedias, organizaciones de base, Iglesias, etc.) que interactúan en la gestión pública tanto en el nivel de control como en el nivel de aplicación de algunas políticas. De acuerdo a Arroyo (1997), la efectiva realización de políticas sociales en el gobierno municipal y la aplicación de programas y políticas sociales se concreta en la articulación entre los planos técnicos, políticos y sociales, la capacidad técnica o nivel de profesionalización de la administración, los estilos de gestión política y los niveles de participación de las organizaciones de la sociedad civil. Este es el desafío de los gobiernos municipales y del PCP, tratar de articular sus acciones con esa parte de la sociedad organizada fortaleciendo sus vínculos a fin de ampliar el modelo de gestión municipal a algo más que sólo el equipo de gobierno de turno (Arroyo, 1997).

Los procesos de gestión, además de factores socioeconómicos dinámicos, disponibilidad de recursos tangibles e intangibles, financiamiento, según Johannisson (1993), requieren de estrategias creativas que sean propicias para que un proceso de incorporación ciudadana a la gestión pública como idea innovadora, madure y prospere en un ambiente en el que impere la colaboración entre sus actores. Se trata de ofrecer como estrategia una alternativa integral, en la que se considera los distintos ámbitos de desarrollo de la sociedad y de los individuos a favor de la promoción de nuevas formas de gestión y alianzas en la toma de decisiones públicas y construcción de un contexto favorable para la gestión urbana. Es decir, un ambiente capaz de vincular las preocupaciones sociales con las preocupaciones gubernamentales e Institucionales públicas, donde predomina la «preocupación general» para el "co-funcionamiento". Este ambiente favorable, surgirá en una comunidad con alto nivel de capital social, confianza entre los actores y normas de comportamiento apropiadas para sus vinculaciones, ello implica que, confianza, interacción y coparticipación, son prerrequisitos necesarios para el desarrollo económico local y la construcción de ciudadanía. El mismo autor señala que la estrategia apropiada es promover el desarrollo del capital social fortaleciendo las capacidades de las instituciones locales para que puedan generar acciones hacia las comunidades y propiciar, desde allí vinculación, alianzas transversales, cogestión y autogestión en escenarios de transformación social, política y económica.

Por otro lado, la gestión urbana sostenible según Ferrer et al (2004), es el conjunto de acciones/procedimientos para lograr el desarrollo de la ciudad, considerando los componentes económicos, ambientales y sociales del desarrollo sustentable. Franchini y Dal Cin (2000: 42) coinciden con este planteamiento cuando asumen la sostenibilidad como “el estado deseado o, patrón de calidad de vida logrado a través de un proceso de desarrollo sostenible que llevaría a alcanzar los tres principios que alientan el nuevo modelo, *bienestar social, eficiencia económica y sostenibilidad ecológica*”. Por otro lado, según Ramos (2002) el Consejo Internacional de Iniciativas locales (ICLEI) asume el desarrollo sustentable de la gestión urbana como “un desarrollo que distribuye servicios ambientales, económicos y sociales básicos a todos, sin alterar la viabilidad de los sistemas ecológicos y comunitarios de los que esos servicios dependen” (Cuadro 4).

Cuadro 4: COMPONENTES Y DIMENSIONES DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE

COMPONENTE/ DIMENSIÓN	ASPECTOS INVOLUCRADOS
1. Componente social	Bienestar entendido como: salud, educación, vivienda y empleo.
2. Dimensión política	Gobiernos locales autónomos + derechos humanos + libertad política de decisión.
3. Aporte económico	Generación de riquezas + mejores condiciones de vida = cambio en los actuales patrones de consumo + distribución equitativa.
4. Dimensión cultural	Rescata la identidad de los lugares y de los pueblos, para asumir alternativas propias.
5. Componente ético	Proponen un desarrollo con equidad, donde todos ganan.
6. Componente ecológico	Asume la conservación de la naturaleza como proveedora de recursos + servicios.

Fuente: Ferrer et al a partir de Ramos (2004).

3. PROGRAMA CIUDADANÍA PLENA Y EL MODELO DE GESTIÓN

Como se mencionó anteriormente, el Programa Ciudadanía Plena (PCP) tiene como objetivo fundamental, de acuerdo a González (2003), la superación de la pobreza promoviendo el desarrollo local sostenible en sus tres niveles: social, ambiental y económico, en un ambiente de democracia deliberativa y participativa a través de la implementación de un nuevo Modelo de Gestión Urbana que incluye, a diferentes actores involucrados e interesados en la solución del problema. El PCP actúa sobre el hábitat precario y la falta de

Cuadro 5: ACTORES INVOLUCRADOS EN ALIANZA ESTRATÉGICA PCP

ACTORES	RAZÓN SOCIAL	Principios RECTORES
ALCALDÍA DE MARACAIBO	Corporación coordinada por el Alcalde elegido por voto directo popular. Poder autónomo que consta de un cuerpo ejecutivo la Alcaldía y otro legislativo, la Cámara Municipal.	1.- <i>Gobernabilidad democrática.</i> 2.- <i>Participación efectiva</i> de la pluralidad de actores involucrados e interesados. 3.- <i>Gestión Sustentable</i> 4.- <i>Respeto a la legalidad urbana</i> , Planes Urbanos apoyados en el proceso de construcción de ciudadanía plena .
NUEVO AMANECER CESAP	Asociación de de 27 organizaciones de carácter privado con interés público. Asesora la consecución de microcréditos, capacita y forma a comunidades pobres desde 1974 (CESAP, 2002).	
FUNDACIÓN HÁBITAT - LUZ (ONG)	ONG de LUZ que capacita y forma a comunidades y da asistencia técnica integral vinculada a la construcción de vivienda y proyectos urbanos. Área de actuación estados Zulia y Falcón.	
IFAD-LUZ Instituto de Investigación Facultad de Arquitectura LUZ	Institución académica con larga experiencia en la realización de planes, proyectos urbanos y comunitarios.	
PGU-ALC	Programa de las NU* para los asentamientos Humanos y resulta de la cooperación del PNUD con diferentes agencias bilaterales. El objeto del PGU es fortalecer la capacidad de gestión urbana hacia el desarrollo humano sostenible (PGU-ALC, 2003)	
COMUNIDADES LOCALES	Asociaciones de vecinos responsable de las relaciones interactorales en su territorio.	
CECOSEZUL**	Central de Cooperativas del estado Zulia, se incorpora para incluir este modelo en el PCP.	

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2003: 29-30). *NU: Naciones Unidas y PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. * *CECOSEZUL se incorporará al PCP próximamente.

En el Cuadro 6 se describen los paradigmas y principios rectores que comparten los agentes participantes en el PCP.

Cuadro 6: PARADIGMAS COMPARTIDOS POR AGENTES DEL PCP

PARADIGMA	PRINCIPIOS RECTORES
GOBERNABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía Local apoyada en procesos de descentralización regional y local. - Participación y concertación de todos los actores de la sociedad local (comunidad, ONG's, academia y gobierno).
PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LOS ACTORES LOCALES	<ul style="list-style-type: none"> - toma de decisiones en ambiente equitativo y justo. - La comunidad agente, independiente, responsable y autónoma.
PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS Y ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - autosostenibilidad económica, social y ambiental como meta.
CONCIENCIA URBANO-AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - intervención adecuada al ambiente natural y urbano. - Proyecto como empresas acorde con los planes y objetivos locales

Fuente: elaboración propia a partir de González (2003)

En el Cuadro 7, se presentan los objetivos General y Específicos del PCP.

Cuadro 7: OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PCP

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Fortalecer el ejercicio de los deberes y derechos que implican una ciudadanía plena, para desarrollar e institucionalizar un modelo democrático de gobierno, apoyado en la participación y consulta ciudadana e institucional, en pro de resolver los problemas sociales y físicos de diversas naturaleza y complejidad en la ciudad de Maracaibo, Venezuela.	Fortalecer todas las dimensiones del individuo, la familia y la comunidad, así como la organización y la participación comunitaria
	Mejorar las condiciones cualitativas y cuantitativas de las viviendas de las familias de zonas de altos índices de pobreza; y, contribuir al ordenamiento urbano de Maracaibo con criterios de sostenibilidad.
	Fortalecer la economía local, incentivando y afianzando iniciativas microempresariales creativas, renovadoras y/o autogestionarias hasta ahora desatendidas; generando oportunidades de trabajo.
	Generar condiciones sociales y físicas que favorezcan la organización/participación social activa y la búsqueda de soluciones a las necesidades de las comunidades y la descentralización de funciones municipales.

Fuente: elaboración propia a partir de González (2003)

La consecución de estos objetivos se basa en las estrategias siguientes:

- La motivación, capacitación y formación comunitaria en diversas áreas del individuo, la familia y la comunidad.
- La generación de espacios de participación, dialogo y negociación con las instancias gubernamentales, relacionadas con las decisiones de la realidad urbana de Maracaibo.
- Los incentivos como microcréditos, involucrando al ciudadano no como el fin del crédito, sino como un sujeto que garantiza el mismo, mediante el respaldo del ahorro familiar.

En relación con esta última estrategia se crea en el 2001, **El Fondo Rotatorio de Crédito, Servicio Autónomo Mircrofinanciero de Maracaibo, (SAMI)**, con personalidad jurídica propia adscrito a la Alcaldía de Maracaibo. El SAMI inicia el otorgamiento de microcréditos en 2003 (Cuadro 8), obtenidos del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES).

Cuadro 8: ESQUEMA DE INVERSIÓN EN EL FONDO DE CRÉDITO.

	Total de partidas	Equivalencia de partidas	AM	PGU	NA	LUZ	HL
Fondo Crédito %	400.670,74 100%	67%	383.309,63 96%	0,00 0%	11.111,1 1 3%	0,00 0%	6.250,00 2%
Personal %	80.000,00 100%	13%	20.000,00 25%	- 0%	20.000,0 0 25%	20.000,00 25%	20.000,0 0 25%
Funcionamiento %	114.460,43 100%	19%	45.460,43 40%	9.000,0 0 8%	20.000,0 0 17%	20.000,00 25%	20.000,0 0 17%
Total Presupuesto (en USD\$) %	595.131,17 100%	100%	448.770 75%	9.000,0 0 2%	51.111,1 1 9%	40.000,00 7%	46.250,0 0 8%

Fuente: González (2003).

El SAMI funciona con los aportes de fondos de los diferentes socios del PCP, del Fondo Intergubernamental para la Descentralización – FIDES - según decreto del Alcalde institucionalizándose de esa forma como una política pública. El SAMI está legalmente constituido por un presidente, nombrado por el Alcalde y por una Junta Directiva en la cual hay representación de las diferentes organizaciones que pertenecen al PCP.

Las familias para acceder al crédito deben demostrar un ahorro equivalente del 20% del monto del crédito en una cuenta bancaria abierta bajo las condiciones establecidas por el fondo rotatorio. El interés sobre saldo deudor es del 30% anual, lo que equivale a un interés anual del 16%, significativamente menor que las otras fuentes de financiamiento a las que las familiar pudieran acceder, entre ellas prestamistas informales. Se crean los “*grupos solidarios*” como estructura organizativa que propicia la recuperación de los créditos, al funcionar estos como una comunidad de co-deudores con responsabilidades legales, integrada por entre tres y cinco beneficiarios. Los grupos solidarios han permitido recuperar un 90% de los créditos, demostrando la eficacia de la agrupación mancomunada.

De acuerdo a González (2003), el crédito es liquidado en su mayoría directamente en materiales constructivos y equipos que son pagados a los proveedores, otorgándose únicamente en efectivo lo correspondiente a partidas de mano de obra. Los proveedores son seleccionados de forma libre y pública por medio de procesos de licitaciones. El programa en su etapa actual se aplica en cuatro parroquias del Municipio Maracaibo: Coquivacoa, Idelfonso Vásquez, Antonio Borjas Romero y Luís Hurtado Higuera, ubicadas todas en la periferia de la ciudad, la cobertura del PCP, a estas parroquias incluye tanto el acceso al fondo rotatorio, como las actividades de formación, de capacitación ciudadana y capacitación para el trabajo. Para la selección de los ámbitos y población de aplicación del PCP se consideraron las variables e indicadores siguientes (Cuadro 9).

Cuadro 9: SELECCIÓN DE LOS ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL PCP.

VARIABLE	INDICADOR
Índice de Pobreza	Alto y superior al 50%
Ingreso familiar	USD \$ 200-300 en promedio
Estructura Social	Poco integrada
Organización comunitaria	Al menos Básica
Autogestión comunitaria	Precedentes reconocidos y verificables, preferiblemente.
Nivel de Calificación de la pobreza	Bajo
Déficit cualitativo y cuantitativo de viviendas.	Altos
Acceso al mercado formal de vivienda	Poco
Tenencia de la Tierra	Irregular o en proceso de regularización.
Equipamiento urbano	Bajo-incipiente
Acceso a servicios públicos	Bajo-incipiente

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2003).

3.3. Modelo de Gestión del Programa Ciudadanía Plena

El MODELO DE GESTIÓN del PCP de acuerdo a González (2003: 45), se fundamenta en el apoyo y acompañamiento de la comunidad mediante la figura de alianza y articulación de actores en una RED DE COMUNICACIÓN LOCAL (RCL), que actúa en cada una de las Parroquias (unidad política-territorial en la que se subdividen lo municipios en Venezuela). Las RCL tiene el propósito, según González de generar procesos deliberativos y de reflexión de las acciones concertadas en la Asamblea de la Comunidad. La administración del PCP según González (2003) se realiza a través de una estructura organizativa que integra tres instancias, las cuales tienen funciones específicas como se expresa en el Cuadro 10.

Cuadro 10: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GESTIÓN DEL PCP

Estructura Organizativa	ACTORES	FUNCIONES	OBSERVACIONES
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (CA)	Alcaldía Maracaibo PGU-ALC / PNUD LUZ Nuevo Amanecer- CESAP, HÁBITAT LUZ, IFAD-LUZ; Comunidades CECOSEZUL*	Formulación de políticas y pautas para la planificación del PCP	-El PGU-ALC mantiene estrecha relación con este nivel. - Se reúne semanalmente.
UNIDAD DE GESTIÓN (UG)	CA	Brazo operativo del CA y coordinador de la ejecución del PCP	- La Alcaldía de Maracaibo coordina y están incluidos todos los ejecutivos del SAMI** Maracaibo.
ASAMBLEA DE LA COMUNIDAD (AC)	Comunidad CA + UG	Instancia de decisión y participación ciudadana, que establece: prioridades, planes, proyectos de cada comunidad	-Se relacionan en la RCL. - El CA + UG participan en todas las AC para que las políticas y acciones respondan a lo acordado.

Fuente: Elaboración propia a partir de González (2003: 29-30). * CECOSEZUL se incorporará próximamente. ** Servicio Autónomo Microempresarial de Maracaibo.

3.3.1. Un modelo de gestión consorciada para superar la pobreza urbana

El diseño del un Modelo de Gestión, según Ferrer y Quintero (2002), para la formación de una política urbana *bottom up* (abajo arriba), requiere de una intervención urbana estratégica y participativa, que integre la gestión urbana + intervención social (Cuadro 11).

Cuadro 11: MODELO DE GESTIÓN DEL PCP

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESULTADOS
CIUDADANÍA PLENA: UNA ALIANZA ESTRATEGICA DE ACTORES SOCIALES	- Concretar una alianza entre actores locales e internacionales para ejecutar el PCP y enfrentar la pobreza urbana. - Fortalecer la alianza incluyendo otros actores.	Firmada carta de Intención en Florencia, Italia 1997 Incorporación de nuevos actores al PCP
IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTIÓN (visión compartida)	- Crear la Red de Comunicación Local (RCL), - Organizar a los actores públicos y asociativos en tres instancias con funciones específicas: el Consejo de Administración, la Unidad de Gestión y la Asamblea de la Comunidad. - Crear el Consorcio.	Creada la RCL, el CA, la UG y la Asamblea de la Comunidad
PLAN DE ACCIÓN	-Coordinar las estrategias, acciones, responsabilidades y recursos para ejecutar la 1ª. Fase de expansión del PCP.	Se elaboró y ejecuto la 1ª etapa del Plan y están en proceso las otras 2.
EJECUCIÓN DE UNA EXPERIENCIA PILOTO Proyecto Vivienda Digna -	- Mejorar el hábitat y la vivienda a través del otorgamiento de microcréditos.	Se ejecuto la experiencia en el Barrio Ma. Angélica de Lusinchí de la parroquia Luís Hurtado Higuera.

Fuente: Elaboración propia 2005, a partir de Ferrer y Quintero (2004) y González (2003: 45-46-49).

Este modelo de gestión genera nuevos métodos y prácticas urbanas que viabilizan una nueva cultura en el proceso de construcción de la ciudad. El objeto de este proceso, para estas autoras, es construir - en forma concertada y colectiva - la viabilidad política, institucional, social - cultural y financiera, en este caso del PCP. El proceso de viabilización tiene dos objetivos básicos, compatibilizar las expectativas de los diferentes actores sociales con las propuestas que se generen y, establecer nuevos patrones de conducta “ciudadanos plenos” y, una nueva cultura urbana, para inducir a la toma de decisión en forma compartida y colectiva (Ferrer y Quintero, 2002). En relación a la formación de una política *bottom up*, el modelo de gestión para Ferrer y Ávila (2000) asume la intervención urbana como proceso de negociación y gestión coordinada y continua entre diferentes actores, públicos, privados y asociativos para seleccionar por consenso vías para solucionar los problemas percibidos en el uso cotidiano de las ciudades, en este caso la pobreza urbana. La garantía de éxito del proceso propuesto se centra en movilizar la confianza activa, a través de la participación democrática y sinérgica de los actores ahora corresponsables de la ejecución del PCP.

4. EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROGRAMAS

El propósito fundamental de la evaluación de políticas públicas según Barret (1998: 3), es *Conocer la efectividad de la política* en el cumplimiento de sus objetivos, que en términos operacionales se traduce en una serie de objetivos generales y específicos, y *Medir la eficiencia de las políticas* (Cuadro 12).

Cuadro 12: FASES DE EVALUACION DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

EVALUACIÓN			
	FASE EX -ANTE	DURANTE (continua)	EX-POST
PROPÓSITO	Mejorar diseño del Programa	Identificar y responder a problemas y cuestiones en marcha.	Identificar lecciones para explicar decisiones sobre diseño de nuevas políticas y programas.
CUESTIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del programa o acción basado en el análisis de los problemas y oportunidades identificadas. - Adecuación de la estrategia propuesta. - Asegurar que los objetivos estén especificados adecuadamente. - Valorar la eficiencia y efectividad esperables. - Valorar las organizaciones de ejecución y seguimiento. 	<p>Seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absorción de recursos. - Realización física. - Proporcionar datos para la evaluación posterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en el logro de objetivos. - Eficiencia. - Cuestiones procedimentales.
CUESTIONES CONCRETAS	<ul style="list-style-type: none"> -Relación problemas-oportunidades. - Coherencia interna. - Coherencia externa. - Adecuación de la información al patrón esperado de absorción de recursos y realización física. 	<p>Énfasis en componente evaluador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia /costes unitarios. - Éxito de acciones innovadoras. - Barreras a la ejecución con éxito. - Acciones correctoras potenciales 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Barret (1998: 8)

Según Barret el fin último de las políticas es mejorar la calidad de vida. Para *medir la eficiencia de las políticas* se relacionan los inputs o recursos empleados y los resultados o impactos conseguidos. Para este autor es útil considerar el proceso de evaluación como un ciclo con distintas fases, cada una con propósitos y énfasis diferentes, en este sentido en el Cuadro se relacionan las tres fases de evaluación - ex-ante, durante y ex-post - con lo referente al propósito y a las cuestiones principales y concretas de la evaluación. De acuerdo a Barret (1998: 11), las aproximaciones a la evaluación de Programas de desarrollo son de dos tipos: *Análisis macro de arriba abajo (top down)*, que pretende extraer conclusiones sobre la efectividad de las intervenciones desde el análisis del conjunto de los patrones de cambio en el área o áreas en cuestión, del modo implícito o explícito que evalúa como ha cambiado un área y como hubiera cambiado en ausencia de la política, es decir, la cuestión contrafactual. El *análisis micro o de abajo a arriba (bottom up)*, pretende construir el cuadro general de los impactos, agregando los efectos de los elementos constitutivos del paquete de políticas o política (Cuadro 13).

Cuadro 13: APROXIMACIÓN MACRO Y MICRO A LA EVALUACION DE PROGRAMAS

ELEMENTOS CLAVE	APROXIMACIÓN MACRO (<i>Top down</i>)	APROXIMACIÓN MICRO (<i>Bottom up</i>)
CARACTERÍSTICA GLOBAL	- Impactos valorados a partir del cambio global en relación a algún escenario "contrafactual".	- Estimaciones de impactos a partir de agregación de efectos de los proyectos individuales.
APROXIMACIONES ALTERNATIVAS	- Modelización.	Marco de referencia: - Cambio real = Suma bruta. - Suma bruta menos desplazamientos = Suma neta. - Suma neta más efectos secundarios = Impacto total.
ANALISIS COMPARADO Y DE SEGUIMIENTO	Análisis comparado: - Comparación con tendencias más amplias. - Análisis de modificación y reparto de los cambios de actuación a lo largo del tiempo. - Comparación con áreas de control. - Modelización estadística basada en periodos con la política funcionando y sin funcionar.	Análisis de seguimiento: - Encuestas a beneficiarios individuales. - Grupos de discusión. - Información sobre los no beneficiarios. - Discusiones contextuales con expertos. - Valoración y juicio profesional. - Encuestas a mayor escala. - Análisis de datos. - Discusión con gestores y socios del Programa.

Fuente: a partir de Barret (1998: 19).

5. UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN INNOVADORA (E+E+i = EEi)

5.1. Enfoque y Método de la EEi

Considerando el objeto de esta investigación, evaluar e Modelo de Gestión del PCP a través de una EEi para conocer el potencial de transformación del Programa en política urbana *bottom up* y, después de la revisión documental realizada se delimitaron los criterios e indicadores relacionados con el tema de estudio a partir de la consideración de las respuestas a las preguntas: ¿Cómo calibrar el grado de implicación efectiva de los actores en el PCP y su potencial de *inclusión en sus agendas* como proyecto de vida de las

instituciones participantes? ¿Cuál es el grado de replicabilidad del modelo en otras comunidades? Así mismo las hipótesis del EEi se formulan mediante las preguntas, ¿A mayor capacitación, más participación e implicación de **ciudadanos plenos**, mayor compromiso en la gestión local? ¿Una calibración de la implicación institucional y ciudadana de un 40% a través de la EEi o modelo de evaluación participativa, incidirá significativamente en la mejora del Modelo de Gestión del PCP y en su transformación en política pública? ¿La formación y capacitación ciudadana para la gestión del hábitat y la formación de ciudadanía plena incidirá en la disminución de la pobreza urbana? ¿La evaluación de los atributos de ciudadanía plena, permitirá mejorar el modelo de gestión tendente a superar la pobreza urbana? ¿Es posible caracterizar los atributos de un ciudadano pleno y una ciudadanía plena para Venezuela, el estado Zulia y Maracaibo?

La EEi asume la metodología de Evaluación de Gestión (EG), porque se adapta mejor a los objetivos de la investigación. La EG es un ejercicio de valoración de acciones, procesos y resultados, desarrollados por los organismos de gestión de acuerdo al rol asignado y al enfoque de gestión desarrollado. Su objetivo es evaluar el diseño, gestión y resultados de los programas públicos, proporcionando información para apoyar la gestión de los programas, el proceso de asignación de recursos y sobre todo, identificar mejoras y acciones que deben ser puestas en práctica para maximizar los beneficios del PCP. Esta metodología de evaluación responde a las condiciones vinculadas al origen y antecedentes del proceso de diseño, marco institucional-legal, contexto político, estrategias de implantación, desempeño Institucional, participación de los actores; todo lo cual permite identificar los Indicadores de Gestión y conocer los principales logros del Plan o Modelo de Gestión implantado. La EG precisa el establecimiento de criterios, los cuales tienen un peso porcentual dependiendo de su importancia dentro de la gestión, se validan y verifican a través de mecanismos de valoración sobre el nivel de desarrollo en que se encuentra el criterio evaluado. Este nivel podía ser: Exitoso, Bueno, Satisfactorio, en Evolución y Deficiente.

Este método se complementa con otra metodología que maneja la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados, la cual considera los siguientes criterios:

1. **Direccionamiento estratégico definido:** Conjunto de acciones que orientan a la organización, comprende la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Principios.
2. **Capacidad de adaptación a las dinámicas del proyecto:** acciones emprendidas por la organización para adecuarse y responder a las condiciones operativas, financieras y técnicas del programa y del contexto donde se ubica, sin desvirtuar su direccionamiento estratégico.
3. **Promoción de la participación comunitaria:** forma en que la institución trabaja para lograr que la comunidad beneficiaria del programa participe en todas las fases del ciclo del proyecto y desarrolle acciones sostenibles alrededor del mismo.
4. **Cumplimiento y desarrollo de estándares del Programa:** es la forma como la EG desarrolla dentro del programa los modelos, formatos y procedimiento estandarizados, en forma oportuna y adecuada y como los ha incorporado a su gestión.
5. **Procesos de seguimiento y monitoreo:** conjunto de acciones desarrolladas por la institución para asegurar el desarrollo de las acciones de acuerdo a la programación establecida, impulsando el ajuste y modelando el proceso cuando los resultados no son satisfactorios.

6. Aprendizaje organizacional: grado en que la experiencia permite: constituir equipos, mejorar la capacidad técnica, las estrategias de intervención, la referenciación y la transferencia.

7. Comunicación y difusión de las acciones y proyectos: medios y acciones emprendidas para divulgar sus acciones y su gestión dentro del Programa.

8. Documentación y sistematización: grado en que la organización documenta y sistematiza su experiencia (metodologías, estrategias y aprendizajes del proyecto) a fin de permitir su aplicación sistemática y organizada, es decir, de forma planeada y siguiendo procedimientos prediseñados y probados; evaluada y mejorada, en otros contextos, áreas, regiones o experiencias de forma exitosa.

9. Reconocimiento y Visibilidad: grado en que la experiencia y gestión ha sido conocido y valorado públicamente y por tanto aporta a la visibilidad de los proyectos que desarrolla, lo que se refleja en la aparición en medios de comunicación, el uso de páginas web y otros mecanismos para la información pública que permite procesos de referenciación.

10. Identificación y Establecimiento de Alianzas: grado en que los resultados de la experiencia promueven la identificación, generación y mantenimiento de alianzas con distintos actores del desarrollo regional y local, así como el grado en que potencie el trabajo en red entre estos actores.

5.2. Metodología del EEi

El objetivo de la EEi es diseñar y aplicar una metodología para evaluar y contribuir a mejorar el MODELO DE GESTIÓN del PROGRAMA CIUDADANÍA PLENA (PCP), mediante una estrategia innovadora que articule la calibración de la participación institucional y ciudadana efectiva y la valoración de atributos que caracterizan un **ciudadano pleno**, con el propósito de conocer el potencial transformador del PCP en política pública e incentivar a autoridades municipales, a grupos comunitarios, ONG's y otros actores a tomar decisiones relacionadas con su bienestar, más equitativas, económicamente viables y socialmente coherentes con las necesidades de la población. De esta manera, se concibe la promoción de una Ciudadanía Plena como proceso sociocultural y político de construcción de capacidades para superar la pobreza urbana (González, 2003) y en este contexto, la gestión creativa de microcréditos como **imán** para lograr la capacitación ciudadana. Desde esta perspectiva, los objetivos de la EEi son:

- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación participativa ex-post y monitoreo.
- Elaborar indicadores que permitan calibrar el proceso de construcción de CIUDADANÍA PLENA, útiles para tomar decisiones sobre el Modelo de Gestión del PCP.
- Estudiar la viabilidad política, social, institucional y financiera del PCP y del Modelo de Gestión para evaluar el potencial transformador del PCP en política pública.
- Difundir los resultados de la EEi dando cuenta de las fortalezas y limitantes metodológicas y de la coherencia entre teoría y práctica, para fortalecer el PCP.

El método de evaluación propuesto se estructura en cuatro fases. Fase 1: REVISIÓN DOCUMENTAL para contextualizar el tema - pobreza urbana y ciudadanía plena a nivel latinoamericano y venezolano -; Fase 2: ANÁLISIS COMPARADO de casos de estudios para garantizar una mejor comprensión del PCP y, conocer diferentes metodologías/modelos de evaluación aplicadas, los modelos de gestión utilizados (actores participantes, alianzas, planes y proyectos) y las teorías que los fundamentan, para identificar las variables a ser incorporadas en la EEi que permitirán calibrar la participación

ciudadana y los indicadores de evaluación correspondientes (Cuadro 14). Fase 3: DISEÑO DE LA EEi o Modelo de Evaluación Participativa (MEP). Fase 4: APLICACIÓN DEL EEi al PCP, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Los resultados de la aplicación de la EEi o MEP permitirán identificar los cambios en las relaciones de poder entre los actores centrales del ámbito local y la capacitación ciudadana contextualizada dentro de la realidad local y orientada a fortalecer redes sociales para el cambio social y por ende la sostenibilidad para el desarrollo local. Igualmente, se espera a largo plazo un impacto positivo en la equidad en oportunidades y servicios y en la calidad de vida de la población sujeto de esta iniciativa (De Salazar y Díaz, 2004).

Cuadro 14: IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES

ATRIBUTOS CIUDADANO PLENO	MODELO DE GESTIÓN	CAMBIOS CULTURALES	CAMBIOS SOCIALES	POLÍTICA URBANA INTELIGENTE
Indicadores Criterios	Indicadores Criterios	Indicadores Criterios	Indicadores Criterios	Indicadores Criterios
Grado de compromiso: decisiones y acuerdos tomados-ejecutados y/o proyectos formulados y ejecutados	Cambios en la visibilidad y relaciones internas y externas de las instituciones participantes en el PCP.	Responsabilidad versus clientelismo populista (asunción y cumplimiento de compromisos individuales y colectivos)	- Articulación de actores formación de capital social	- Legitimación del alcalde y de los actores institucionales y comunitarios
Grado de Responsabilidad (pago de préstamos, asistencia a cursos, entre otros)	Mejora de la calidad, eficiencia y eficacia de la participación institucional/ciudadana.	Pago de créditos en forma oportuna. Recuperación. Autosuficiencia	- Confianza y Cohesión Social - Capacitación psico-social y técnica	- Gobernabilidad local
Niveles de solidaridad familiar y comunitaria (cancelación de compromisos, otros)	Nivel de participación en la formación de políticas dirigidas a la superación de la pobreza.	Logro de objetivos y metas (individuales y colectivas)	- Reconocimiento buena experiencia	- Consolidación compromiso publico-privado – comunitario -Nuevas alianzas
Nivel de participación en el seguimiento del ciclo de vida de los proyectos.	Aparición del PCP en los Planes de Gestión, Presupuestos y Memorias de la Alcaldía y de las otras instituciones participantes.	Uso de nuevas herramientas para responder a compromisos y nuevas responsabilidades (individuales, familiares y colectivas).	- Emponderamiento Ciudadano - Constitución grupal mancomunada	- Asunción del PCP como esfuerzo colectivo compartido entre diferentes instituciones y estructuras políticas de la ciudad y ciudadanos
Número de préstamos solicitados y cancelados por familia y grupo organizado.	Comparación de la efectividad en relación con otros programas para la superación de la pobreza.		- Reconstrucción de valores ciudadanos	- Nuevas fuentes de financiamiento

Fuente: Elaboración propia 2005.

5.3. Potencial Transformador del PCP en Política Urbana bottom up

Para evaluar el potencial transformador del PCP en política urbana, **EEi = Política Urbana Inteligente (PCP) + Modelo de Gestión < Pobreza Urbana**, se trenzan las propuestas de Brugué y Gomà y Gomà y Subirats (1998:28 y, 1999:389) y Subirats (1989), referidas al proceso de análisis y evaluación de políticas públicas.

En este sentido, la EEi se basa en el análisis empírico de políticas públicas y sigue el *modelo de fases o procesos*, en el cual las políticas públicas recorren un itinerario no estrictamente lineal, con interacciones complejas entre fases pero de lógica secuencial. El recorrido, siguiendo a estos autores se fragmenta en tres grandes fases, en la primera, se constata si el PCP responde a un problema prioritario compartido y el acceso del tema en la agenda pública, en la segunda, se analiza el proceso de negociación entre alternativas de actuación para la toma de decisión e, implicación de los actores en la gestión del PCP, en la tercera fase, y en la cuarta fase, se evalúa el Modelo de Gestión del PCP, a partir de los indicadores seleccionados que posibilitan medir el logro de los objetivos del PCP (Cuadro 15).

Cuadro 15: EVALUACION DE PCP COMO POLÍTICA PÚBLICA

DIMENSIONES EVALUATIVAS	FASES DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS			
	FASE 1	FASE 2	FASE 3	Fase 4
	Respuesta a problema e inclusión en agenda	Proceso de Implicación Actores	Formulación MG	Evaluación MG
Simbólica: analiza la construcción estrategias discursivas y marcos cognitivos.	Verificación si el PCP responde a problema prioritario/incluido en la agenda de los actores implicados.			
De Estilo: observa las actitudes, disposiciones y estrategias de los actores		Análisis del proceso de negociación/implicación de actores en el PCP		
Sustantiva: verifica los contenidos y grandes opciones de fondo			Análisis del proceso de formulación del Modelo Gestión	
Operativa: comparación resultados versus objetivos				Evaluación del Modelo Gestión PCP/indicadores y objetivos

Fuente: Elaboración propia 2005 a partir de Brugué y Gomà, 1998:28 y, Gomà y Subirats, 1999:389.

En ese contexto, la variable independiente es el PCP, como política pública diseñada, puesta en práctica y juzgada por sus resultados, tanto por propios como extraños y las variables dependientes son el resto de variables sociales e institucionales.

6. REFLEXIONES FINALES

¿Cómo se rompe el círculo vicioso de la pobreza? Coincidimos con España (2004), cuando señala que es enfrentando la desigualdad social desde sus causas, entre las que se

destacan el acceso diferencial a los servicios sociales, tanto en términos de calidad como de equidad y de participación democrática. La participación efectiva de la mayoría de la población en formas de ciudadanía democrática requiere según Cunill Grau (1997), el acceso de todos a los recursos de la sociedad y modalidades de organización y participación política que estén enraizadas en las condiciones culturales propias de esa sociedad. Esto se logra para Cunill, a través de experiencias como el PCP que apuntan hacia la cogestión, basada en la confianza mutua entre actores gubernamentales y civiles para establecer procesos corresponsables con el propósito de:

- Influir en la orientación de las políticas públicas de la ciudad.
- Incrementar y dar cauce a la participación ciudadana en los asuntos públicos, nueva relación gobierno-sociedad.
- Desarrollar proyectos y programas que concreten la acción complementaria entre instituciones públicas y privadas, sociedad civil y ONG's.
- Concretar propuestas en los planes de desarrollo realizados en forma participativa a través de los Consejos Locales de Participación Pública (CLPP).
- Avanzar en el trabajo intersectorial hacia procesos integrales y corresponsables, entre dependencias y con la sociedad civil.
- Fortalecer en el proceso a las instancias delegacionales, los comités vecinales y las organizaciones sociales que operan en los territorios escogidos.

Esta nueva práctica de gestión necesita para su viabilidad y continuidad en el tiempo como proyecto de vida (*ética pública*) de los actores implicados, un acuerdo social y participación sostenida, que amplíe la gobernabilidad y garantice su legitimidad. En el PCP, la participación ciudadana apunta hacia una transformación en la cultura urbana y el desarrollo de una institucionalidad con representación social capaz de controlar y participar a nivel del gobierno municipal, así como de búsqueda de espacios sociales en los cuales los individuos logren producir actividades que expresen su necesidad. Esta participación se manifiesta en prácticas de pluralización del debate público, desarrollado por organizaciones autónomas e informales.

Ahora ¿Cómo se transforma o qué hace falta para transformar el PCP -elaborado desde la base- en política pública? ¿Cómo se interesaron/involucraron los actores en primer lugar? ¿Cómo mantener la motivación y el interés del conjunto de actores para que sigan participando? Según Fernández Güell, (1997: 54), la gestión estratégica de ciudades es una forma sistemática de manejar el cambio y de crear el mejor futuro para la ciudad o, un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisión que comporta riesgos, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Esta última definición se conecta con los procesos de transformación que se plantean para el PCP.

En este sentido, se considera que para asumir y mantener en el tiempo el Programa de Ciudadanía Plena como política institucional, los actores involucrados deben COMPARTIR tanto la visión del PCP, en un ambiente participativo-deliberativo donde todos ganan, como los aspectos siguientes: 1º. *El problema o necesidad* que dio origen el PCP. 2º. *Los objetivos planteados y el programa de actuación y sus plazos*. 3º. *La estrategia de gestión propuesta*. 3º. *Las responsabilidades* asignadas en el marco de los valores y principios rectores del Programa y 4º. *Los resultados obtenidos* que servirán para evaluar el avance y realizar los ajustes necesarios. En este contexto es fundamental obtener y destacar aquellos resultados que permitan reforzar el interés en el PCP referidos tanto a la rentabilidad como a su utilidad para la sociedad, destacando la formación de capital social y político, la consolidación del capital físico mediante la mejora de las viviendas y, la creación

de empleo, todo conectado con el objetivo de romper el círculo negativo de la pobreza urbana.

Finalmente es importante destacar que a través de la EEI es posible conocer y fortalecer el proceso de incorporación del PCP en la agenda de los diferentes actores como política urbana inteligente para superar la pobreza en Maracaibo y sus implicaciones en Venezuela, reconociendo el nivel de compromiso y participación en el proceso de decisiones y la distancia entre acuerdos la ejecución de la política. La transformación del PCP en una política urbana inteligente implica una nueva cultura urbana y mayor competitividad de la ciudad a través del mejoramiento del hábitat y de la administración local. Este cambio demandará nuevas capacidades y redes de actores, que generarán impactos visibles positivos en el corto y mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo (1997). *Estilos de Gestión y Políticas Sociales Municipales en Argentina. Hacia un nuevo modelo de gestión loca*. Universidad Católica de Córdoba, Argentina: Oficina de publicaciones del CBC.
- Barret, George (1998). *Evaluación cuantitativa y cualitativa de Programas Regionales: ¿Cómo estas prácticas pueden ser una función integrante de la gestión de la ciudad global*. La ciudad global: ¿Cómo Gestionarla? Madrid.
- Borja, Jordi (2004). "Los desafíos del territorio y los derechos de la ciudadanía". www.Lafactoriaweb.com/articulos/borja17.htm Consultado 12 de Julio 2005.
- Borja, Jordi (2003). "Construcción de Ciudad y Ciudadanía". http://www.fsgg.org/03a_fondo.htm. Consultado el 10 de Junio 2005.
- Brugué, Quim y Gomà, Ricard (1998). *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Cunill Grau, Nuria (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad*. Caracas: Nueva sociedad.
- Campbell, Tim (2005). "Ciudades: la nueva frontera". www.bancomundial.org/temas/cities/. Consultado 3 de Julio.
- Cárdenas Jirón, Luz Alicia (2004). "Definición de un marco sostenible para comprender concepto de Desarrollo Sustentable". www.Uchile.CI/Facultades/Arquitectura/Urbanismo/Reurbanismo/ Consultado 15/03/ 2004.
- De Salazar, Ligia y DÍAZ Constanza (2004). "Enfrentando el reto de la evaluación: Evaluación Participativa de Municipios y Comunidades Saludables". Colombia. www.prepsal uipes.cedetes.org/archivos/ Evaluación Participativa de Municipios y Común. PDF - Consultado 04.03.2005.
- España, Luís Pedro (2004). "¿Qué hacer para que los pobres no sean más pobres?" *Conciencia Activa* 21. No. 5 Extraordinario. Julio. Caracas: Fundación Conciencia Activa.
- Ugalde, Luís, España, Luís Pedro et al (2004). *Detrás de la pobreza*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Asociación Civil para la Promoción de Estudios Sociales.
- Ferrer, Mercedes y Quintero, Carolina (2002). "Realizando lo imaginado. La formación de una política urbana desde la investigación universitaria". *Venezolana de Gerencia* Año 4 No. 20, Octubre – Diciembre. Maracaibo: Astro Data S A.
- Ferrer; Mercedes y Ávila, Nancy (2000). "Construir la ciudad: un paradigma de gestión urbana. *Venezolana de Gerencia*". Año 5. No. 10. Maracaibo: Astro Data S A.
- Ferrer, Mercedes; Quintero, Carolina, Perozo, Ma. Eugenia; Morón, Ceilen (2004). *Del Archipiélago a la Fusión Territorial. Hacia una gestión urbana sustentable en Maracaibo, Venezuela*. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Gerencia en Latinoamérica. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo.

- Franchini y Dal Cin (2000) “Indicadores urbanos y sostenibilidad. Hacia la definición de un umbral de consumo sostenible de suelo”. Ciudad y Territorio y Estudios Territoriales, XXXII (123). Madrid. MOPU.
- García Delgado, Daniel R. (1997). *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. Universidad de Buenos Aires. Argentina: Oficina de Publicaciones del CBC.
- Gomà, Ricard, Subirats, Joan –coords- (1999). *Políticas Públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- González, Marina (2003). *Gestión Urbana participativa en Maracaibo. Venezuela. “Ciudadanía Plena”. Un mecanismo de superación de la pobreza*. Maracaibo: PGU del PNUD, LUZ-CESAP, Fundación Hábitat-LUZ, Alcaldía de Maracaibo.
- González, Marina y Rincón Hugo (2005). “La responsabilidad Académica en los procesos de desarrollo urbano. El Programa de Ciudadanía Plena en Maracaibo Venezuela”. Mimeo, Pp: 18.
- Herzer, H. y P. Pérez (1993) *Gestión urbana en ciudades intermedias de América Latina*. Nairobi. CNUAH – HABITAT.
- Johannisson, B; Karlsson, C; Storey, D (1993). *Designing supportive contexts for emerging enterprises*. Small Business Dynamics. International, National and Regional Dynamics, London and New York: Routledge
- Khelladi, Yacine (2000). “Pequeños grandes proyectos (*Little Big Projects*). Evaluando la incidencia y las lecciones aprendidas de los proyectos del programa “Desarrollo de Capacidades para el uso de Internet en América Latina y el Caribe” (CapDev) del CIID. <http://kiskeya-alternative.org/yacine> 4 Agosto 2000. Consultado 04.03.2005.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (2005). “El desarrollo sostenible como instrumento para la implementación de la lucha contra la pobreza”. 2º diálogo nacional Bolivia. [www. Nssd.net/pdf/bosdpov1.pdf](http://www.Nssd.net/pdf/bosdpov1.pdf). Consultado 27 de Junio.
- Montagut, Teresa (2000). *Política Social. Una introducción*. Barcelona Editorial Ariel.
- Ramos, Aldo (2002). “La sustentabilidad en las ciudades del tercer mundo”. www.astrolabio.net/planeta/articulos/102617182633719. Consultado 07/03/2004.
- REINGENIERIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, QUITO. www.reingenieriagestionmunicipal.htm. Consultado 07/05/2004.
- Spinelli Graciela Hilda (2001). La descentralización y la participación ciudadana en la gestión local. Los límites de la globalización a la democracia <http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc/p18.4.htm> Consultado 07/05/2004
- Subirats, Joan (1989). *Análisis de Políticas Públicas y eficacia de la administración*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).