

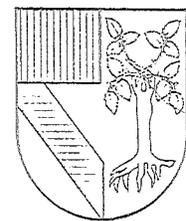
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

CARLOS BAUCHE MADERO

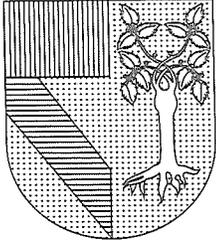
LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE:
ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL
DE FILANTROPÍA

Tesis presentada para optar por el grado de
Maestro en Desarrollo Social
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA,
según acuerdo número 20090547 fecha 07-VIII-09.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
CAMPUS GUADALAJARA
BIBLIOTECA

Zapopan, Jal., 8 de diciembre de 2012



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco. 15 de enero del 2013

MTRA. SUSANA ANA MARÍA OCHOA TORRES
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXAMENES DE RECEPCIONALES
PRESENTE.

Me permito hacer de su conocimiento que **CARLOS BAUCHE MADERO** de la Maestría en Desarrollo Social, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa de TESIS, titulada:

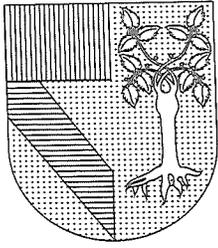
**“LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE:
ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL
DE FILANTROPÍA”**

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

Mtra. Noemí Piña Flores
ASESORA DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

15 de enero 2013

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Carlos Bauche Madero
P r e s e n t e .

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

**“LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE:
ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL
DE FILANTROPÍA”**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar seis ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

Mtra. Susana Ana María Ochoa Torres
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
DE EXAMENES RECEPCIONALES

Agradecimientos

En orden aleatorio, quisiera agradecer primeramente a quienes han compartido conmigo proyectos que han salido como esperábamos y otros que no tanto. Estas ideas son también fruto de estos encuentros y desencuentros.

A mis padres y hermanos por el cariño, la apertura y la disposición para estar, cada quién como quiere y como puede. Se siente siempre su presencia.

A Itzam, por tu cariño y por ayudarme a ver la vida con una perspectiva más simple y clara.

A la energía creadora que me puso aquí y ahora durante este instante, junto con otros.

A mi asesor, por la apertura para asesorar esta tesis y la disposición para enriquecerla.

A mis profesores y equipo coordinador de la Maestría en Desarrollo Social, por la oportunidad que me dieron, y la disponibilidad constante para compartir sus experiencias.

A mis compañeros de la Maestría por los ratos divertidos, reflexivos e interesantes.

A mi equipo de trabajo, compañeros de andanzas con quienes he aprendido muchas cosas sobre el reto de “hacer bien el bien”.

Finalmente, a Marisol por el apoyo, la confianza, la paciencia, el crecimiento mutuo y el amor. Compartir la vida contigo ha sido quizás la mejor decisión que he tomado. Gracias por todo mi niña.

“La mejor forma de encontrarte a ti mismo
es perderte en el servicio a los demás”

Mahatma Gandhi

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
I. ANTECEDENTES	13
I.1. El Banco de Alimentos Municipal	14
II: EL DESARROLLO SUSTENTABLE	17
II.1. Surgimiento del concepto de desarrollo	18
II.2. Surgimiento del concepto de Desarrollo Sustentable:	20
II.3. El Desarrollo Sustentable/sostenible y sus dimensiones	21
II.4. Problematización sobre la Dimensión Social del DS.	23
II.5. La Dimensión Social del Desarrollo Sustentable	24
II.6. Los Factores Críticos de la Dimensión Social	26
II.6.1. Las Necesidades Humanas	26
II.6.2. El enfoque de Derechos Humanos	27
II.7. El Fortalecimiento de Capacidades (Empoderamiento)	28
II.8. La Participación o ampliación de la democracia	30
II.9. Esquemas mentales y sociales	31
II.10. Capital social (o Tejido Social)	33
II.11. Apropiación	35
II.12. Gobernanza y Organización Social	35
II.13. Conclusiones Sobre la Sustentabilidad Social	36
II.14. Los Programas Sociales y La Comprensión de la Dimensión Social del Desarrollo Sustentable.	38
II.15. Consideraciones éticas sobre el Marco de comprensión y acción de los Programas Sociales	40
II.16. Hacia una Categorización de los Programas Socialmente Sustentables	44
II.17. Modelos Asociados a la Sustentabilidad Social	44
II.17.1. El modelo de necesidades	44
II.17.2. Modelos de Desarrollo Urbano Sustentable	45
II.17.3. Modelo de Responsabilidad Social ISO 26000	47
II.18. Global Reporting Initiative	49
II.19. Modelos de Sociedad Civil - Índice Civicus	50
II.20. Modelo del Buen Vivir	50
III. METODOLOGÍA	55
III.1. Aplicación del Modelo de Sustentabilidad Social	56

III.2. Elementos para la aplicación del Modelo de Sustentabilidad Social:.....	57
III.3. Métodos: Observación Participante	58
III.3.1. Objetivos:	58
III.3.2. Hipótesis:.....	58
III.3.3. Estrategia de Recuperación de Información.....	59
III.3.4. Herramienta de Diagnóstico	59
III.3.5. Triangulación de la Información.....	62
IV. RESULTADOS.....	64
IV.1 Autonomía.....	65
IV.1.1 Apropiación.....	65
IV.1.2 Fortalecimiento de capacidades	65
IV.1.3 Capital Social	66
IV.1.4 Participación.....	67
IV.1.5 Gobernanza.....	68
IV.1.6 Incidencia en lo Público	68
IV.1.7 Autogestión y Sostenibilidad	69
IV.2 Justicia Social.....	70
IV.2.1 Derechos Humanos	70
IV.2.2 Necesidades Básicas.....	71
IV.2.3 Políticas de Acceso.....	72
IV.2.4 Sostenibilidad.....	72
IV.2.5 Transparencia y Rendición de Cuentas Sostenibilidad	73
V. CONCLUSIONES: SUSTENTABILIDAD SOCIAL: CONDICIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y DE LARGO PLAZO.....	75
VI. ADDENDUM: MAPEO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA SUSTENTABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	80
VI.1. Proceso Interno. Organización de la Sociedad Civil.....	86
VI.2. Proceso Externo. Programa/Localidad.....	86
VI.3. Mapeo del Proceso para la Generación de Sustentabilidad Social	87
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	114

INTRODUCCIÓN

En el mundo una gran cantidad de recursos económicos, materiales y de capital humano se emplean en la atención de las poblaciones más vulnerables, atendiendo causas consideradas como importantes por la sociedad.

A su vez, existen una infinidad de programas que brindan atención a toda clase de personas, de toda clase de edades, atendiendo toda clase de necesidades. Muchos de estos programas han sido evaluados y han probado ser a veces más o a veces menos efectivos, sin embargo, es frecuente que el beneficio de estos no se sostenga en un largo plazo, o simplemente que no llegue a ser el apropiado al contexto, o a transformar las estructuras individuales, familiares o sociales de tal forma que sean sostenibles en el tiempo.

Es por esto que una gran cantidad de recursos, personas, o buenas intenciones se van quedando en el camino, pues las acciones tienen un impacto pequeño en el problema que se pretende atender, o en el peor de los casos acaban siendo contraproducentes, ocasionando más problemas de los que estaban intentando resolver.

Considerando lo anterior, es necesaria la conformación de una visión distinta que tome en cuenta las características que propician un beneficio de largo plazo por parte de los programas, la sostenibilidad en el tiempo de los mismos, y la facilidad con la que estos sean apropiados por las comunidades beneficiarias. Con una visión teórico-metodológica de esta naturaleza se podrían diseñar mejores estrategias, tener mejores resultados y garantizar que todos los recursos de tiempo, de dinero y de esfuerzo sean bien recompensados.

A lo largo de este escrito se pretende profundizar en estas características recién descritas. En el capítulo I se hace una introducción al caso del Banco de Alimentos, su historia, sus políticas y sus programas. Así mismo, se problematiza sobre la posibilidad de que esta institución promueva la sustentabilidad social de las personas a través de los programas institucionales.

En el capítulo II se introduce el marco de comprensión del desarrollo sustentable, y cuáles son los alcances de la dimensión social del desarrollo. Posteriormente se realiza una

revisión de las distintas variables asociadas a la sustentabilidad social, para finalizar con una revisión de los mecanismos actuales para diagnosticar variables sociales iguales o semejantes a las que se pretende evaluar aquí.

En el capítulo III se detalla la forma como se realizó la investigación, los métodos cualitativos que se utilizaron, las categorías y variables que se construyeron para el diagnóstico, y la herramienta que se diseñó para la recopilación y análisis de información.

En el capítulo IV se encuentran los resultados obtenidos, y un análisis de posibles razones de estos resultados, así como algunas orientaciones al respecto de la manera de fortalecer cada una de las dimensiones asociadas a la sustentabilidad social.

En el capítulo V se realizan las conclusiones del caso analizado y de la metodología implementada. Se hace un balance global de la investigación, y se plantean futuras líneas de investigación a partir del estudio realizado y los resultados obtenidos.

Por último, en el Addendum final, se exploran las aplicaciones de la metodología de diagnóstico propuesta en la implementación de prácticas integradoras de la sustentabilidad social en la organización y sus programas.

I. ANTECEDENTES

I.1. El Banco de Alimentos Municipal¹

El Banco de Alimentos Municipal inicia operaciones en marzo de 2009, atendiendo a 150 familias del municipio. El municipio cuenta con 12,800 habitantes de los cuales 4750 viven con pobreza alimentaria.

El Banco de Alimentos Municipal A.C., es una organización sin fines de lucro que acopia, selecciona y distribuye, alimentos perecederos y no perecederos, que anteriormente se desperdiciaban por no ser comercializables pero sí comestibles, a familias en pobreza alimentaria. Los alimentos donados y/o comprados, se distribuyen entre familias de bajos recursos y/o instituciones de ayuda, que proveen de alimento a quienes los necesitan.

El Banco de Alimentos Municipal A.C. está interesado en el desarrollo integral de sus beneficiarios, es por eso que constantemente crea proyectos educativos, productivos y sociales y está asociado a la Red Nacional de Bancos de Alimentos cuya razón de ser es el erradicar el hambre en México.

Actualmente atiende a cinco comunidades de dos municipios, con un universo de 611 familias, lo que equivale a 3,055 beneficiados que son apoyadas de manera quincenal con una despensa.

Los principales logros de esta organización se basan en la organización interna tanto de los integrantes del Consejo de Administración, como de su equipo operativo, ambos con la visión de impulsar una política social de desarrollo comunitario.

Sin embargo, esta labor no llega hasta ahí, pues también cuentan con un Centro de Educación Integral Comunitario (CEIC), con aulas equipadas con equipo de cómputo e internet, corte y confección, cocina, salón de belleza y un salón multiusos. Esto se logró gracias a las gestiones de los líderes del Banco de Alimentos y el apoyo del Gobierno Municipal durante el año 2009, cuando se otorgó en comodato por 10 años el inmueble

¹ Algunos datos han sido modificados para garantizar la confidencialidad de la organización.

donde se encuentra ubicado el CEIC. Además, gracias al apoyo obtenido de INDESOL se logró equipar el mismo Centro.

Por medio de convenios y alianzas con diferentes universidades como ITESM, Universidad de Guadalajara, ITESO, IEEA e IDEFT, se imparten cursos distintos, como primaria, secundaria y preparatoria abierta, así como carreras universitarias en línea, diplomados y demás disciplinas y talleres que apoyan a la comunidad a mejorar su calidad de vida con la esperanza de lograr que superen el estado de pobreza en el que se encuentran.

Finalmente, con el respaldo económico de la Secretaría de Desarrollo Humano del Estado de Jalisco se logró obtener el recurso para adquirir el Inmueble en donde se encuentra ubicada la bodega del Banco de Alimentos.

Esta organización tiene como misión:

Ser un puente entre la abundancia y la carencia, en el acercamiento de alimento a familias de bajos y nulos ingresos económicos, así como de brindar oportunidades de desarrollo educativo y de capacidades, que nos permitan capitalizar proyectos productivos comunitarios o mejorar el desarrollo personal de los beneficiados y su entorno de los municipios donde laboramos.

Una de las razones que particularizan y vuelven interesante a esta organización, es que el grupo de líderes que la dirigen, desde los años 80 comenzó siendo una comunidad que recibió el apoyo para la autogestión por parte de una congregación religiosa que contaba con su seminario a pocos kilómetros de ahí. Esta comunidad tuvo contacto además con otro Banco de Alimentos, y a partir del impulso de este Banco, y con el apoyo de la Red Nacional de Bancos de Alimentos, comenzaron su capacitación para conformar un Banco de Alimentos en 2008.

A partir de ese momento y hasta la fecha, se han caracterizado por ser un Banco de Alimentos innovador que, además de tener como objetivo la asistencia alimentaria, también cuenta con instrumentos para promover el desarrollo social. Debido al crecimiento obtenido y los logros conseguidos hasta el momento, en estos momentos ha entrado en un proceso de

reflexión acerca de su misión, sus alcances, objetivos, etc. Uno de los más importantes es el revisar cuál es el impacto y la aportación real que están generando para la sociedad, y cómo los cambios logrados por los programas institucionales hacia la población beneficiaria pueden consolidarse, mantenerse y reforzarse de tal manera que se logre que estas personas obtengan mejores condiciones de vida de manera auto-dirigida, y puedan eventualmente independizarse del programa.

Es por esto que es importante evaluar si los programas sociales promovidos por el Banco de Alimentos Municipal pueden lograr el mismo nivel de sustentabilidad social del cual, de manera intencional o no, fueron parte sus iniciadores. Tal es la razón que motivó esta investigación. Es así que a lo largo de este estudio se revisarán los factores asociados a la sustentabilidad social y cómo a la luz de estos factores, se puede identificar si se está promoviendo o afectando el desarrollo integral auto-gestivo de los beneficiarios.

II: EL DESARROLLO SUSTENTABLE

II.1. Surgimiento del concepto de desarrollo

Resulta complicado ubicar temporalmente la noción de desarrollo, sin embargo es posible hacer una equiparación semántica con las teorías orientadas a las políticas sociales en torno a la población más vulnerable.

Es innegable que a lo largo de la historia han existido diversas formas en las que las sociedades han atendido a las poblaciones más vulnerables, sin embargo, desde finales del siglo XIX, se han tomado como políticas públicas de los gobiernos.

El origen del concepto viene del inglés “development”, y comenzó a ser utilizado en la década de los cuarenta, en la posguerra, cuando los economistas buscaban estudiar los procesos de crecimiento económico y cambio estructural, en particular en los países pobres. A esto procesos se les llamó “procesos de desarrollo” (Escobar, 1988).

Los teóricos del desarrollo económico fueron consolidando un corpus de escritos, aumentando las aportaciones teóricas y prácticas de la economía desde el mercantilismo (en el S. XVII y XVIII), y el nacionalismo económico (S. XIX). Se considera que el concepto de “desarrollo”, dentro del lenguaje internacional, comenzó a utilizarse a partir del discurso inaugural del entonces presidente estadounidense Harry Truman, cuyo punto número cuatro, referente a las políticas internacionales en torno a los países más pobres, distinguió entre países desarrollados y subdesarrollados (como en el caso de América Latina y Asia) (McVety, 2008), siendo estos últimos el foco de lo que debía mejorarse.²

La inclusión, definiciones y juegos del lenguaje alrededor de la palabra “desarrollo”, han ido variando con el tiempo. Así, en los años 50 se utilizó como sinónimo de modernización, en los 70 se utilizó para justificar la interdependencia económica entre los países (teoría de la dependencia internacional), y en los 80 surgieron las primeras voces críticas (Escobar, 2008). De esta manera, se podría decir que se ha separado su utilización de la simple

² En ese momento, sin considerar que los países “desarrollados” contribuían de manera directa o indirecta con las problemáticas sociales de los llamados países “subdesarrollados”.

referencia economicista, pues poco a poco, al comprender los factores críticos del crecimiento económico, nos enfrentamos con otras problemáticas asociadas, como el medio ambiente, o las características políticas y socioculturales de cada región.

En nuestros tiempos se utiliza la palabra “desarrollo” en las ciencias sociales, en la psicología, en la política, en biología, en informática, etc. para indicar algún tipo de crecimiento o progreso. De todas formas, existen críticos y promotores de las nociones de desarrollo y post-desarrollo; e incluso existen quienes proponen abandonar el término por considerarlo hegemónico (Escobar, 2006). En América Latina se ha introducido la noción de “Buen Vivir” para sustituir el concepto de Desarrollo lineal y economicista, como si el progreso consistiera en una serie de etapas en donde los escalones finales constituyeran modelos de sociedad del tipo norteamericano (De Sousa Santos, 2006). Sin lugar a dudas es un debate que debe abordarse, aunque otros autores como Manfred Max-Neef han tomado el rumbo de la redefinición y adecuación del concepto, en una forma menos lineal y enfocada en las necesidades humanas (Max-Neef, 1993).

Siguiendo a Ludwig Wittgenstein y sus aportaciones acerca de cómo funcionan los conceptos en una sociedad mediante los juegos del lenguaje (Wittgenstein, 2003), podría afirmarse que el concepto de desarrollo poco o nada tendría que ver con su idea original,³ sin que esto último sea en sí mismo deseable o no deseable. El mismo Jaques Derrida resaltó la importancia de los conceptos utópicos, (o conceptos “promesa”, como los define él mismo), aquellos que requieren redefinirse constantemente para que la sociedad no sienta que ha llegado a una meta, y pueda continuar su transformación (Derrida, 1994). Sin embargo este escrito no pretende abonar a la cuestión sobre lo apropiado o inapropiado del concepto desde un punto de vista de origen histórico o etimológico.

³ Pues bien podría seguirse el mismo juego etimológico a su origen latino, para referirse al des-arrollo (rótulo), o “desenvolver un rótulo” y acabar concluyendo que esta palabra no define ni siquiera lo económico. Esto a mi juicio resulta innecesario. Ver en Real Academia de la Lengua Española <http://rae.es>

II.2. Surgimiento del concepto de Desarrollo Sustentable

Es innegable que el origen del concepto se dio a partir de que se tomó en serio la consideración del medio ambiente como un elemento crítico para la supervivencia humana. Thomas Malthus fue el primero en apuntar acerca del tema de la posible escasez de los recursos naturales, en 1798. El Reverendo Malthus señaló que el crecimiento de la población es exponencial, mientras que el crecimiento de los recursos naturales, en especial los alimenticios crece de manera aritmética. Esta diferencia, de acuerdo con Malthus, podría eventualmente desembocar en una falta de recursos naturales suficientes para satisfacer las necesidades de la población (Benaim, 2008).

A partir de la aparición de este escrito, el tema de la escasez del medio ambiente y la utilización de los recursos naturales apareció y desapareció de manera intermitente en la literatura científica. Sin embargo, en el siglo XX, con el comienzo de la revolución del petróleo, cobró mayor fuerza. El agotamiento de reservas y otros recursos naturales llevó a la comunidad internacional a plantearse este punto de manera real y posible en los años venideros. Es así que en Estocolmo se introduce por primera vez el término de “desarrollo sustentable”, en 1972, en el marco de la Conferencia sobre el Ambiente Humano, y surge debido a la preocupación por parte de los países participantes de encontrar formas de preservar de mejor forma los recursos naturales del planeta (Manzi, 2010).

Tradicionalmente, éste término se ha enfocado en la dimensión ecológica del concepto, probablemente debido a que de ahí surgió por primera vez esta reflexión (Benaim, 2008). Sin embargo, a la luz de nuevas evidencias y de diferentes reflexiones, se ha contemplado la necesidad de incluir otras dimensiones. Es así que en la Declaración de Río (1992) ya se hablaba de balancear lo económico, lo social y lo ambiental, para lograr el Desarrollo Sustentable (Manzi, 2010). A continuación se expondrá cómo se define la noción de Desarrollo Sustentable.

II.3. El Desarrollo Sustentable/sostenible y sus dimensiones⁴

El Desarrollo Sustentable, de acuerdo con la declaración de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), se refiere a “satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades”.⁵ Aunque existen algunos debates al respecto de la pertinencia y origen del concepto,⁶ así como de sus definiciones (Gudynas, 1999), ésta ha sido la definición que se ha extendido y popularizado, y sobre la cual partirá este escrito para comprender el marco desde el cual se comprende la Dimensión Social de la Sustentabilidad.⁷

Para entender mejor los alcances y las dimensiones del Desarrollo Sustentable, tradicionalmente se han descrito dos modelos. El primero, el de la muñeca rusa (fig. 2.1), coloca a la dimensión ecológica de forma más amplia, y como la base que sostiene y delimita las dimensiones social y económica. Según algunos autores, este modelo es más economicista, pues toma como punto de partida el desarrollo económico, aunque se vea limitado por la cuestión ambiental. (Manzi, 2010).

⁴ Existe un debate al respecto de si la palabra adecuada debe ser sostenible o sustentable, el desacuerdo es producto de la semántica, del modo como se comprende la palabra en cada país, y de la traducción que se ha hecho del inglés “sustainable”, que hace referencia a la conservación de un balance ecológico (Oxford Dictionary). Para efectos de este trabajo se utilizarán ambos términos como sinónimos.

⁵ Reporte Brundtland, (WCED 1987)

⁶ Existen algunas voces disidentes que consideran la noción de desarrollo sustentable hegemónica y mantenedora del status quo del paradigma capitalista, debido a sus premisas y su origen europeo (Gudynas, 1999).

⁷ Principalmente debido a que el concepto de desarrollo sustentable se ha ido redefiniendo de tal forma que actualmente cuenta con un corpus claro de conocimiento.

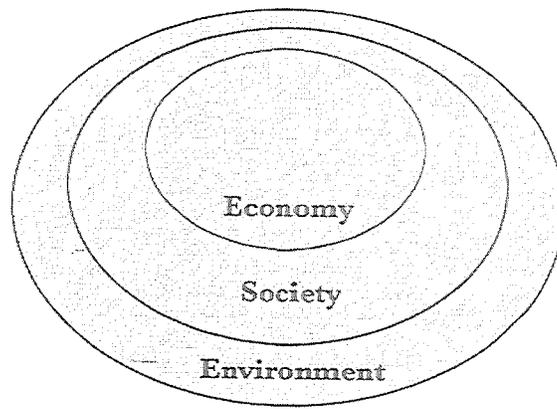


Fig.2.1 Modelo de la muñeca rusa⁸

El segundo, el diagrama de Vehn (Fig. 2.2), utilizado y popularizado a raíz de la Convención de Río, manifiesta la importancia de mantener un balance entre las dimensiones económica, social y ambiental, para que sea posible lograr el Desarrollo Sustentable. De acuerdo a este último modelo sólo resultan sustentables aquellas acciones que contemplan el beneficio, o al menos, el no perjuicio de las tres dimensiones.

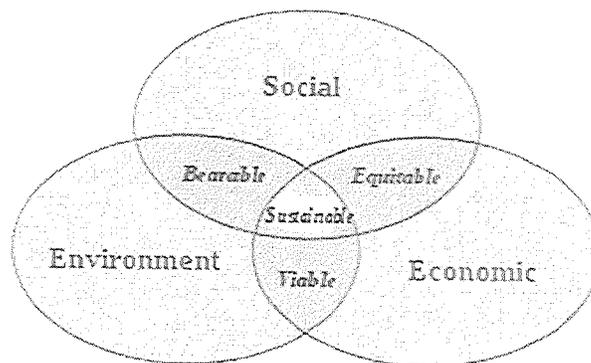


Fig. 2.2 Diagrama de Vehn⁹

⁸ Fuente: Ott (2003)

⁹ Fuente: Adams (2006)

Sea cual fuera la mejor forma de conceptualizarlo, lo cierto es que estas dimensiones son inseparables entre sí, al menos, en aquellos lugares donde existan seres humanos de por medio. Sin embargo, debido a que el modelo del Diagrama de Vehn define más claramente el papel de la dimensión social respecto de las otras dimensiones, será utilizado en este escrito como base para el desarrollo de la propuesta.

Existe una amplia gama de estudios que comprenden la dimensión económica del desarrollo, pues cabe recordar que de esta rama se popularizó el concepto mismo de “desarrollo”, y además de que hay que tomar en cuenta que las ciencias económicas han tenido un papel preponderante en la política nacional e internacional de los países, a la hora de definir sus políticas internas y externas en torno a las poblaciones más vulnerables.

Así mismo, también se cuenta con una vasta cantidad de textos y reflexiones sobre el tema del medio ambiente, pues de ahí mismo viene la noción de sustentabilidad. Y es justificado en tanto el medio ambiente viene a ser el requisito indispensable para que sea posible sostener a una sociedad, en cualquiera de sus modalidades. Sin embargo, el papel que desempeña la dimensión social en el Desarrollo Sustentable no ha sido estudiado de manera tan exhaustiva como las otras dos variables. Es importante rescatar qué es lo que abarca esta dimensión, pues tal como dice Tony Manzi, los principios de sustentabilidad social son inseparables de los factores económicos y ambientales (Manzi, 2010).

II.4. Problematización sobre la Dimensión Social del DS

Tal como se menciona en la sección anterior, hablar de políticas, proyectos, o cualquier tipo de acción que busque ser sustentable ambientalmente, debe considerar a las personas que habitan o afectan directa o indirectamente dicho medio. De la misma manera, cualquier acción cuyo fin sea la sustentabilidad económica, debe considerar a las personas en las cuales se juega la economía (Manzi, 2010).

Las personas habitan el planeta, lo afectan y son afectados por él. Las personas son los actores que utilizan, y son utilizados por los sistemas económicos. La dimensión social

viene a ser, inequívocamente, una variable indispensable a considerar, sobre todo tomando en cuenta que la gran cantidad de variables sociales (presentes en todo momento) puede provocar enormes diferencias en la realización de cualquier proyecto.

Dicho de otro modo, cualquier política, proyecto, o acción que busque beneficiar o al menos no afectar negativamente al medio ambiente, y cualquier acción a implementar que genere cambios en el sistema económico, corre el riesgo de fracasar si no considera las creencias, actitudes, valores, dinámicas, y acciones de las personas ahí presentes. Algunos esfuerzos en el sentido de sistematizar y evaluar esta dimensión han señalado los huecos conceptuales e insistido en la necesidad de encontrar un marco de comprensión global que pueda ser aplicado para describir mejor e incidir de manera más adecuada en las problemáticas sociales (Anheier et al., 2011). Aunque no pareciera ser el caso, esta cuestión ha sido descuidada de manera más común de lo que creeríamos (Jarvis, 2001; Colantonio, 2009). Incluso se ha señalado con anterioridad que esta dimensión estuvo supeditada a la agenda de la sustentabilidad ambiental hasta la década de los noventa (Foladori, 2002). A continuación se expondrá qué implica la Dimensión Social, y cuál es su papel en el Desarrollo Sustentable.

II.5. La Dimensión Social del Desarrollo Sustentable

Dar una definición definitiva no resulta sencillo, sin embargo se han hecho varios intentos de conceptualizar a qué nos referimos cuando hablamos de la sustentabilidad social o la dimensión social de la sustentabilidad.¹⁰ El mismo concepto no está exento de críticas, pues al surgir en el marco de las reflexiones de países capitalistas, se le asocia con el modelo de desarrollo neoliberal (Tomassino, 2005), sin embargo en este escrito se parte de que los conceptos no deben ser descartados por su origen o procedencia, sino por su pertinencia y sentido actual.

¹⁰ De la misma manera en este escrito se utilizará de manera indistinta la “dimensión social” y la “sustentabilidad social” debido a que sólo para algunos autores es sustentable solamente aquello que abarca las tres dimensiones. (Adams, 2006)

Se han hecho aproximaciones iniciales utilizando índices como el Coeficiente de Gini, o el mismo Índice de Desarrollo Humano de PNUD, pero estos no comprenden en su totalidad los procesos asociados a la sustentabilidad social, tales como niveles de organización, circunstancias de equidad o libertad, entre otros (González et Al, 2006). A lo anterior se le suma la cantidad y la complejidad de las relaciones asociadas a la sustentabilidad, que ha llevado a diversos autores a definirla en un plano ideológico, estratégico, de cumplimiento de metas, o de estabilidad temporal (Tomassino, 2005).

Para Goodland por ejemplo, por definición, la sustentabilidad en el desarrollo implica necesariamente “principios de equidad social, acceso a recursos, participación y capital social, así como una preocupación por los derechos humanos y la exclusión” (Goodland, 2002).

Kearns por su parte afirma que las comunidades sustentables “son asentamientos en los cuales se pueden encontrar cubiertas diversas necesidades de todos los residentes presentes y futuros; contribuyen a una alta calidad de vida, y ofrecen escalas de oportunidad para el progreso en los hogares, ya sea de manera local, o a través de conexiones externas. También limitan los efectos adversos externos en el ambiente, la sociedad y la economía” (Kearns, 2004). Por otro lado, Andrea Colantonio la define como la forma en que los individuos, comunidades y sociedades viven entre ellos y se disponen para alcanzar objetivos de los modelos de desarrollo elegidos por ellos mismos, y tomando en cuenta los límites físicos de sus lugares y del planeta como un todo (Colantonio, 2009b).

Revisando todas estas definiciones, puede afirmarse que la dimensión social abarca cuestiones locales, globales, tangibles e intangibles. La definición más genérica quizás sea la de Jarvis (2001), quien indica que la sustentabilidad social “está preocupada principalmente con las relaciones entre las acciones individuales y el ambiente conformado, o las interconexiones entre las formas de vida y las estructuras institucionales”.

A pesar de la diversidad de variables definidas por estos autores, lo cierto es que, siguiendo a Benaim, una cuestión que tienen en común estas aproximaciones es la

capacidad de encontrar o formar los espacios y las formas más adecuadas para satisfacer las necesidades humanas (Benaim, 2008)¹¹, favoreciendo o no afectando el entorno ambiental y la situación económica de ninguna población (directa o indirectamente interconectada). Dado lo anterior, se pueden englobar los acercamientos anteriormente descritos en la afirmación de que la dimensión social tiene como eje la atención y satisfacción de las necesidades humanas básicas, sociales y culturales. (Tomassino, 2005). Así mismo, las definiciones anteriores dejan muestra de que la dimensión social involucra dos procesos que pueden servir de guía para la conformación de programas socialmente sustentables: la justicia social y la libertad de los individuos (o autogestión). Es en función de estos supuestos que se generarán las categorías de comprensión de este fenómeno.

Encontrar los factores que se ponen en juego en una sociedad para que ésta se vuelva sustentable, no resulta sencillo, y no existe un consenso común que aglutine estos elementos críticos. De alguna manera, esto pudiera deberse a que el término es bastante novedoso, o a que la cantidad de variables a considerar es enorme. De cualquier manera en este escrito intentaré sistematizar los distintos factores de dos formas, las que van desde lo local (lo micro), y las que van desde lo global (o macro). A continuación se proponen las variables críticas que conforman el espectro de la Dimensión Social de la Sustentabilidad.

II.6. Los Factores Críticos de la Dimensión Social.

II.6.1. Las Necesidades Humanas

Las necesidades son el elemento que muestra las condiciones mínimas para cubrir o considerar la dimensión social dentro del desarrollo sustentable. Benaim (2008) parte de la categorización de necesidades hecha por Max-Neef (1993), quien señala que las necesidades más críticas para cubrir la dimensión social del desarrollo sustentable son las de subsistencia, afecto, libertad, protección, creación, tiempos para el ocio, la participación, la identidad, y la comprensión.

Siguiendo a Max-Neef, Benaim afirma que las necesidades humanas son satisfechas a través de procesos, o acciones, más que por los objetos mismos. “Por ejemplo, una brocha para pintar, no satisface la necesidad de creatividad, pero el acto de pintar, que utiliza dicho objeto, sí puede” (Benaim, 2008).¹² La satisfacción de las necesidades no se da de manera única y homogénea, depende de varios factores, por lo que es importante poder comprender cómo cada sociedad vive y busca cubrir estas necesidades.

Amartya Sen nos da la clave para poder entender cómo cubrir las necesidades en una sociedad. Por un lado, plantea que uno de los factores clave tiene que ver con el acceso. El hecho de que las personas en una comunidad puedan acceder a las instancias tangibles (como infraestructura de salud, por ejemplo), e intangibles (como el poder de dar su opinión), y que de esta manera puedan desarrollarse. Por otro lado, el factor a considerar es el poder tener los mecanismos adecuados para que las personas puedan ejercer su libertad, y esto implica no sólo una cuestión de acceso, sino también el fortalecimiento de las capacidades por las cuales una persona puede, por sí misma, encontrar la forma de cubrir sus necesidades de manera cada vez más autogestiva (Sen, 2004).

II.6.2. El enfoque de Derechos Humanos

Relacionado con el punto anterior, el enfoque de derechos humanos, si bien no es un modelo de comprensión descriptivo como los que aquí se presentan, representa una guía, o un norte que nos permite identificar restricciones y alcances de las acciones colectivas. Amartya Sen (1996), Premio Nobel de economía y uno de los más importantes ideólogos de las políticas sociales de las Naciones Unidas, concibe a los Derechos Humanos como una condición necesaria para el desarrollo de las libertades. Según Sen, el desarrollo social debe apuntar al aumento de opciones.

Las opciones deben conjugarse con las obligaciones y los derechos, tanto de los habitantes como del Estado. Aunque el enfoque de Derechos Humanos genera un marco de

¹² Esta definición es congruente con las aportaciones de la psicología en torno al concepto de necesidad desde los enfoques principales.

comprensión relacionable con la sustentabilidad social, su presencia explícita no resulta imprescindible, pues el modelo de necesidades humanas cubre en su totalidad estas cuestiones. De esta forma, el enfoque de Derechos Humanos viene a presentarse como como una normativa fácilmente extraíble del modelo de necesidades.

II.7. El Fortalecimiento de Capacidades (Empoderamiento)

Tal como lo describe Amartya Sen, una política social para el desarrollo integral debe comprender el fortalecimiento de capacidades, en la medida que estas abonen a mayores grados de libertad, para que la personas puedan tomar sus propias decisiones y elegir el camino de su autodesarrollo como personas y como comunidad (Sen, 2006). De acuerdo con Montero (2004), el fortalecimiento es un mejor concepto que el de empoderamiento.

De acuerdo con Silvia Villaseñor, el empoderamiento consiste en fortalecer las capacidades necesarias que apunten al desarrollo integral de los individuos en una comunidad. Villaseñor distingue cuatro tipos de “poderes”, o categorías para el fortalecimiento, que se exponen a continuación.

Fig.2.3 Categorías del fortalecimiento de capacidades. (Villaseñor, 2002)

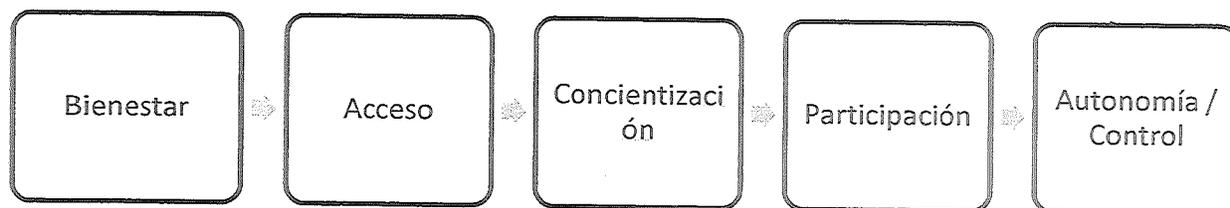
TIPO	EN QUÉ CONSISTE	EJEMPLOS
I. Poder Sobre	Es la capacidad que tenemos sobre otros, o que tienen sobre nosotros; suele ser sobre usado y mal usado.	-Decidir por otros -Tener una responsabilidad asignada sobre un grupo -Madre, hijos -Director, maestros, alumnos
II. Poder Para	Es la capacidad para desarrollar nuevas habilidades	-Aprender a leer y escribir -Aprender un oficio -Aprender a manejar -Tomar un taller de agroecología o ecotecnias

III. Poder Interior	Es la capacidad interna de salir adelante.	-Autoestima -Autoconfianza -Manejo de emociones -Resiliencia
IV. Poder Con	Es la capacidad de actuar en conjunto con otros.	-Formar equipos -Hacer un diagnóstico participativo. -Crear armonía en un grupo. -Plantear y ejecutar proyectos comunes.

De alguna manera el empoderamiento puede estar relacionado con el capital social. El empoderamiento colaborativo, en donde las personas por sí mismas se organizan, desarrollan sus proyectos, tiende a ser más sustentable en el tiempo.

Además tiene como ventajas el que los participantes adquieren nuevas habilidades, capacidades, cambian su autoestima social, y suceden cambios más equitativos en las relaciones de poder hacia adentro y hacia afuera (Himmelman, 2001).

Fig. 2.4 Marco de Empoderamiento (S. Longwe, 1991)



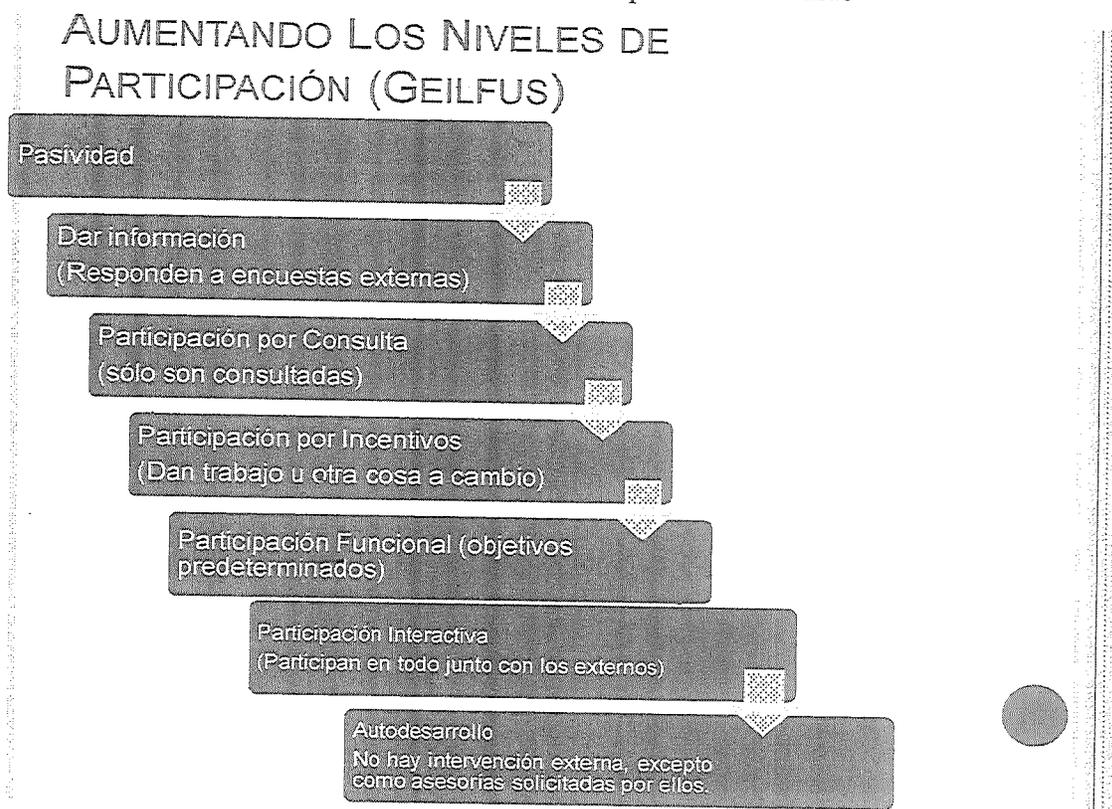
De esta manera puede concluirse que la cuestión del fortalecimiento de capacidades viene a ser esencial para la dimensión social del desarrollo sustentable. En palabras de Orford (2008) “La obtención de recursos y el fortalecimiento de capacidades abonan a la sustentabilidad del programa.”

II.8. La Participación o ampliación de la democracia

La participación implica también estructuras sociales que promuevan y brinden mecanismos para que una sociedad pueda opinar, y elegir el camino de su propio desarrollo. Tiene que ver con cuestiones de acceso (por ejemplo, poder acceder como ciudadano a instancias en donde se puedan proponer cambios a una legislación), tal como indica la teoría de Desarrollo Humano de Amartya Sen (2006). La participación es clave para que las personas se apropien de los proyectos, y para que se sientan parte de la comunidad y sus cambios, en palabras de Dussel, “la participación es el binomio del compromiso” (Dussel, 2000).

De acuerdo con Villaseñor, los mecanismos y el proceso para que una sociedad se haga participativa es complejo, e implica tomar en cuenta que no puede ocurrir participación de la misma manera, para cualquier circunstancia. Sin embargo es ideal que se vaya avanzando cada vez más en pos de una participación cada vez mayor, con ciudadanos más capacitados para ejercer su libertad (Geilfus, F., 1997) (Villaseñor, 2002).

Fig. 2.5. Niveles de Participación de Geilfus



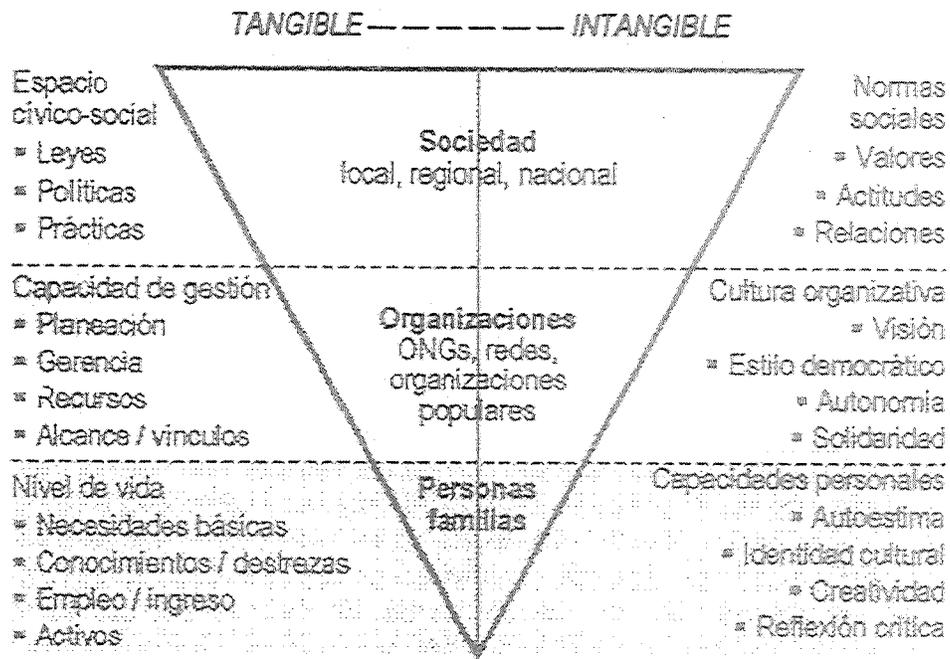
Acotando los alcances de la participación, es pertinente señalar, siguiendo a Foladori, que “[...] ni el empoderamiento, ni la gobernanza significan por sí mismos alteraciones en las relaciones de propiedad y apropiación” ni en ningún otro tipo de estructuras que inciden en el acceso de las personas a mejores condiciones (Foladori, 2002). Aunque Foladori señala acertadamente la necesidad de realizar cambios estructurales en los sistemas de gobierno y los modelos de capital, y aunque la participación y el empoderamiento no sean condición suficiente, sí se considera que estos procesos son condición necesaria para las transformaciones sociales sustentables.

II.9. Esquemas mentales y sociales

La sustentabilidad social también se determina por el grado de aceptación, conformidad y tranquilidad de las personas involucradas directa e indirectamente, y los grupos de interés involucrados (Montero, 2009). Todo esto depende de varias cuestiones tangibles e intangibles. En su dimensión tangible, se refiere a los elementos escritos, la infraestructura,

los marcos de acción, como refiere Zaffaroni. Son las condiciones estructurales que describe de manera amplia (Foladori, 2002). Coleman por su parte, señala la importancia de contemplar las estructuras que enmarcan, propias de las instituciones clásicas (como la iglesia), en donde están implicados principios, creencias, valores, y redes de colaboración entre los miembros (1988). Estas instituciones sostienen el discurso y los esquemas socioculturales.

Fig. 2.6 Impactos de Proyectos de Desarrollo (Zaffaroni, 1997)



Fuente: Fundación Interamericana

Las estructuras consisten no solo en sus manifestaciones físicas (jerarquías, estructuras de poder, organizaciones o políticas), sino también en los modelos mentales de los individuos y la sociedad, como lo valores, las creencias, las normativas y las ideologías. De acuerdo con Zaffaroni, a nivel social incluye las normas, los valores, actitudes y relaciones sociales, mientras que a nivel organización tiene que ver con el estilo democrático, la autonomía o la solidaridad. Finalmente, a nivel individual puede concretarse en esquemas de valores, autoestima o identidad cultural (Zaffaroni, 1997).

Las estructuras sociales, por lo tanto, son propiedades “emergentes”, es decir, no pueden deducirse de los fenómenos individuales, sino que comprenden niveles de análisis antropológicos, políticos, o sociales. (Benaim, 2008)

Existen diferentes esquemas de comprensión del marco social, como puede ser el paradigma (Kuhn, 1975), las epistemes o dispositivos sociales (Foucault, M. 1975), o el hábitus de Bordieu. Por su facilidad de concretarse en un esquema más social que filosófico, utilizaré el de hábitus.

La palabra Hábitus viene de la traducción latina de Héxis (Aristóteles). Bordieu lo utilizó para referirse a lo que trasciende el acto y la potencia, el interior y el exterior, el objeto y el sujeto.

Bourdieu entiende hábitus como el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas generativos están socialmente estructurados: han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto y suponen la interiorización de la estructura social, pero al mismo tiempo son estructurantes; son las estructuras a partir de las cuales se producen los pensamientos, percepciones y acciones del agente.

El concepto del habitus es útil para explicar por qué las personas se comportan de forma parecida cuando comparten una cierta posición social, pero no para explicar por qué se comportan de forma distinta. (Bordieu, 1977). Debido a esto es importante valernos de otro tipo de información o esquemas de comprensión que complementen las diferencias individuales y los factores detonantes de los cambios sociales.

II.10. Capital social (o Tejido Social)

El concepto de capital social se refiere a la conformación de un sentido de comunidad, y fortalecer las relaciones entre los miembros. En palabras de Putnam, tiene que ver con la capacidad de construir confianza y reciprocidad (Putnam, 2002).

Este concepto se enriquece aplicando el concepto de Habitus de Bourdieu, al implicar las cuestiones ya dadas, no conscientes, de las relaciones en una comunidad en particular (Goodland, 2002). De acuerdo con Quintero, el capital social incluye cuestiones como asociatividad, confianza, cooperación, solidaridad y normas y comportamientos. (Quintero, 2007).

Algunos elementos importantes en la construcción del capital social tienen que ver con la presencia de organizaciones, y la forma como está establecida físicamente la comunidad. La presencia de organizaciones del tercer sector es clave en la formación de comunidad sustentable (Bailey, en Manzi, 2010). Manzi por su parte nos señala las ventajas de tener comunidades mixtas; reducen la pobreza y la estigmatización (estas políticas son utilizadas por los gobiernos del Reino Unido). La infraestructura básica, en referencia al capital social, también es importante, por ejemplo, puede favorecerse en espacios públicos, servicios de salud, parques, tiendas, pasos peatonales, centros educativos y otras facilidades (Manzi, 2010), proporcionando de manera concreta las formas de acceso críticas para el desarrollo de capacidades y la satisfacción de necesidades en un marco de libertad (Sen, 2006).

De cualquier forma, es importante señalar, siguiendo las inferencias obtenidas del hábitus de Bordieu, que las comunidades socialmente sustentables se sostienen en las redes informales para poder sentir una cohesión social. El papel de las estructuras institucionales y los acuerdos de gobernanza es el de contribuir a la construcción de capital social dentro de la comunidad y junto con otras comunidades (Manzi, 2010). Sin embargo, estas estructuras quedarían desarticuladas sin los espacios para la conformación del tejido social que representan las redes informales de asociación entre personas y colectivos.

Aunque el sentido de comunidad es parte de estos procesos, siempre hay un riesgo en este punto, pues por ejemplo, el sentido de comunidad podría tener un lado oscuro: cuando cualquier persona o idea del exterior se vuelve una amenaza. (Francescato, 2007). Sin embargo, lo importante es comprender que este proceso de redefinición social no es de concientización, sino de inter-concientización. (Freire, 1998).

Las redes sociales que se van formando, formales o informales, serán las que sostengan los valores, la identidad y el sentido de pertenencia, actitudes, comportamientos, y relaciones entre los miembros en una colectividad. Todo ello contribuye, o dicho de otra manera, es parte del capital social (Montero, 2004), y que se encuentra presente en todo proyecto común de base (Fernández-Aldecua, 2011).

II.11. Apropiación

Los programas sociales también deben contemplar como variable la facilidad con la que un grupo o comunidad logran apropiarse de tecnologías y actividades que no pertenecen histórica o culturalmente a estos mismos grupos y sus costumbres.

Según algunos estudios para que esto llegue a ocurrir, los programas sociales requieren de alguna manera reflejar las opciones locales (Charlton, 1984), por lo cual es necesaria la búsqueda de estrategias en donde se propicie un acercamiento o diálogo entre los enfoques locales y los exteriores. (Aguilar, 1994). Lo anterior obedece a que las técnicas, tecnologías y metodologías están íntimamente relacionadas con la cultura, la forma de ver el mundo, y la manera de relacionarse con él (Nahmad et. al., 1998).

II.12. Gobernanza y Organización Social

Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía en 2009, y pionera de la Teoría del “Gobierno de los Comunes”, señala como condición de la sustentabilidad y éxito de los proyectos (especialmente aquellos cuya propiedad es común), el cumplimiento de ocho principios de “diseño” (Ostrom, 1990):

1. Límites claramente definidos: donde los individuos o propietarios que tienen derechos sobre el proyecto, y los bienes del mismo, cuentan con límites/reglas muy claras.
2. Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, y las condiciones locales: especialmente cuando las normativas del proyecto están armonizadas con el

contexto local, como a cuestiones de cantidad, tecnología, lugar, economía, momento, etc.

3. Arreglos de elección colectiva: en los cuales la gran mayoría de los individuos involucrados en las normativas de operación del proyecto pueden participar en la creación y modificación de dichas reglas.
4. Acciones de supervisión: en donde los mismos involucrados en estas acciones de supervisión / monitoreo sean susceptibles de rendir cuentas a los propietarios o involucrados en el proyecto.
5. Sanciones graduales: dependiendo de la gravedad, reincidencia o contexto de la acción, existen de manera predefinida estas sanciones (de facto y por acuerdo), y las mismas van en relación gradual con las acciones.
6. Mecanismos para la resolución de conflictos: se cuenta con espacios y mecanismos para resolver los conflictos, y todos pueden tener acceso a los mismos.
7. Reconocimiento mínimo de derechos de organización: el contexto, el gobierno, y las condiciones sociales respetan el derecho a la autoorganización y formación de instituciones autónomas.
8. Entidades anidadas: Se refiere a que los diferentes proyectos, actividades, el monitoreo, la resolución de conflictos, están organizados en niveles de tal manera que unos dependen de otros (y todo mundo depende que el otro haga su parte para realizar su actividad).

Las aportaciones de Elinor Ostrom son imprescindibles para entender los modelos de organización colectiva que favorecen o perjudican el desarrollo sustentable al interior de la organización y al exterior, considerando las externalidades y los recursos disponibles.

II.13. Conclusiones Sobre la Sustentabilidad Social

La sustentabilidad en su conjunto envuelve una serie de factores y relaciones muy complejas, que se juegan de manera distinta en los contextos ambientales, económicos y sociales. Dentro de este gran número de factores, este trabajo busca señalar aquellos

relacionados con la dimensión social del Desarrollo Sustentable (o “Sustentabilidad Social”).

La dimensión social implica cuestiones de empoderamiento, participación, capital social y conformación de esquemas mentales/sociales particulares. Dichos esquemas pueden ser afectados desde distintos ángulos. Desde lo micro y lo macro, comprendiendo las variables locales y globales que promueven o entorpecen el desarrollo socialmente sustentable. De la misma manera, también pueden hacerse análisis desde los elementos tangibles, como infraestructura, estructuras normativas, comportamiento, espacios públicos y privados, etc. o desde lo intangible, a partir de valoraciones, conceptos, ideas, entre otras. Sin lugar a dudas que considerar estas variables en la conformación de políticas públicas, económicas, empresariales, etc. generaría un gran avance a nivel social. Es en este sentido en donde Foladori advierte que la sustentabilidad social ha sido propuesta nada más en el plano local, no así en procesos colectivos regionales o nacionales, pues pone en riesgo el orden económico político y social tal como lo conocemos (Foladori, 2002).

Aunque este escrito comparte el diagnóstico de Foladori respecto de la capacidad de la sustentabilidad social de generar procesos transformadores y de resignificación, no hay suficientes elementos para afirmar que la sustentabilidad social esté deliberadamente restringida a procesos locales. Si bien es cierto que la sustentabilidad social se ha abordado principalmente como un cambio técnico-metodológico, también lo es que parte de un fundamento distinto, más en el sentido señalado por Enrique Leff, el de una “nueva racionalidad” que descubre los puntos ciegos de los paradigmas tradicionales, “desde el ambiente como potencial, para pensar lo que hay por pensar (Heidegger), para abrir los cauces del devenir hacia lo que aún no es (Levinas)” (Leff, 2010 pp. 72). Corresponde entonces, a una propuesta “fundada en una ética de la otredad (Levinas), y en una política de la diferencia (Derrida)” (Leff, 2010 pp.88). De ahí la importancia de comprender el sentido más amplio de la dimensión social, y partir de ahí para la generación de prácticas encaminadas a este fin.

Los conceptos descritos en esta sección (necesidades, derechos humanos, capital social, gobernanza, esquemas culturales, empoderamiento y participación) apuntan a dos rutas claves en el desarrollo social: la implementación de sistemas equitativos y de justicia social para todas las personas y colectivos, y la promoción de la libertad o autonomía que promueva el desarrollo de sujetos autogestionados y autorregulados.

En un sentido más metodológico, también puede utilizarse la sustentabilidad social para comprender cómo funciona una organización o un grupo hacia dentro, como los miembros, las normas, y la estructura interna, o hacia afuera, en base al efecto en grupos de interés, en sociedades donde se implementa un proyecto, etc.

La finalidad de este marco de referencia es contar con los elementos de comprensión y análisis suficientes que puedan ser de utilidad para diagnosticar, evaluar, o intervenir en la dimensión social del desarrollo sustentable, en cualquier campo de acción que se contemple implementar.

Es preciso utilizar este marco para el diseño de futuros esquemas de análisis que nos permitan encontrar una metodología de diagnóstico pertinente para la elaboración de esta tesina.

II.14. Los Programas Sociales y La Comprensión de la Dimensión Social del Desarrollo Sustentable.

Tal como se comentó anteriormente, la presencia de Organizaciones Sociales constituye un factor clave para el favorecimiento de comunidades y proyectos socialmente sustentables a través de sus programas de trabajo (Bailey, en Manzi, 2010). Sin embargo, Siguiendo las reflexiones de Martin Brooks, existe una cantidad importante de programas cuyo planteamiento no contempla la sostenibilidad social de los mismos, dejando como consecuencia mucho tiempo, dinero y esfuerzos invertidos en programas cuyos efectos son casi imperceptibles unos años después. Julio Boltvinik (2006) ha documentado los casos de poco impacto de los programas sociales, y ha advertido de la importancia de incluir

variables asociadas a la dimensión social aquí descrita, para asegurar el éxito de los mismos.

Por otro lado, el tema de la sustentabilidad ha venido a adquirir cada vez más relevancia ante la ola de problemas por venir, debido a la destrucción de los recursos disponibles en el planeta. Así mismo, cada vez es más notoria la importancia que tiene la dimensión social en este tema, pues por sí sola puede sostener o desaparecer cualquier programa social, económico, ambiental, etc. todo esto, dependiendo de la apropiación que el programa tenga y los efectos de largo plazo que éste haya tenido en la gente beneficiaria del mismo. Un ejemplo claro de esto es la creciente cantidad de estudios de impacto, en donde se pone el foco no tanto en los resultados inmediatos, sino en la perduración en el tiempo de los efectos positivos y negativos de los programas (Quintero, 2007).

Las Organizaciones de la Sociedad Civil contribuyen enormemente a la solución de los problemas sociales más urgentes. Un estudio reciente de la Universidad John Hopkins en 35 países, concluyó que las Organizaciones sin fines de lucro contribuyen en un 5% del PIB de los países, superando industrias como la alimentaria o la del vestido.¹³ Lo anterior demuestra el potencial colectivo con el que cuentan las organizaciones sociales. Así mismo, muchos de estos programas reciben recursos públicos y privados con la esperanza de que el impacto de estos programas sea mayor en la población y los beneficios más duraderos. Desafortunadamente no existe forma de comprender estas cuestiones si carecemos de un marco de reflexión, análisis y evaluación congruente con la naturaleza del proyecto y los resultados esperados.

De acuerdo con Helmut Anheier, las Organizaciones de la Sociedad Civil requieren un marco específico que las involucre, una dimensión normativa, estratégica y operativa si lo que se requiere es comprender e incidir de mejor manera en el mejoramiento de los programas sociales (Anheier, 2000). Es por esto que se requieren de mejores herramientas de diagnóstico que nos permitan mejorar dichas áreas.

¹³ Por poner un ejemplo, la Industria Alimentaria no ha superado el 3.8% en los últimos años, según estudios del INEGI. <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/785?s=est&c=12495>>

II.15. Consideraciones éticas sobre el Marco de comprensión y acción de los Programas Sociales

Para lograr encuadrar la gran cantidad de variables asociadas a la dimensión social sin confundir los medios con los fines, es menester emplear un marco ético como eje direccionador de los principios y acciones en los programas sociales. Tom L. Beauchamp, James F. Childress, basados en el Informe Belmont, sistematizaron a partir de los avances en ética y bioética cuatro principios que deben normar las acciones sociales (Beauchamp, y Childress 1999):

1. Principio de Beneficencia: obligación de actuar en beneficio de otros, promoviendo sus legítimos intereses y suprimiendo prejuicios (hacer el bien).
2. Principio de No Maleficencia: abstenerse intencionadamente de realizar acciones que puedan causar daño o perjudicar a otros (no hacer el mal).
3. Principio de Autonomía: la autonomía expresa la capacidad para darse normas o reglas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas.
4. Principio de Justicia: tratar a cada uno como corresponda, con la finalidad de disminuir las situaciones de desigualdad (ideológica, social, cultural, económica, etc.).

La aplicación de estos principios es posible en contextos sociales amplios (Anguló, 2009), y en el caso del presente estudio, se utilizarán no sólo como marco de categorización de los factores asociados, sino como forma de valoración del efecto positivo o negativo que se esté generando de las acciones de la organización.

Dado lo anterior, resulta imposible profundizar en conceptos como desarrollo o programas sociales, sin que se involucre la razón de ser de las actividades encaminadas hacia estos propósitos. De la misma manera, esta razón de ser no puede estar en otra parte que no sea en la dimensión ética de las reflexiones. ¿Por qué es deseable generar programas que generen desarrollo socialmente sostenible? ¿Cuáles son los beneficios, argumentos, justificaciones que dan razón de ser al perseguimiento de estos objetivos?

Tanto las posturas éticas naturalistas como las consecuencialistas han contribuido para justificar la existencia de programas que favorezcan o beneficien a personas, grupos o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad respecto de sus congéneres. De lo anterior se rescata la necesidad de revisar esta cuestión. La razón principal estriba en que, debido a la importancia e impacto en la sociedad de las acciones en el campo del desarrollo social, en ocasiones no se toma en cuenta que es menester realizar una meta-reflexión que nos muestre si existe una congruencia entre nuestras creencias, principios éticos y nuestras acciones. Además, una reflexión de esta naturaleza, es necesaria para poder reducir el daño potencial que podrían estar infringiendo aquellas políticas sociales carentes de un planteamiento congruente y sólido.

Desde las posiciones del tipo naturalista, todos los seres humanos nacemos con las mismas características esenciales, como lo son la razón y la libertad. Dichas características nos otorgan una posición especial en la naturaleza, en la cual nos toca desenvolvernos con base en las características que posee la naturaleza en un mundo preestablecido (Murphy, 2008). De esta manera es posible dar un sentido trascendente a los principios y valores deducidos a partir de tomar como axioma la existencia de un mundo dado (realismo), y un ser humano en esencia racional. Los principios descritos por diversos autores a partir de lo anterior engloban nociones como verdad, bondad, justicia, igualdad. Dichas nociones ya estaban descritas por Tomás de Aquino (partiendo de Aristóteles) quien desarrolló la visión del ser humano como un ser dotado por gracia divina de razón (Murphy, 2008), y describió la misma a partir las verdades teológicas (libertad, tendencia al bien, a la verdad, a la belleza, entre otras).

Además de los importantes aportes de Tomás de Aquino a la ética, Immanuel Kant también advirtió que la autonomía es el principio supremo de la moralidad, en cuanto es condición de posibilidad de la misma (un imperativo categórico, en el lenguaje kantiano) (Dieterlen, 2003). De esta manera, la ética occidental se desarrolla, en gran parte gracias a Kant, partiendo de la existencia de nociones universales, trascendentales a la contingencia espacio temporal, fundamentadas en la idea central del hombre como piedra angular, medio y fin de nuestras acciones, tal como lo describe el imperativo categórico kantiano (Kant, 1988).

De esta manera las acciones (formales o informales) en torno a las personas en condiciones de vulnerabilidad, se justifican como un acto de tendencia al bien, en favor de los seres humanos con quienes compartimos la misma naturaleza. Se justifica también como un acto de caridad o amor al prójimo, en donde el hombre es un fin en sí mismo.

Sin embargo también desde una ética consecuencialista se sostiene la opción por atender a las personas en condiciones vulnerables. Desde esta posición, no existen los elementos que fundamenten el axioma de que el mundo es una entidad preestablecida y el hombre posee características trascendentales innatas como la libertad o la razón (Wittgenstein, 2003). De esta manera, los fundamentos éticos tradicionales quedan en tela de juicio. La razón y la libertad pasan a ser fenómenos situados en un contexto espacio-temporal, y sólo quedan concebidos como construcciones lingüísticas contingentes, producto del discurso sociocultural (Fillion, 2005), y con consecuencias prácticas en la estructura social y política de una sociedad determinada (Foucault, 2005).

La ética por ende se genera a través de acuerdos o consensos producto del encuentro de posturas y el discurrir constante entre lo que las personas consideran la mejor forma de vida posible para todos (Rorty, 2000). Esta es la forma en que desde el consecuencialismo se ha fundamentado la acción en torno a las personas y grupos vulnerables.

Aunque se ha señalado con frecuencia los desacuerdos fundamentales entre los que sostienen la ética desde ambos puntos de vista, es necesario encontrar puntos de convergencia que permitan el trabajo conjunto y los principios de acción favorables para el mayor número de actores posibles. Por ejemplo, ambas posiciones afirmarían la importancia de identificar más allá de un contexto específico, las necesidades inherentes a la condición humana tal como lo describen Max-Neef, Putnam o Nussbaum, y consideran necesario el reducir las problemáticas relacionadas con las necesidades fundamentales de todos los seres humanos (Dieterlen, 2003).

De la misma forma ambas posturas pueden estar de acuerdo en las conclusiones obtenidas a partir del experimento teórico rawlsiano que afirma que, en condiciones en donde las

personas pertenecientes a una sociedad desconocen si están en posición de igualdad o desigualdad con respecto al resto de los ciudadanos, optarán por el acuerdo más razonable, a saber, que a todos les correspondan los mismos derechos, beneficios y responsabilidades. Dentro de los derechos, los de libertad e igualdad entre los seres humanos son de igual forma sostenidos, ya sea como condiciones inherentes o como elementos consensuados (Wenar, 2008). Y por último, ambas posiciones, independientemente de la forma como lo conceptualizan, aceptan la importancia de la noción de justicia como eje para las acciones en torno al desarrollo social. Una sociedad con estas virtudes podría contribuir a distribuir todos los bienes y servicios necesarios por igual para el desarrollo de nuestras potencialidades/capacidades (Sen, 2004, Dieterlen 2004).¹⁴

Como se describió anteriormente, las variables asociadas a la Dimensión Social del Desarrollo Sustentable pueden enmarcarse teórica y metodológicamente bajo los conceptos de Justicia Social y de Autonomía. El concepto de Justicia Social es entendido por este escrito a partir de las aportaciones de Thomas Pogge (2008) y Amartya Sen (2006) quienes otorgan un papel importante a las estructuras públicas en la realización de acciones intencionadas a equilibrar las oportunidades de acceso a todas las personas. Por su parte, la noción de autonomía es entendida también a partir de las conceptualizaciones de Sen, quien describe que la posibilidad de ejercer la libertad individual depende en gran medida del acceso que los sujetos tengan a la satisfacción de sus necesidades básicas, y sobre todo, de desarrollo de capacidades (Sen, 2006). De ahí que se pueda trazar una línea argumentativa lógica entre desarrollo socialmente sustentable y las nociones de justicia social y autonomía (o libertad). Lo anterior muestra la intrínseca relación entre los dos conceptos. Ambos conceptos además de su pertinencia teórica, también son justificados en su dimensión ética.¹⁵ Se han descrito ya desde un punto de vista consecuencialista los efectos negativos en el desarrollo, los costos sociales e incluso económicos de la falta de justicia social y la carencia de acceso que erosiona las libertades sociales (Klicksberg, 2009) (Stiglitz, 2012).

¹⁴ Este escrito no pretende profundizar sobre el papel de la justicia como eje del desarrollo social, ya sea como eje rector, o supeditado a algún otro eje rector, como por ejemplo, la caridad.

¹⁵ Corresponderá a otro estudio realizar la investigación ética de las nociones conjuntas de justicia social y libertad en el marco del desarrollo sustentable.

Lo anterior nos lleva a comprender las razones por las cuáles deben abordarse los problemas sociales de las personas en condiciones de vulnerabilidad, y la importancia de la ética en el planteamiento y visión directriz en la comprensión y las propuestas de solución a través de los programas sociales. Sin embargo aún debe describirse más a detalle los contenidos de dichos programas, en específico a la luz de la sustentabilidad.

II.16. Hacia una Categorización de los Programas Socialmente Sustentables.

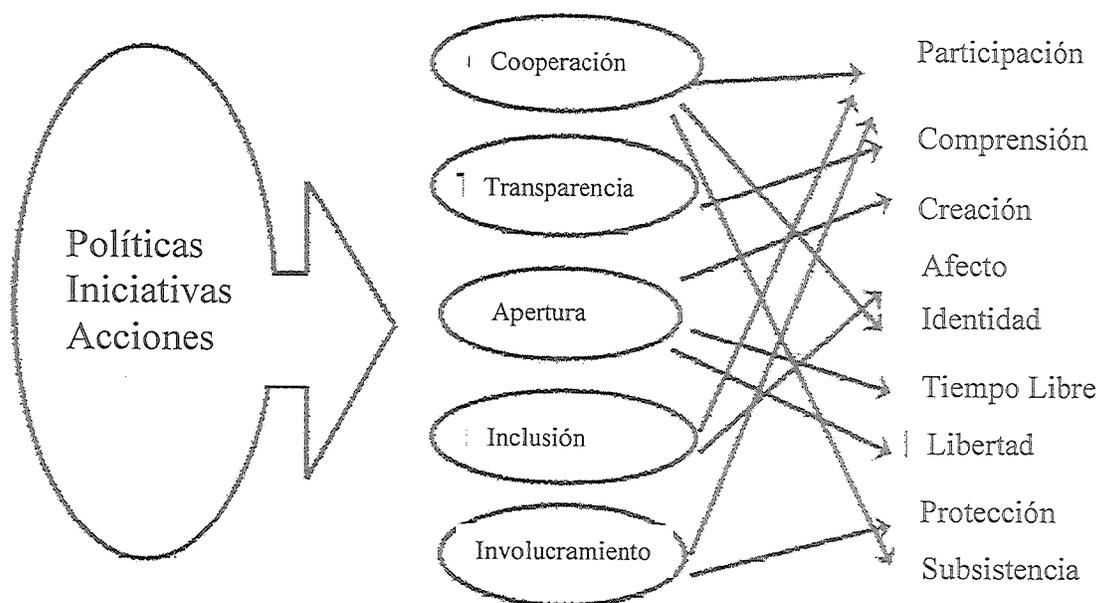
Existen distintas categorizaciones para definir lo social, y comprender el espectro de variables y dimensiones involucradas en los grupos y organizaciones sociales. Si bien un marco de comprensión de la sustentabilidad social se alimenta de modelos de programas sociales y de responsabilidad social, este marco no es tanto un modelo más de comprensión, sino que va un paso atrás. Permite identificar los procesos que hacen posible la generación de programas sociales y de responsabilidad social más sólidos, mejor fundamentados, y con mayor impacto. A continuación se describirán varios de estos modelos con la finalidad de rescatar aquellas dimensiones que puedan ser utilizadas para evaluar la sustentabilidad social de los programas de desarrollo.

II.17. Modelos Asociados a la Sustentabilidad Social

II.17.1. El modelo de necesidades

Existen muchos modelos de necesidades humanas. Entre los más representativos se encuentran por ejemplo el de Maslow, el de Max-Neef, y el de Martha Nussbaum, por mencionar algunos. Por la forma como sintetiza a los autores anteriores, utilizaremos el de Benaim quien articuló un modelo a partir de la identificación de las necesidades humanas. Dicho modelo se expone de la siguiente manera:

Fig. 2.7 Ejemplos de Características Identificadas como Satisfactores de las Necesidades Humanas (Benaim, 2008)



II.17.2. Modelos de Desarrollo Urbano Sustentable

Existen además, modelos de desarrollo urbano que considera el marco del desarrollo sustentable como elemento orientador de su aplicación. Colantonio y sus colaboradores elaboraron un marco de trabajo para comprender la Dimensión Social desde su teoría, sus políticas y sus prácticas, las cuales se describen a continuación.

Fig. 2.8 El Modelo de Evaluación Urbana de Colantonio, 2009

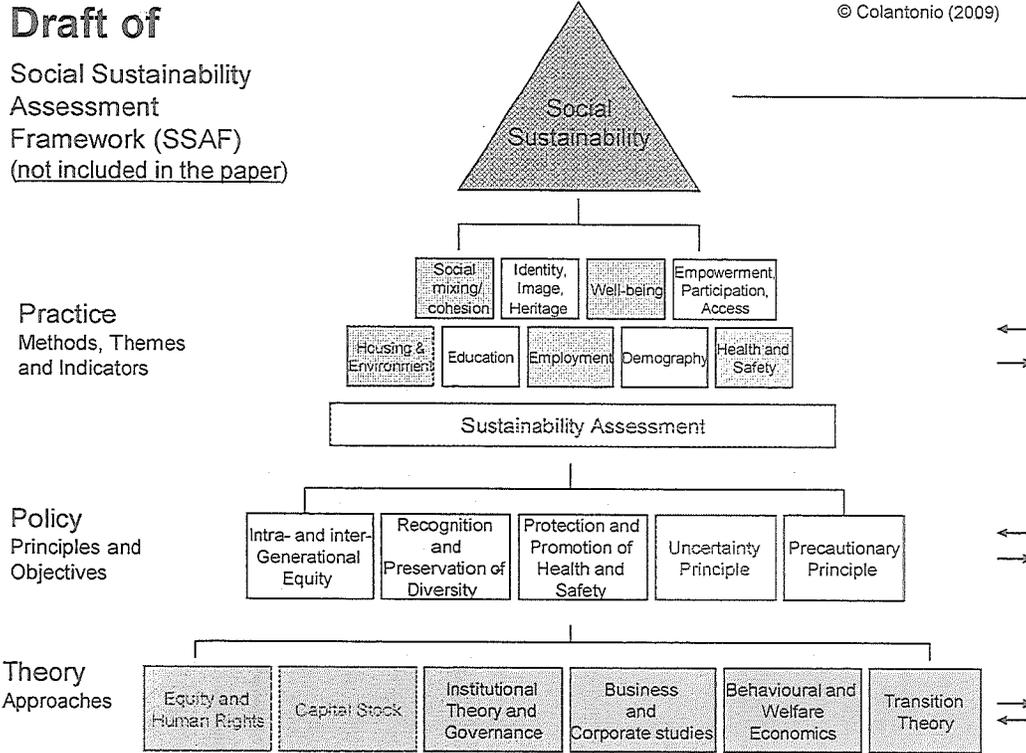
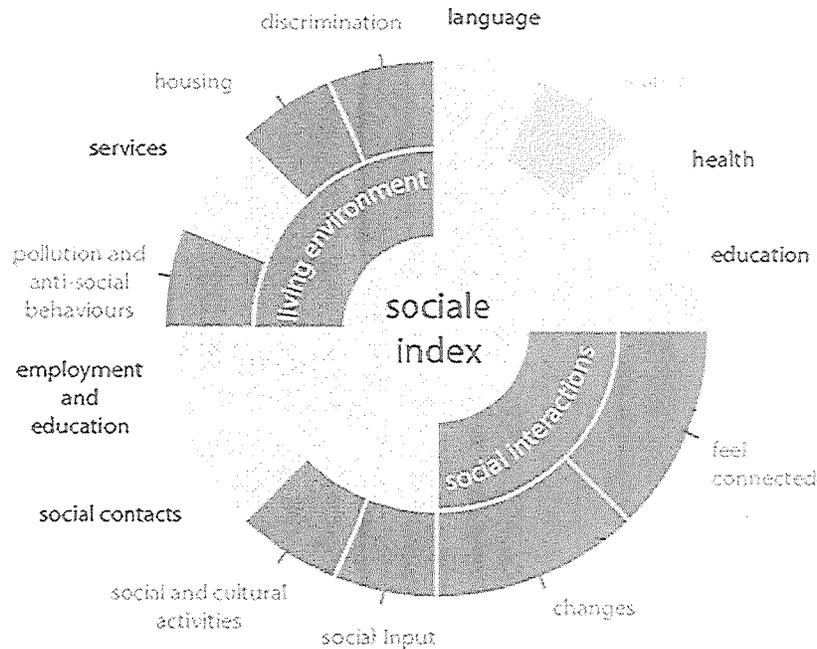


Fig. 2.9 Índice Social de Rotterdam - Traducción de Andrea Colantonio, (2009)

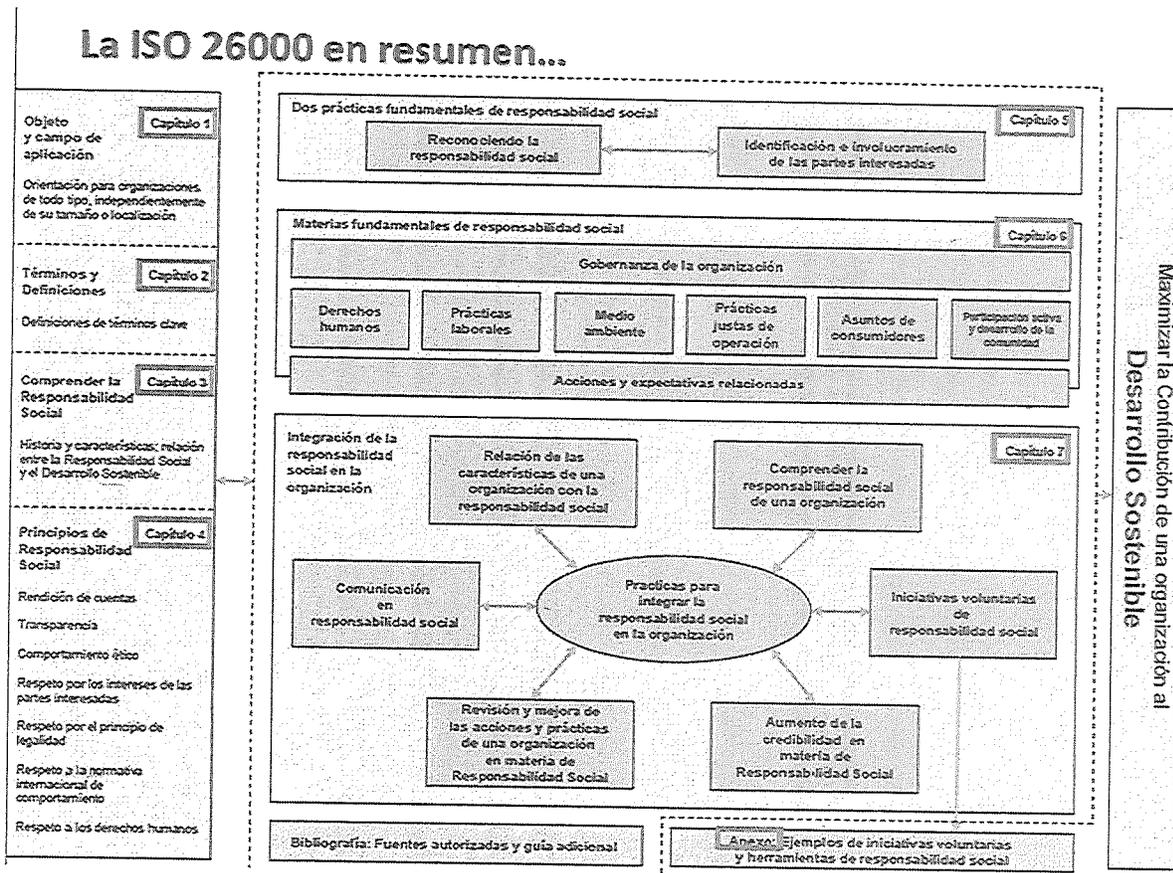


Las Dimensiones descritas por este autor incluyen factores como cambio demográfico, capacidades, empleo, salud, seguridad, medio ambiente, identidad, participación, empoderamiento, capital social, cohesión y calidad de vida.

II.17.3. Modelo de Responsabilidad Social ISO 26000

La Organización Internacional de Estandarización (ISO), lanzó la “Norma ISO 26000”, sobre Responsabilidad Social en el 2010. Dicha norma, pese a estar centrada en la formación de consenso y la orientación para promover e implementar estrategias de Responsabilidad Social en las Organizaciones, contempla algunos aspectos relevantes para evaluar la sustentabilidad social de los programas sociales.

Fig. 2.10 El Modelo de ISO 26000¹⁶

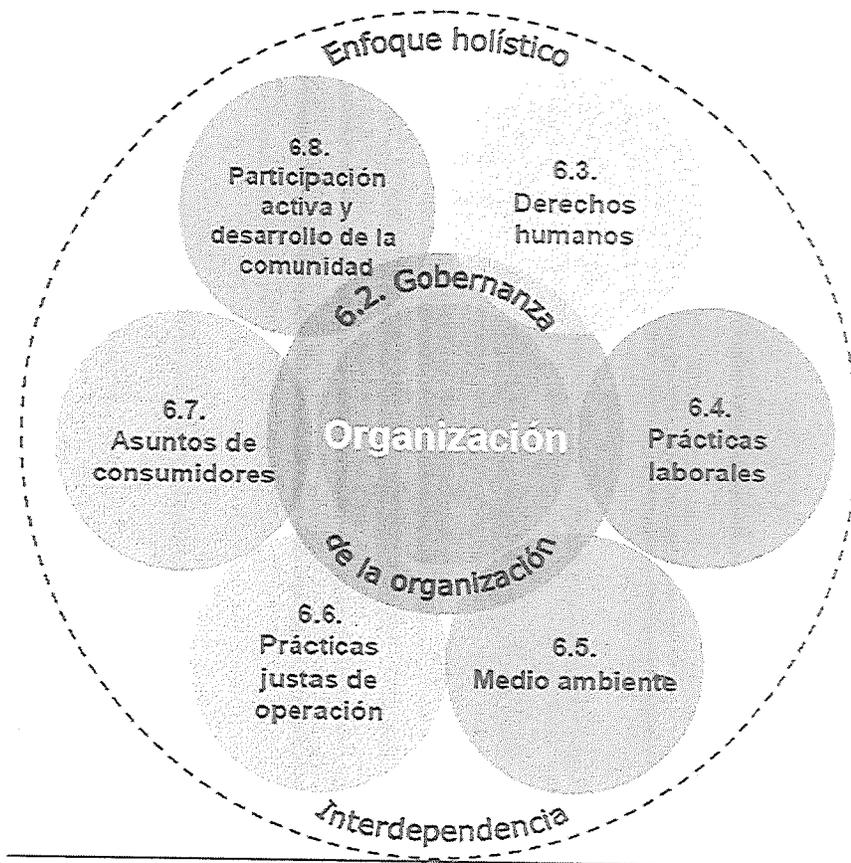


¹⁶ Fuente: ISO 26000 Working documents website

Las categorías de evaluación de la ISO26000 incluyen:

- I. Gobernanza de la Organización
- II. Derechos Humanos
- III. Prácticas Laborales
- IV. Medio Ambiente
- V. Prácticas Justas de Operación
- VI. Asuntos de Consumidores
- VII. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Fig. 2.11. El enfoque holístico de la ISO26000¹⁷



Los principios éticos del ISO 26000 son la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, con respeto a los intereses de los “stakeholders”, respeto al principio

¹⁷ Fuente: Responsible.net (2011)

de legalidad, respeto por la normativa internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos.

II.18. Global Reporting Initiative

Formado por la coalición de organizaciones sin fines de lucro, Ceres (EUA) y el Instituto Tellus, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en 1997. Institucionalizó un sistema de Guías para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad.

El GRI contiene cuatro categorías de medio ambiente y economía, relacionadas a la dimensión social, que son:

1. Derechos Humanos: Incluye prácticas de inversión y aprovisionamientos, No discriminación, Libertad de Asociación y Convenios Colectivos, Abolición de la Explotación Infantil, Prevención del trabajo forzoso y obligatorio, Quejas y procedimientos conciliatorios, Prácticas de Seguridad, Derechos de los Indígenas, entre otros.
2. Sociedad: Incluye cuestiones de Comunidad, Corrupción, Política Pública, Comportamiento de Competencia Desleal, Cumplimiento normativo
3. Responsabilidad sobre productos/servicios: Salud y Seguridad del Cliente, Etiquetado de Productos y Servicios, Comunicaciones de Marketing, Privacidad del Cliente, Cumplimiento normativo
4. Prácticas Laborales: relacionado con la ética en el trabajo, la relación entre la empresa y los trabajadores, las condiciones del empleo, entre otros.

deben integrarse en los programas de gobierno (De Sousa Santos, 2006). De este modo se representan criterios de logro en las políticas públicas de un país. Su principal aportación se refiere a la forma como los indicadores económicos son tratados como un medio más, y no tanto como la meta última de los países.

Fig. 2.13 El Buen Vivir

Indicadores del Buen Vivir	
<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad • Potencial Humano (educación) <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Vida • Ambiente Sustentable • Soberanía Nacional <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Digno • Espacios Públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad Intercultural <ul style="list-style-type: none"> • Justicia • Participación Pública • Participación Ciudadana <ul style="list-style-type: none"> • Economía Social • Consolidar el Buen Vivir (Seguridad Universal)

Es claro que estos modelos de comprensión de la dimensión social son diferentes formas de categorizar la misma realidad, por lo que el criterio respecto de cuál es mejor utilizar probablemente dependa de la practicidad de cada uno para las realidades específicas.

De la misma manera, también es importante señalar el hecho de que estas categorías de análisis pueden aplicarse en contextos sociales muy variados como empresas, localidades, instituciones, etc. Y también que la escala de aplicación puede variar, por ejemplo, a nivel familiar, a nivel grupal, local, municipal, nacional, etc.

Es importante mencionar que el marco de referencia e incidencia de la sustentabilidad social no es tanto una alternativa a los modelos aquí expuestos, sino más bien un insumo teórico-práctico para que estos modelos se apliquen de manera eficaz en contextos sociales. En concreto, la sustentabilidad social busca identificar cuáles son los elementos críticos para que un proyecto o cualquier tipo de intervención formal o informal se realice, genere los cambios esperados, y que estos cambios perduren en el tiempo de forma natural (o no

forzada). Es en este último sentido desde donde se justifica la pertinencia de contar con un modelo de sustentabilidad social.

El Modelo Metodológico de la Sustentabilidad Social también puede aplicarse de diferentes formas, como por ejemplo, hacia dentro de la organización, como políticas sociales o con grupos de interés. De esta manera queda muy claro que la dimensión social de la sustentabilidad es un campo muy amplio en sí mismo que involucra aportaciones desde distintas áreas del conocimiento humano como la psicología, la sociología, la administración, el derecho, la economía, la arquitectura, el urbanismo, entre muchos otros.

Es por esto que atendiendo a la complejidad de los distintos campos de comprensión y aplicación de las ciencias sociales (Morin, 2001), este escrito busca establecer el suelo común para la aplicación de herramientas de comprensión e intervención desde campos inter, multi o transdisciplinarios, en distintos escenarios y a diferentes escalas. Es por ello que identifiquemos la diferencia que existe en términos de procesos a trabajar, temáticas de incidencia, dimensiones del trabajo, escalas de aplicación, colectivos aplicados y contextos asociados. La siguiente gráfica ejemplifica claramente lo aquí expresado:

Fig. 2.14 Variables de Comprensión de la Dimensión Social

Capacidades para la Sustentabilidad	Temáticas	Dimensiones	Escala	Aplicaciones	Contextos
Participación	Salud	Urbana	Familiar	Políticas Públicas	Empresas
Autoconfianza y Autoestima	Educación	Social/ Antropológica	Comunitario	Grupos de Interés	Instituciones gubernamentales
Formación de espacios de reunión y trabajo en grupo	Cultura de Paz	Legal	Municipal	Organización Interna	Instituciones no gubernamentales
Autogestión	Equidad	Arquitectónica	Regional	Consumidores	Grupos organizados
Habilidades técnicas	Derechos humanos y sociales	Psicológica	Nacional		
Adquisición y comunicación de información	Pobreza	Sanitaria	Internacional		
	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Utilizando el esquema anterior, y por poner un ejemplo de diagnóstico e intervención, a partir de las variables asociadas a la sustentabilidad social se podría comprender la Organización Interna de la Armonía Social en Grupos Organizados a nivel nacional desde el punto de vista psicológico y urbano.

Por último, el Modelo de Sustentabilidad Social puede complementarse con los esquemas aquí expuestos en tanto vuelve visible los procesos subyacentes a los indicadores de logro, o “metas” de los anteriores modelos. Para poder visibilizar estos procesos, es necesario

articular las variables propuestas dentro de un marco integrador de información aplicable a espacios concretos dentro y fuera de las organizaciones que diseñan e implementan los programas sociales. La siguiente sección será donde se aborde esta última cuestión.

III. METODOLOGÍA

III.1. Aplicación del Modelo de Sustentabilidad Social

Para el presente estudio, tal como se señaló anteriormente, se escogerá como escenario un contexto de políticas sociales, a partir del trabajo de las asociaciones civiles, en la ciudad de Guadalajara, en concreto tomando como caso el Banco de Alimentos Municipal, cuyas necesidades han sido ya abordadas en este escrito.

Por lo mismo, es importante acotar el presente estudio a la realidad que se pretende comprender. En particular, a la del impacto de los programas sociales de las organizaciones sociales civiles dedicadas a la filantropía. Dicha realidad comprende:

- Escalas de incidencia local a municipal.
- Dimensiones de estudio y variables asociadas a la sustentabilidad social.
- Congruencia entre la filosofía, las estrategias y el efecto de los programas.
- Permanencia en el tiempo de los programas sociales a partir de su dimensión social.
- Revisión desde un marco externo a la institución, de acuerdo a lo que está definido como dimensión social.

Por lo tanto, es necesario afrontar las siguientes disyuntivas: ¿Cuáles son las variables necesarias para comprender la sustentabilidad social de los proyectos por parte de las Organizaciones de las Sociedad Civil? ¿De qué forma podrían medirse (cuantitativo) o valorarse (cualitativo)?

Para así poder contestar a las preguntas rectoras de esta tesis: ¿Cuál es el impacto social sostenible del programa social del Banco de Alimentos Municipal (BAM)?

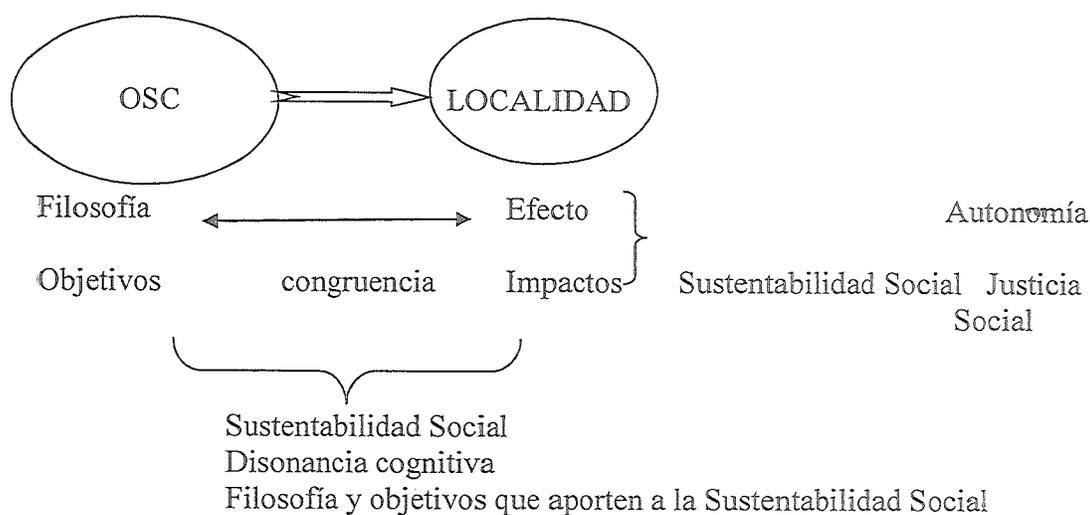
Esta tesis buscará resolver estas disyuntivas y así proponer un abordaje de esta problemática y algunos lineamientos que abonen a su solución.

III.2. Elementos para la aplicación del Modelo de Sustentabilidad Social:

La aplicación de un diagnóstico de esta naturaleza requiere la utilización de acercamientos multi-actor, multi-nivel y multi-stakeholder, debido a la complejidad de las variables a revisar. De igual manera, un enfoque más amplio de la gobernanza que implique metodologías de base, y no nada más a nivel directivo. Por último, es importante tomar en cuenta los posibles cambios que se generarían a partir de la realización de un diagnóstico, sobre todo en términos de cómo el procedimiento en sí mismo generará en los actores involucrados una mayor comprensión de su situación actual, las capacidades organizativas, y las direcciones que los mismos deseen tomar en adelante (Anheier et All, 2011)

Lo que queda claro, es que hay una relación muy estrecha entre lo que podría considerarse una política socialmente sustentable y un programa que ha generado impacto social de largo plazo (Villaseñor, 2002). Dicha relación queda de manifiesto al observar la filosofía y políticas de una institución, y los efectos e impactos en las localidades de incidencia. Tal como se manifiesta en el siguiente esquema:

Fig. 3.15 Modelo de Sustentabilidad Social en OSC.



III.3. Métodos: Observación Participante

Para el presente estudio se utilizará como método para poder evaluar las variables asociadas a la sustentabilidad social la Observación Participante (método sistematizado por la etnografía), como parte de un marco más amplio de “Investigación-Acción” desarrollado a partir de los trabajos de Fals Borda por Cook y Reichardt (Carr, 1986), del tipo crítico emancipadora, en tanto permite no sólo descubrir los significados interpretativos que tienen para ellos las acciones, sino que organizan la acción para superar las limitaciones. (Kemmis, en Carr, 1986).¹⁸ En la observación participante, se tiene como finalidad el ser testigo de los hechos en la medida que se producen y tal como se producen, y así obtener información de la realidad, a partir de notas, producto de la observación continua (Taylor y Bogdan, 1987).

III.3.1. Objetivos:

1. Identificar los principales abordajes con impacto social sustentable que se utilizan (de manera implícita o explícita) en los programas de desarrollo de las OSC's.
2. Proponer una estrategia de evaluación de programas de desarrollo socialmente sustentables.

III.3.2. Hipótesis:

- El presente estudio, tal como se desarrolló en el marco de comprensión de este estudio, asume que la sustentabilidad social depende de la apropiación del programa, la adquisición de las capacidades suficientes del mismo, la comodidad de los roles y organización social bajo la que se trabaja, la cohesión social, y las metas de largo plazo del mismo grupo (sin tomar en cuenta la garantía de recursos económicos y naturales) (aunque sería interesante tener los elementos críticos).
- Los mejores abordajes abordan de manera explícita o implícita estas cuestiones.

¹⁸ Pues eventualmente, la finalidad de este trabajo consiste en generar las herramientas físicas e intelectuales de diagnóstico y autodiagnóstico que le permitan a los actores involucrados modificar los procesos que mejoren la sustentabilidad social del mismo.

III.3.3. Estrategia de Recuperación de Información

Se realizaron cinco visitas a las instalaciones del Banco de Alimentos Municipal, a dos visitas a comunidades en donde el BAM tiene su programa, y dos reuniones con el Consejo Directivo del BAM. En dichas visitas se observaron los mecanismos, procedimientos e interacciones entre los distintos grupos para consigo mismo y con el resto. De la misma manera, se utilizó información documental con fuentes primarias y secundarias. A partir del diálogo con los distintos actores y de las observaciones y lectura de documentos institucionales, se tomaron registros después de cada visita (en físico y en digital)

III.3.4. Herramienta de Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico de la sustentabilidad social se utilizó una herramienta desarrollada para el tema¹⁹. Dicha herramienta aglutina una serie de técnicas de construcción y recopilación de la información a partir de la observación participante, la investigación documental y el monitoreo de indicadores dentro y fuera de la organización.

La herramienta busca contemplar el total de las variables implicadas para la generación de proyectos de desarrollo socialmente sustentables, de acuerdo con los autores que hemos revisado. La sistematización está enmarcada en dos objetivos que se han considerado necesarios para lograr la sustentabilidad social de los proyectos: la autonomía y la justicia social.

La categorización de la información buscó agrupar los conceptos propuestos dentro de los cuatro principios éticos descritos por Beauchamp y Childress (Beauchamp, 1999). El principio de Autonomía incluye aquellos conceptos que contribuyen a aumentar los grados de libertad de los individuos. El principio de Justicia, los conceptos relacionados con la mejora de las condiciones de igualdad y equidad para la población. Los principios de Beneficencia y No Maleficencia se utilizaron para valorar en qué medida en que se está promoviendo, dañando, o simplemente no se está afectando cada uno de los indicadores o

¹⁹ Anexo I del presente documento

descriptores. El esquema de puntuación (casilla: Puntuación) otorgó 2 puntos para los indicadores que mostraban acciones que beneficiaban, 1 punto si no afectaba de manera positiva o negativa, y 0 puntos si las acciones evaluadas por el indicador están afectando de manera negativa (Anexo 1). Cabe señalar que la puntuación es en principio y para efectos de este trabajo solamente una referencia, pues el centro del análisis es cualitativo y está representado por los comentarios y observaciones vertidas en la herramienta (casilla: Observaciones, en el Anexo 1).

Las categorías transversales analizan cada una de las áreas de la organización y el programa social que esta maneje, de la siguiente manera:

1. Categorías de Análisis

<u>Autonomía:</u>	<u>Justicia Social</u>
Fortalecimiento de capacidades Capital Social Participación Incidencia en lo público Gobernanza (común) Apropiación Autogestión y Sostenibilidad	Derechos Humanos Necesidades Básicas Transparencia Relaciones Micro-Meso-Macro Sostenibilidad Justicia y Sostenibilidad Políticas de acceso

2. Principios de Valoración de las Actividades

<u>Beneficencia:</u>	<u>No Maleficencia</u>

Se promueve, o se genera un beneficio (Posición Fuerte)	Se afecta de manera negativa, ocasionando en mayor o menos medida un daño (Posición Débil)
--	--

Por otra parte, la construcción de la herramienta también tomó en cuenta el papel de los factores asociados descritos en el marco de referencia de esta tesina, los cuáles se exponen gráficamente a continuación:

Fig. 3.16 Factores Asociados a la Sustentabilidad Social

Meta: Proyecto comunitario socialmente sustentable		
<u>OBJETIVOS</u>	<u>CONDICIONES</u>	<u>MEDIOS</u>
I. Autonomía (Beauchamp)	<ul style="list-style-type: none"> -Conformación de Capital Social (Putnam 2000; Quintero, 2007) -Fortalecimiento de Capacidades (Villaseñor, 2002 ; Montero,2004; Sen, 2006) -Apropiación de acciones (individuales y/o colectivas) (Aguilar, 1994; Ostrom, 1990) 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación Ciudadana -Incidencia en Políticas públicas -Conformación de espacios públicos -Metodologías participativas/ Involucramiento -Estrategias colaborativas y de inclusión -Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de

		los Comunes
II. Justicia Social (Beauchamp)	-Satisfacción de las necesidades humanas. (Benaim, 2008) -Vigilancia y Promoción de los derechos humanos. (Principios de No Maleficencia y Beneficencia (Goodland, 2002; Beauchamp, y Childress 1999))	-Políticas Universales de Acceso -Prácticas de Vigilancia de DDHH -Prácticas de Sensibilización y Promoción de DDHH -Transparencia (Accountability)

*Temporalidad

Resultados - Corto Plazo

Efectos – (Cambios mantenidos en el Mediano Plazo)

Impacto – (cambios mantenidos en el Largo Plazo) -> Sustentabilidad

El diagnóstico evalúa las acciones de la institución en relación consigo misma y con los beneficiarios de sus programas. De la misma manera también evalúa a las personas beneficiarias en relación con su comunidad y con la institución. Por último, también se utiliza para interpretar posibles razones por las cuales el comportamiento de los indicadores fue de esa forma en particular, para así poder bosquejar algunas soluciones tentativas.

III.3.5. Triangulación de la Información

Para aumentar la fiabilidad de los datos obtenidos, se hará una triangulación entre los dos grupos de actores involucrados en el análisis, esto es, los miembros, colaboradores, o

voluntarios de la institución, y los agentes beneficiarios de la misma. Dicha triangulación se integró a la herramienta de análisis de datos (Anexos 1 y 2), y se verá reflejado en el análisis de resultados del capítulo 5.

IV. RESULTADOS

IV.1 Autonomía

IV.1.1 Apropiación

Actores	Promedio
Institución	1.56
Agentes-Beneficiarios	1

Para el caso de la Institución, se encontró que ésta se encuentra generando las acciones pertinentes para que los colaboradores se apropien del proyecto. El BAM hace una labor efectiva para involucrar a sus colaboradores y fomentar que incluso tengan labores de coordinación. Como áreas de oportunidad es recomendable que se involucre a más personas, y que se les dé a los coordinadores poder de decisión (voz y voto).

Para el caso de los Beneficiarios el balance general no es tan positivo. Como fortaleza se encontró que los programas están siendo pertinentes para el contexto y la realidad de los beneficiarios. Sin embargo, se observó que pocas personas participan más allá del programa alimentario, que es meramente transaccional (cuota de recuperación, y apoyo organizativo, a cambio de una despensa). Los beneficiarios no son incluidos para generar nuevos proyectos.

IV.1.2 Fortalecimiento de capacidades

Actores	Promedio
Institución	1.37
Agentes-Beneficiarios	.92

El Banco de Alimentos Municipal, dentro del campo del fortalecimiento de capacidades o empoderamiento, tiene como elementos positivos el fortalecimiento de capacidades internas para el crecimiento de la institución y sus miembros, y el planteamiento para la generación

y el seguimiento de los programas de generación de capacidades en el ámbito educativo y productivo.

Para el caso de los beneficiarios aún quedan en evidencia varias tareas pendientes al respecto del empoderamiento. Aunque se observó que las personas cuentan con la forma de acceder a diferentes tipos de programas de desarrollo de capacidades, y de proyectos productivos, no son muchos los que están haciendo uso de estos servicios promovidos por el BAM. Además, son pocos los beneficiarios que están graduándose del programa, con lo cual se demuestra que aún carecen de las capacidades propias de la autogestión de ingreso (entre otras cosas) (Villaseñor, 2002).

IV.1.3 Capital Social

Actores	Promedio
Institución	1.46
Agentes-Beneficiarios	1.17

El comportamiento de esta variable mostró, en el caso de la institución, un desempeño aceptable respecto del capital social que se está generando hacia dentro de la institución. Las actividades más sobresalientes incluyen la formación de espacios de diálogo, la generación de consensos y la promoción de espacios de encuentro y acción conjunta. Algunos puntos que habrían de reforzarse para potenciar aún más esta área sería la mejora de los esquemas de comunicación hacia dentro y hacia fuera de la institución, la construcción de confianza en los miembros, y la generación de espacios de y para las comunidades beneficiarias.

Para el caso de los beneficiarios se observó como elemento positivo el fortalecimiento de los sistemas de organización en relación al programa alimentario, y los mecanismos de cooperación involucrados. Sin embargo, son varios los puntos que deben reforzarse para incrementar el capital social en las comunidades de base. Un punto primordial al respecto

consiste en la consolidación de una identidad de grupo y la promoción de capacidades necesarias para la organización más allá del programa alimentario. De la misma manera es menester mejorar los lazos dentro de la comunidad de tal manera que la comunicación, la cooperación, y la asociación en torno a proyectos comunes se potencie.

IV.1.4 Participación

Actores	Promedio
Institución	1.4
Agentes-Beneficiarios	1.06

Para la dimensión de participación la institución mostró elementos sólidos que fortalecen la misma. Dentro de ellos se encuentran los relacionados con la promoción de la participación entre los colaboradores y voluntarios del BAM, como el involucramiento en las decisiones por parte de los miembros, y las consultas y consensos que se generan. Algunos puntos a trabajarse tienen que ver con la generación intencionada de herramientas y mecanismos participativos para las distintas actividades del banco hacia dentro, así como las dirigidas hacia los beneficiarios.

En lo que respecta a los beneficiarios, se reconoce como un punto a favor la incorporación de algunas herramientas participativas como por ejemplo, la consulta respecto de las actividades de los programas, la generación de incentivos de participación (como lo puede ser el programa alimentario). Así mismo, se encontraron elementos susceptibles de mejora como la necesidad de involucrar a las personas no sólo como consulta sino también como co-partícipe en los diagnósticos, establecimiento de objetivos, e implementación de acciones relativas a los programas (Villaseñor, 2002). De la misma manera, es importante reforzar los elementos que les permitan a los beneficiarios organizarse e interactuar aún más en lo público, de tal manera de que se conviertan en agentes activos en la transformación de su entorno (Putnam, 2000).

IV.1.5 Gobernanza

Actores	Promedio
Institución	1.38
Agentes-Beneficiarios	.83

Al respecto de este punto, la institución mostró como puntos fuertes la delimitación clara de responsabilidades al interior de la organización, y el monitoreo de las actividades que se hace en las comunidades mediante el equipo de trabajo y los comités de base. De la misma manera, la labor que realizan con los diversos grupos de interés como donadores, sociedad civil, o ayuntamiento, les permite continuar con sus programas sin que estos sean criticados.

En cuanto a los beneficiarios y las comunidades se puede afirmar que existen varias áreas de oportunidad. Aunque pudo apreciarse que hay una buena relación con los grupos de interés, y las personas conocen bien los límites, y responsabilidades respecto de los programas, la limitada cantidad de iniciativas comunitarias (pocos proyectos locales) no permite que la gente genere mecanismos de auto-organización más consolidados como lo son los proceso de monitoreo, la resolución de conflictos, y la generación de nuevos roles, y responsabilidades comunitarias.

IV.1.6 Incidencia en lo Público

Actores	Promedio
Institución	1.5
Agentes-Beneficiarios	1.43

En lo referente a la incidencia por parte de la institución en lo público, el BAM ha demostrado fortalezas tales como su capacidad de involucrar a más actores o instituciones,

convencer a los grupos de interés de las bondades del programa, y generar espacios de encuentro tanto con los colaboradores, como con dichos grupos. Como asignatura pendiente, el BAM necesita contemplar dentro de sus políticas la capacidad para que sus beneficiarios reconozcan bajo qué propósitos y de qué manera incidir en lo público.

Por su parte, los beneficiarios tienen a favor el hecho de que el programa es bien aceptado por parte de los grupos de interés, incluyendo el total de las comunidades involucradas, aunque no está siendo tomado tan en cuenta a la hora de diseñar los programas. También es necesario que los beneficiarios cuenten con espacios públicos desde donde puedan reunirse, organizarse, y con esto mejore la probabilidad de aumentar el número de iniciativas comunitarias (Manzi, 2010; Quintero, 2007).

IV.1.7 Autogestión y Sostenibilidad

Actores	Promedio
Institución	1.5
Agentes-Beneficiarios	.5

Finalmente, es de rescatarse por parte de la institución, el acierto de contar con un marco conceptual que contempla la autogestión, tal como lo establecen los programas del BAM, y la forma como poco a poco han venido manteniendo e incorporando nuevos mecanismos para que las actividades y sus efectos sean significativos y perdurables en el tiempo.

En cuanto a los beneficiarios, se debe trabajar fuertemente para generar programas cuyo resultado sea un proceso de generación de herramientas para la autogestión de las personas, y de esta manera puedan graduarse eventualmente, y por consiguiente, hacer más perdurables los cambios significativos.

IV.2 Justicia Social

IV.2.1 Derechos Humanos

Actores	Promedio
Institución	1.79
Agentes-Beneficiarios	1

En materia del respeto y la promoción de los derechos humanos, se encontró que la institución hace una labor efectiva para el respeto y la promoción, especialmente, al interior de la organización. Se busca la igualdad de oportunidades para los colaboradores, voluntarios y beneficiarios. De la misma manera los programas alimentario y de desarrollo de capacidades buscan promover el derecho a la alimentación, a la salud, a la educación y a un trabajo digno, entre otros puntos. Algunos de los puntos que resultaron menos sólidos son la inclusión de un marco de derechos humanos como parte de la capacitación del personal, la sensibilización y el seguimiento de los mismos, lo cual indica que se ha dado un respeto a los mismos de manera más bien intuitiva.

Por otro lado, existen mayores problemáticas para el caso de los beneficiarios. Los indicadores de información, alimentación, o privacidad resultaron bien valorados por parte de las personas. Sin embargo, hay deficiencias en varios puntos como lo son aquellos indicadores que resultaron negativos están relacionados directamente con la comprensión de los DDHH y la búsqueda de su respeto por parte de la comunidad, gobierno y la sociedad civil en general. La condición de pobreza que les aqueja los hace más vulnerables a problemáticas relacionadas como la falta de trabajo o de servicios de salud.

IV.2.2 Necesidades Básicas

Actores	Promedio
Institución	1.36
Agentes-Beneficiarios	1.3

El programa de la institución cuenta con los mecanismos adecuados para incidir de manera directa o indirecta en las condiciones de vida de las personas beneficiadas. Se respeta la libertad de decisión de las personas involucradas. De la misma forma, hay flexibilidad en el apoyo a los colaboradores cuando lo requieren. Sería importante sin embargo estructurar la operación de forma más inclusiva para que los beneficiarios formen parte de la toma de decisiones. De la misma manera también sería importante realizar algún tipo de evaluación de las necesidades del personal y de los voluntarios.

Respecto de los agentes beneficiarios se pudo observar que hay un respeto por las libertades básicas de las personas, y su consecuente toma de decisiones. También se observó un apoyo principalmente en el área nutricional y educativa. De manera indirecta el ahorro generado por la adquisición de alimentos a bajo costo permite también a las familias contar con un poco más de recursos para la satisfacción de otras necesidades como lo es el vestido y/o la vivienda. Como puntos a mejorar se pudieron constatar la necesidad de mejorar la inclusividad de los programas en la mayoría de las comunidades, ya que por el momento y por cuestiones de acceso, solamente dos comunidades pueden acceder a los programas de capacitación. De la misma forma es importante trabajar más en el sentido de pertenencia y apoyo comunitario por parte de los vecinos. Por último, y por la naturaleza de las personas a las cuáles se apoya, se pudo observar carencias generalizadas no atribuibles a la labor de la organización.

IV.2.3 Políticas de Acceso

Actores	Promedio
Institución	1.44
Agentes-Beneficiarios	.64

En lo referente a dichas políticas, la organización cuenta, aunque a veces de forma incipiente, con varios mecanismos, alianzas o infraestructura para favorecer el acceso de las personas beneficiarias. Es de destacar el proyecto educativo y el proyecto alimentario de la institución, los cuales tienen un impacto mayor que el resto de las políticas de acceso. Aún existen algunos puntos a mejorar, como la posibilidad de que estos programas impacten en un mayor número de personas, y la inclusión de áreas importantes para desarrollar o al menos vincular como lo son el área legal, el área de salud, o el área de vivienda.

En lo que respecta a los beneficiarios, y debido a la naturaleza de la población atendida, a las condiciones de acceso resultan insuficientes en varios ámbitos. Es menester señalar que se evalúa esta dimensión en función de las actividades que una OSC puede hacer para favorecer este acceso, y no tanto que ella misma pueda incidir totalmente en el acceso a sí mismo. Aparte del tema alimentario, el cual está suficientemente atendido por la OSC, las personas reportan una falta de acceso en materia de educación, salud, vivienda, e infraestructura básica. De la misma manera, también se reportan carencias en materia de seguridad, protección legal, e ingreso suficiente.

IV.2.4 Sostenibilidad

Actores	Promedio
Institución	1.2
Agentes-Beneficiarios	1.5

En el área de sostenibilidad, la organización denota fortalezas tales como el programa de procuración de fondos, el cual es sólido, está en crecimiento y denota la viabilidad del mismo en el largo plazo. Sin embargo, los resultados no son del todo favorables en el aspecto financiero, en donde la OSC no ha iniciado con la creación de un fondo para garantizar su operación. Además es importante señalar que aunque las actividades han tenido la continuidad deseada, esto no se ha denotado aún en la generación de políticas institucionalizadas integradas a la gestión de la organización, especialmente en los programas de educación y proyectos productivos (no así el programa alimentario).

Al respecto de este punto, los beneficiarios se encuentran en mejor estado de forma para continuar con el programa debido principalmente a que las demandas económicas o de otra índole no son especialmente demandantes. De la misma manera puede observarse que reportan continuidad de las operaciones, y conocen muy bien cómo funciona el programa alimentario. La falta de institucionalización de las políticas del BAM deja entrever cómo algunas comunidades son favorecidas con algún programa y otras no.

IV.2.5 Transparencia y Rendición de Cuentas Sostenibilidad

Actores	Promedio
Institución	1
Agentes-Beneficiarios	1.33

En el rubro de Rendición de Cuentas, la organización goza de buena reputación por el impacto que genera en los beneficiarios y la forma como se comunica con los donadores. En ocasiones se han dado informes de resultados y se da cuenta de los logros y retos que tiene la institución en materia financiera y de otros. Sin embargo, se carece de formas sistemáticas y de actualización continua para estar informando constantemente los avances, cambios, diferencias, logros, etc. De la misma manera, se han reportado algunos cambios en la operación que no han sido informados previamente a las personas involucradas, ocasionando malestar en los mismos.

En el caso de los beneficiarios, éstos manifiestan recibir información respecto de cómo se utilizaron sus recursos, la adquisición y repartición de alimento, entre otras cuestiones. La mayoría considera que el BAM está haciendo un uso adecuado de los recursos otorgados mediante las cuotas de recuperación.

**V. CONCLUSIONES: SUSTENTABILIDAD SOCIAL- CONDICIÓN PARA EL
DESARROLLO INTEGRAL Y DE LARGO PLAZO**

Para dar respuesta a las preguntas de investigación motivo de este proceso, las cuales quedaron planteadas de la siguiente manera: ¿Cuáles son las variables necesarias para comprender la sustentabilidad social de los proyectos por parte de las Organizaciones de las Sociedad Civil? ¿De qué forma podrían medirse (cuantitativo) o valorarse (cualitativo)? ¿Cuál es el impacto social sostenible del programa social del Banco de Alimentos Municipal (BAM)?

Queda claro, después de desarrollar esta investigación que los programas del Banco de Alimentos Municipal contienen algunos elementos que impactan a largo plazo en el desarrollo integral de los beneficiarios, y otros que deben reforzarse.

En términos generales puede observarse que la labor que hace el BAM al interior, no se está reflejando al exterior (beneficiarios); los programas no cuentan con acciones encaminadas a generar mayor apropiación de los programas. Una posible razón sería que no se está involucrando en las labores más críticas a los beneficiarios, sino meramente como actores susceptibles de intervenir de forma “transaccionaria” (Geilfus, 1997), el acercamiento entre la lógica local de cada comunidad, y las políticas y acciones del programa no está siendo el adecuado, tal como lo señala Charlton (1984). Algunas acciones para mejorar esta línea podrían involucrar la creación de espacios para involucrar a los beneficiarios en la toma de decisiones, la promoción de proyectos de iniciativa comunitaria (Aguilar, 1994), entre otros.

Por lo tanto, la Organización no está logrando que el programa de desarrollo de capacidades permee en las comunidades, y que las mismas se entusiasmen respecto del éste. Se sugiere principalmente realizar un sondeo para encontrar las razones por las cuales no se están usando estos servicios como se espera, y aprovechar los espacios del programa alimentario para buscar la generación de capacidades mínimas de autoconocimiento, autoconfianza y generación de motivaciones para buscar el desarrollo integral.

La información recabada, además sugiere que la institución necesita consolidar mejor su capital social, pero sobre todo, generar estrategias para la conformación de capital social en

las comunidades beneficiarias, como condición necesaria para el avance en la generación de procesos autogestionados por las comunidades, y para la multiplicación de iniciativas y proyectos de base. Se sugiere, para la organización, incluir como objetivo la consolidación de lazos internos reflejados en la forma en que las personas se asocian, se comunican y muestran confianza en el resto (Putnam, 2000).

De esta forma, puede apreciarse que la fortaleza en los esquemas de participación dentro de la institución no es una práctica que se esté llevando lo suficiente a las comunidades de manera intencionada. La generación de participación es un elemento condicionante para una mejor construcción de capital social, y de fortalecimiento de capacidades, con lo cual debe trabajarse más en la generación de políticas relacionadas con el tema. Esto último quizás requiera la profesionalización del personal en aspectos relacionados, para una correcta aplicación.

La información anterior deja de manifiesto que, aunque los programas del Banco de Alimentos Municipal están consolidados, esto no se ha visto reflejado en la promoción, y generación de iniciativas populares que incrementen las posibilidades de autoorganización y autogestión efectivas (Ostrom, 1990). Por lo tanto, se sugiere que la organización plantee dentro de sus objetivos, si lo que desea es aumentar los grados de libertad de las personas y el desarrollo socialmente sustentable de las mismas, mecanismos para potenciar la autogestión comunitaria reflejada en el número y la naturaleza de las iniciativas.

La información anterior sugiere la importancia de que el Banco de Alimentos establezca los mejores mecanismos para incrementar su impacto en las necesidades de la población atendida. Dichos mecanismos abarcan incluso una comprensión más completa del marco de las necesidades humanas, mecanismos de diagnóstico, y esquemas corresponsables para incidir o favorecer que los beneficiarios incidan sobre su entorno y sobre los actores a su alrededor.

Debe subrayarse que los indicadores positivos están directamente relacionados con la labor por parte del BAM, sus programas y sus acciones. De la misma manera, varios puntos

débiles exceden el objetivo directo de los programas del BAM, sin embargo, no lo excluyen. Es importante buscar mecanismos para que se comprenda mejor el alcance de los DDHH y que las personas de la comunidad puedan tomar una participación más activa en la mejora de sus propios derechos.

Es importante señalar que el Banco de Alimentos Municipal (así como cualquier OSC), carece de las facultades y los recursos necesarios para favorecer el acceso a los medios adecuados para satisfacer las necesidades básicas de las personas. Por lo tanto el presente estudio evalúa el diagnóstico, las alianzas, la generación de alternativas y/o el empoderamiento de la ciudadanía para incidir en las políticas públicas que conlleven una mejora de la infraestructura de acceso. En esta materia podría afirmarse que aún quedan muchas áreas de oportunidad a trabajar dentro de la organización y hacia los mismos beneficiarios. Para comenzar a entender mejor este tema se sugiere realizar un diagnóstico generalizado de la situación de cada comunidad, y con ello poder plantear algunas alternativas de apoyo.

Lo anterior deja evidente la necesidad por parte de la Organización de generar los mecanismos que garanticen o al menos aumenten la probabilidad de que el programa no sólo se mantenga sino que siga creciendo. De la misma manera, la importancia de la toma de decisiones financieras, y de la institucionalización de los programas que pretenden generalizarse y replicarse en todas las comunidades. Una actividad necesaria al respecto puede ser la de la sistematización de la experiencia acumulada y la toma de decisiones en función de los recursos, y el impacto que se está generando como institución. Esto muestra la necesidad de comunicar mejor la forma como se manejan los recursos, debido a que, aunque no hay sospechas ni rumores respecto del BAM que pongan en tela de juicio su reputación, sí existe el riesgo de que por la falta de información, la falta de sistematización, o la lenta actualización de la información, se generen percepciones adversas y desconfianza, lo cual puede redundar en una dificultad para operar de manera adecuada.

Al finalizar este proceso, las evidencias nos han llevado a concluir que los programas sociales requieren de estrategias que le permitan que los procesos y mejoras en donde se

tiene como objetivo incidir puedan sostenerse en el largo plazo, y además generen nuevos procesos de crecimiento en pos de una mejora en la autonomía de las personas sobre las cuales se está actuando, y condiciones de vida y de relaciones más equitativas. Los procesos asociados a la generación de autonomía y justicia social son usualmente intangibles, no son visibilizados por las organizaciones, y por lo tanto su funcionamiento adecuado o no, depende de circunstancias ajenas a los objetivos institucionales. Estos procesos, de acuerdo con este estudio, resultan clave para que los objetivos institucionales se cumplan, y para que los programas sociales sean asimilados más fácilmente, disminuyan las problemáticas asociadas, aumente la estabilidad y permanencia de las actividades y sus efectos, teniendo como consecuencia una mejora del impacto social.

Aún debe ahondarse en cuestiones como la búsqueda de herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan evaluar de manera cada vez más precisa los factores involucrados, así como ponderar cuáles son los factores más críticos en la generación de sustentabilidad social.

En el plano metodológico, aunque la observación participante permite contar con información de primera mano respecto de los contextos, las relaciones para poder contar con información crucial, también es cierto que implica un tiempo considerable de trabajo, y descansa mucho en la memoria, disciplina y el esfuerzo por ser conscientemente objetivo por parte del investigador (como muchas herramientas cualitativas). Se sugiere integrar otras herramientas cuantitativas como la tabla elaborada para la presentación de resultados, en el anexo 1. De la misma forma, también debe ahondarse en cómo estos mecanismos de evaluación pueden convertirse en una herramienta clave en el desarrollo de estrategias de intervención con miras a mejorar la calidad y el impacto de los programas sociales.

En términos generales, la presente investigación logró sintetizar una serie de factores usualmente inconexos en la conformación de un paradigma de comprensión e incidencia más amplio como lo viene a ser la dimensión social del desarrollo sustentable. Este marco mostró ser útil en el presente estudio para el entendimiento de las dinámicas internas organizacionales y las que están encuadradas en las comunidades beneficiarias.

**VI. ADDENDUM: MAPEO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA
SUSTENTABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN**

“Toda organización debe producir riqueza para poder vivir, no vivir para producir riqueza”

Victor Guédez

La presente investigación se centró en identificar los elementos más relevantes para evaluar la sustentabilidad social de los programas sociales, para posteriormente observar la ausencia o presencia de dichos elementos en el programa del Banco de Alimentos municipal, de tal forma que pudiera obtenerse un mapa general del estado de la sustentabilidad social en esta institución.

Aunque los objetivos de la presente investigación ya han sido cubiertos al finalizar las conclusiones de la misma, es menester retomar la razón de ser de este tipo de diagnósticos, principalmente en cuanto a la fortaleza referida en el aumento de la comprensión de la situación actual, y la identificación de los elementos que desean modificarse de acuerdo a la misión de la organización. Debido a esto, consideré necesario incluir a manera de Addendum un bosquejo en donde se muestre cómo puede integrarse esta información para desarrollar un plan de Mejora de la Sustentabilidad Social del Programa.

Existen varias metodologías para la generación y diseño de planes de acción. La más utilizada en el desarrollo de proyectos sociales es la de Marco Lógico, (Gómez-Galán, 2003). Este modelo es un método de planificación por objetivos que, que se utiliza en la gestión del ciclo del proyecto y la identificación y diseño de intervenciones correspondientes. Al ser la metodología de Marco Lógico una herramienta ampliamente desarrollada a nivel internacional, es poca la contribución que podría hacerse para el tema.

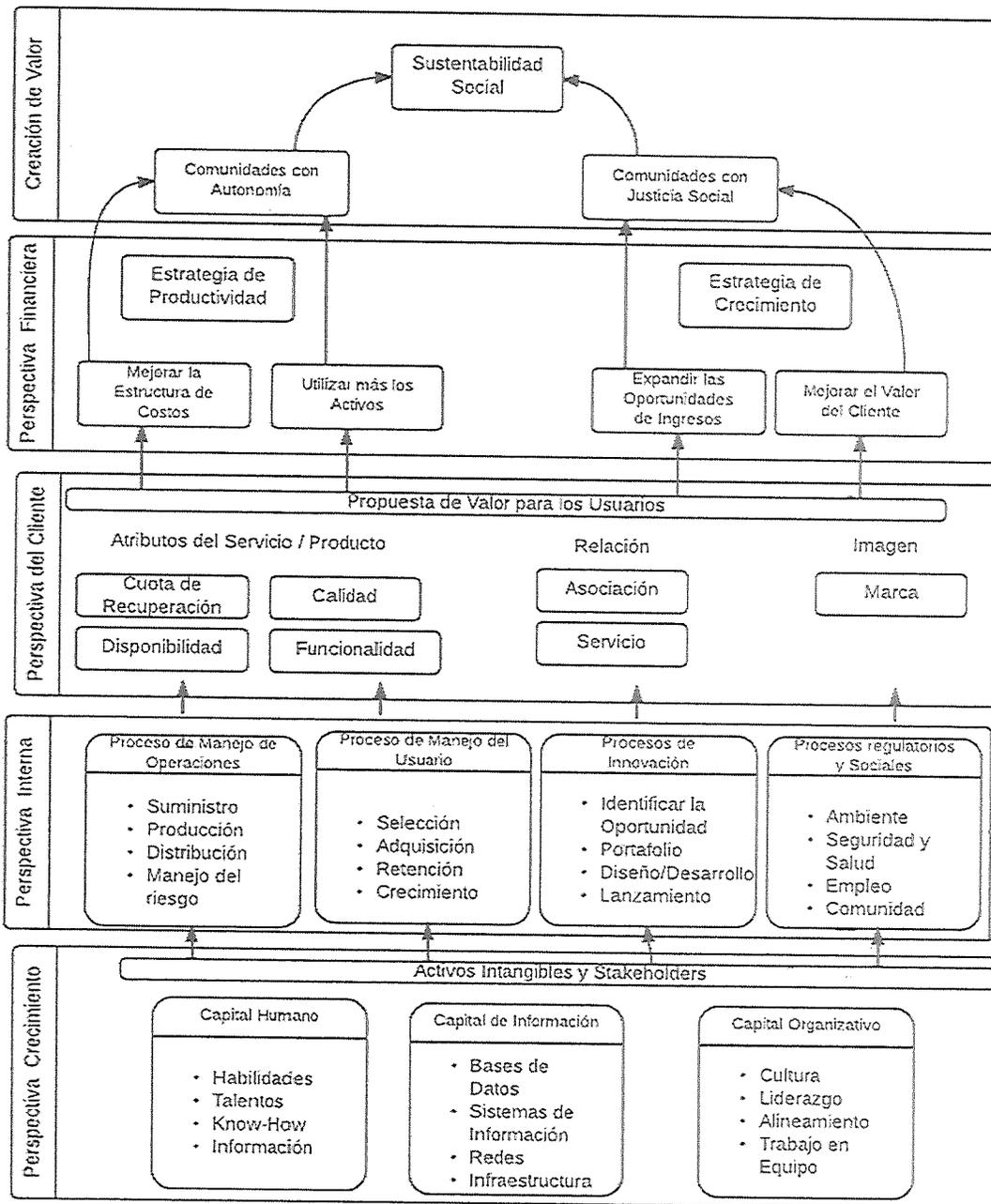
Otra alternativa para el desarrollo de planes que ha venido cobrando mucha fuerza en el campo de la responsabilidad social, es el de Balance Scorecard. (Cuadro de Mando Integral), desarrollado por Dave Norton y Robert Kaplan (Kaplan, Norton, 2001). Dicha metodología tiene como principales ventajas su capacidad de traducción de la estrategia en términos operativos simples, ayudar al alineamiento de la organización en torno a un mismo objetivo, hacer de la estrategia un trabajo diario y continuo, entre otras.

El Balance Scorecard es un modelo de definición de estrategias de manera que puedan operacionalizarse en un control de mandos claro, concreto, medible y ajustable.

Debido a esto, se escogió la metodología de Balance ScoreCard para el Desarrollo del Plan de Acción para la Mejora de la Sustentabilidad Social. Aunque la metodología fue diseñada para el contexto de negocios, hay ya varios casos de implementación en contextos gubernamentales, escolares y de organizaciones de la sociedad civil.

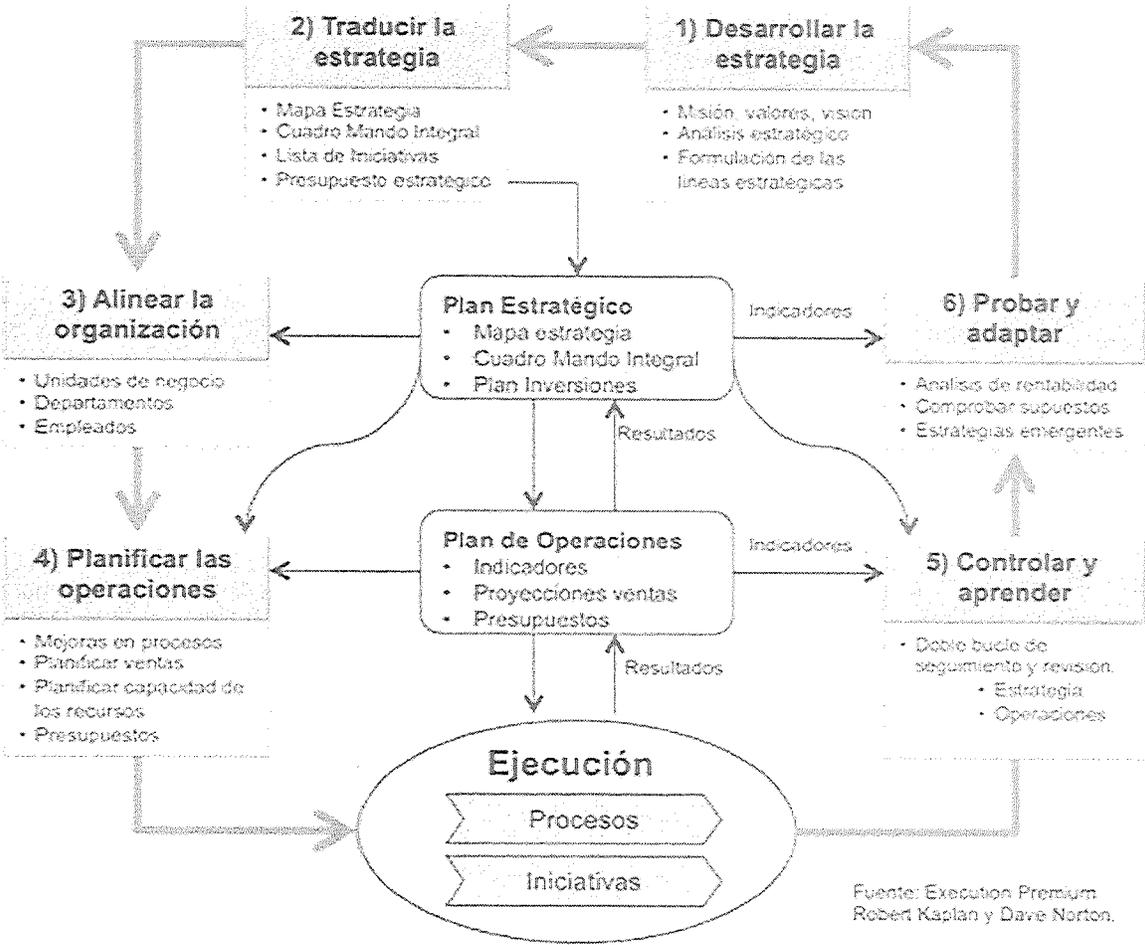
Por supuesto, se requiere que la metodología se trabaje de arriba abajo y viceversa (de la base hasta el consejo operativo). También es posible realizarla de forma participativa con la finalidad de enriquecer su diseño, mejorar las perspectivas de apropiación de la metodología, y mejorar el impacto de la herramienta.

Fig. 6.1 Mapeo Estratégico de la Sustentabilidad Social



Debido a que el Mapa Estratégico contempla aspectos adicionales a la sustentabilidad social, para el propósito de esta tesis no es necesario profundizar en los detalles financieros, logísticos o de índole similar. Por el contrario, en la perspectiva de crecimiento, en los regulatorios, y en la perspectiva del usuario (o cliente de acuerdo al modelo empresarial), sí es posible ahondar. Finalmente, el modelo de sustentabilidad social incluye categorías que no están presentes en el modelo del Mapa Estratégico, pero que son posibles de incluir. Tal es la finalidad de este escrito.

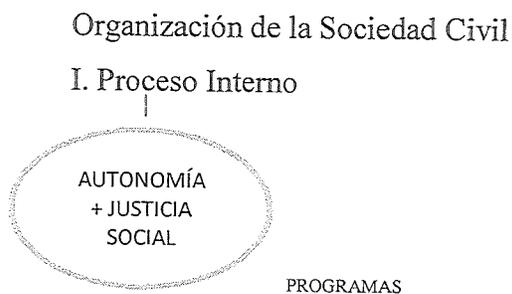
Fig. 6.2 Proceso completo del Cuadro de Mando Integral



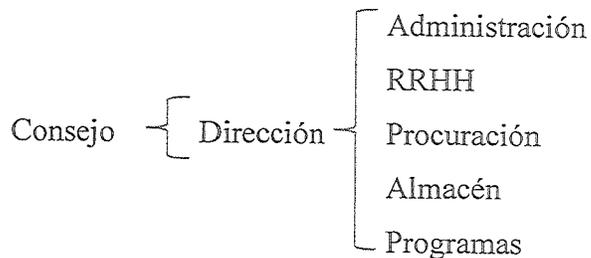
VI.1. Proceso Interno. Organización de la Sociedad Civil

Este Proceso se refiere a las actividades de la OSC hacia dentro de la institución, referidas a la estructura, políticas y actividades de los empleados, colaboradores, voluntarios, etc.

Puede representarse en la siguiente figura:



Para comprender la forma como se da el proceso interno, es de suma importancia partir de observar la composición Interna de la OSC, e identificar las funciones principales, de tal forma que puedan asociarse los procesos de sustentabilidad social a los actores específicos.



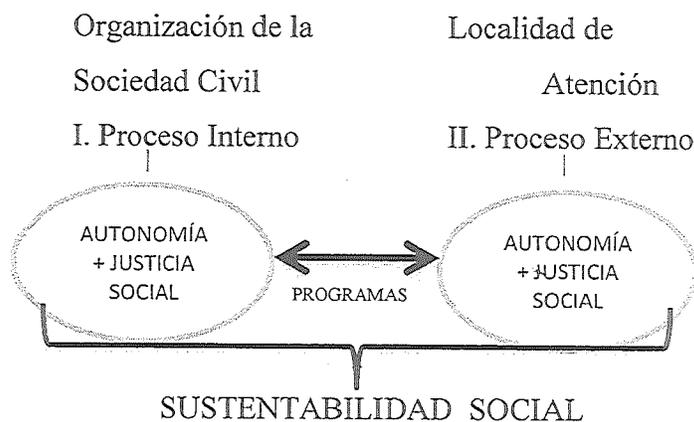
En el caso del BAM, la estructura organizacional descrita en el gráfico anterior, está cubierta por un consejo directivo, y un equipo operativo que se refuerza con voluntarios.

VI.2. Proceso Externo. Programa/Localidad

Este proceso se refiere a las actividades de la Organización estructuradas en uno o más programas que inciden un contexto específico, en este caso las comunidades beneficiarias del Banco de Alimentos.



Con ello, se busca que exista una correspondencia entre políticas y prácticas por parte del Banco de Alimentos, que permita sostener y potenciar los elementos claves de autonomía y justicia social, generando de esta manera un mayor impacto a nivel de la sustentabilidad social.

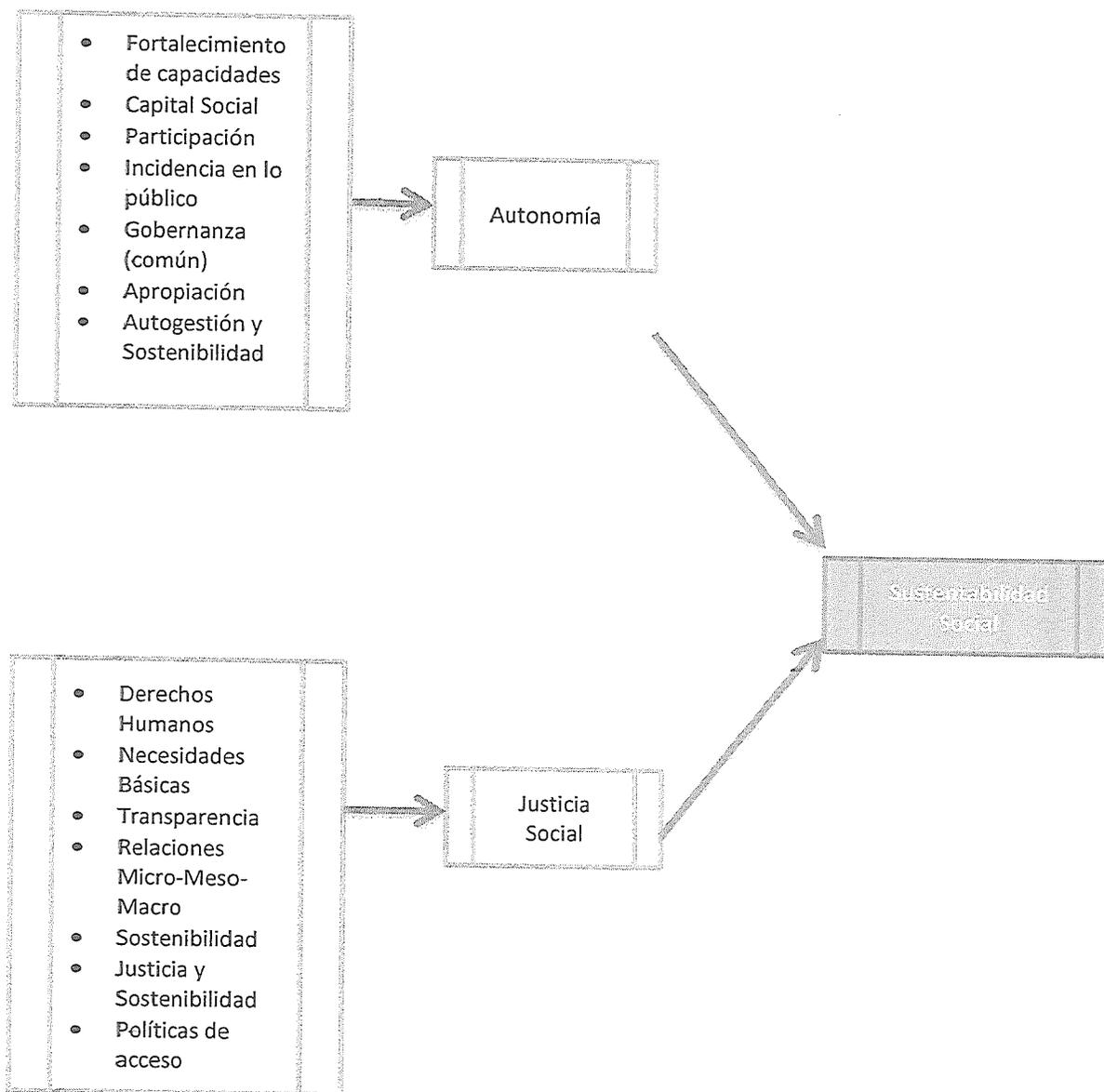


De darse el fenómeno descrito, presumiblemente la organización estará cumpliendo con su misión institucional mientras a la vez fortalece sus intangibles y contribuye en la generación de un desarrollo social sustentable.

VI.3. Mapeo del Proceso para la Generación de Sustentabilidad Social

Ahora bien, es importante desglosar cuáles estos procesos que generarán autonomía y justicia social para favorecer la sustentabilidad social, a partir de políticas y prácticas propias de cada organización.

Fig. 6.3 Resumen de la Ruta hacia la Sustentabilidad Social



La gráfica anterior resume las categorías y variables contempladas en el diagnóstico/evaluación de la sustentabilidad social de las organizaciones, esquematizadas de manera similar al mapa estratégico del Balance Scorecard, el cual se encuentra estructurado de tal forma que la organización logre enfocarse en los procesos que generarán objetivos específicos (de justicia social y autonomía) y derivarán en la consecución del objetivo general (de sustentabilidad social).

En el BAM, el proceso que se sigue una vez presentados los resultados y conclusiones del diagnóstico, comienza por la identificación de las variables en donde se observaron mayores áreas de oportunidad.

Fig. 6.4 Tabla de Áreas de Oportunidad

VARIABLES DE LA CATEGORÍA 'JUSTICIA SOCIAL'	Ponderación Cuantitativa Institucional	Ponderación Cuantitativa Agentes Beneficiarios	Áreas de Oportunidad Detectadas
Derechos Humanos	1.79	1	Personal: Se requiere un marco de Derechos Humanos para entender la alimentación como un derecho Beneficiarios: Está garantizado únicamente su derecho a la alimentación. No conocen sus derechos.
Necesidades Básicas	1.36	1.3	Personal: Se requieren mecanismos de detección de necesidades atender o canalizar casos. Beneficiarios: En condición vulnerable la mayoría. Sólo una comunidad atiende a los programas de Desarrollo Social.
Transparencia y rendición de cuentas	1	1.33	Personal: se carece de formas sistemáticas y de actualización continua para estar informando constantemente los avances, cambios, diferencias, logros, etc. Se han reportado algunos cambios en la operación que no han sido informados previamente a las personas involucradas, ocasionando malestar en los mismos. No se difunde el informe anual.

			Beneficiarios: Carecen de información sobre los logros y retos del Banco de Alimentos.
Políticas de acceso	1.44	0.64	<p>Personal: la inclusión de áreas importantes para desarrollar o al menos vincular como lo son el área legal, el área de salud, o el área de vivienda.</p> <p>Beneficiarios: falta de acceso en materia de educación, salud, vivienda, e infraestructura básica. Carencias en materia de seguridad, protección legal, e ingreso suficiente.</p>
Justicia y Sostenibilidad	1.2	1.5	<p>Personal: La OSC no tiene garantizada su operación económica en el mediano plazo. No se ha denotado aún en la generación de políticas institucionalizadas integradas a la gestión de la organización, especialmente en los programas de educación y proyectos productivos (no así el programa alimentario).</p> <p>Beneficiarios: La falta de institucionalización de las políticas del BAM deja entrever cómo algunas comunidades cuentan con algún programa y otras no.</p>

Variables de la Categoría 'Autonomía'	Ponderación Cuantitativa Institucional	Ponderación Cuantitativa Agentes Beneficiarios	Áreas de Oportunidad Detectadas
Fortalecimiento de capacidades	1.37	0.92	Sólo una comunidad utiliza los servicios del Centro Educativo. No hay un programa de habilidades financieras y de empleo.
Capital Social	1.46	1.15	Personal: Las herramientas de comunicación no están institucionalizadas. Beneficiarios: no cuentan con espacios estables de reunión y momentos de diálogo y generación de proyectos.
Participación	1.4	1.06	Personal: se carecen de herramientas de participación profesionales. Beneficiarios: el nivel de participación se limita a la consulta; los beneficiarios del comité participan más.
Incidencia en lo público (Micro-Meso-Macro)	1.5	1.43	Personal: Se carece de herramientas profesionales para generar capacidades de esta naturaleza. Beneficiarios: falta de espacios y programas que faciliten la identificación de oportunidades de incidencia en lo público.
Gobernanza (común)	1.38	0.83	Personal: Se impulsa, pero se carecen de políticas y herramientas profesionales. Beneficiarios: limitada cantidad de iniciativas comunitarias (pocos proyectos locales); pocos espacios para que la gente genere mecanismos de auto-organización

Apropiación	1.56	1	Los beneficiarios y operativos no están presentes en el análisis de problemáticas y toma de decisiones.
Autogestión y Sostenibilidad	1.5	0.5	Personal: No hay un programa de graduación de beneficiarios Beneficiarios: Carecen de herramientas para satisfacer sus necesidades básicas incluyendo su alimentación.

Una vez obtenidas estas variables, se procederá a la identificación de las variables prioritarias para la organización. Para filtrar el nivel de prioridad, se utiliza un análisis de forma participativa de cada variable en tres áreas:

1. Los resultados del diagnóstico de la variable
2. La alineación de la variable con la misión y objeto social de la organización
3. La capacidad de la organización para incidir en dicha variable en el corto plazo.

Los resultados presentan en una tabla de la siguiente forma:

Fig. 6.5 Análisis de Prioridades

VARIABLES DE LA CATEGORÍA 'JUSTICIA SOCIAL'	ÁREAS DE OPORTUNIDAD DETECTADAS	RELACIÓN CON EL OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA ATENDERLO ACTUALMENTE	PRIORIDAD (1-MUY BAJA; 5 MUY ALTA)
Derechos Humanos	Personal: Se requiere un marco de Derechos Humanos para entender la alimentación como un derecho Beneficiarios: Está garantizado únicamente su	Media	Media	3

	derecho a la alimentación. No conocen sus derechos.			
Necesidades Básicas	<p>Personal: Se requieren mecanismos de detección de necesidades atender o canalizar casos.</p> <p>Beneficiarios: En condición vulnerable la mayoría. Sólo una comunidad atiende a los programas de Desarrollo Social.</p>	Alta	Media	4
Transparencia y rendición de cuentas	<p>Personal: se carece de formas sistemáticas y de actualización continua para estar informando constantemente los avances, cambios, diferencias, logros, etc. Se han reportado algunos cambios en la operación que no han sido informados previamente a las personas involucradas, ocasionando malestar en los mismos. No se difunde el informe anual.</p> <p>Beneficiarios: Carecen de información sobre los logros y retos del Banco de Alimentos.</p>	Alta	Alta	5

Políticas de acceso	<p>Personal: la inclusión de áreas importantes para desarrollar o al menos vincular como lo son el área legal, el área de salud, o el área de vivienda.</p> <p>Beneficiarios: falta de acceso en materia de educación, salud, vivienda, e infraestructura básica.</p> <p>Carencias en materia de seguridad, protección legal, e ingreso suficiente.</p>	Alta	Alta	5
Justicia y Sostenibilidad	<p>Personal: La OSC no tiene garantizada su operación económica en el mediano plazo. No se ha denotado aún en la generación de políticas institucionalizadas integradas a la gestión de la organización, especialmente en los programas de educación y proyectos productivos (no así el programa alimentario).</p> <p>Beneficiarios: La falta de institucionalización de las políticas del BAM deja entrever cómo algunas comunidades cuentan con algún programa y otras no.</p>	Alta	Media	4

Variables de la Categoría 'Autonomía'	Áreas de Oportunidad Detectadas	Relación con el Objeto Social de la Organización	Capacidad de la Organización para atenderlo actualmente	Prioridad 1= Muy Baja 5= Muy Alta
Fortalecimiento de capacidades	Sólo una comunidad utiliza los servicios del Centro Educativo. No hay un programa de habilidades financieras y de empleo.	Media	Media	3
Capital Social	Personal: Las herramientas de comunicación no están institucionalizadas. Beneficiarios: no cuentan con espacios estables de reunión y momentos de diálogo y generación de proyectos.	Media	Media	3
Participación	Personal: se carecen de herramientas de participación profesionales. Beneficiarios: el nivel de participación se limita a la consulta; los beneficiarios del comité participan más.	Media	Media	3
Incidencia en lo público (Micro-Meso-Macro)	Personal: Se carece de herramientas profesionales para generar capacidades de esta naturaleza. Beneficiarios: falta de	Baja	Media	2

	espacios y programas que faciliten la identificación de oportunidades de incidencia en lo público.			
Gobernanza (común)	Personal: Se impulsa, pero se carecen de políticas y herramientas profesionales. Beneficiarios: limitada cantidad de iniciativas comunitarias (pocos proyectos locales); pocos espacios para que la gente genere mecanismos de auto-organización	Media	Media	3
Apropiación	Los beneficiarios y operativos no están presentes en el análisis de problemáticas y toma de decisiones.	Media	Alta	4
Autogestión y Sostenibilidad	Personal: No hay un programa de graduación de beneficiarios Beneficiarios: Carecen de herramientas para satisfacer sus necesidades básicas incluyendo su alimentación.	Alta	Media	4

Una vez definidas las variables prioritarias, se procederá a identificar el plan de acción general, objetivos, acciones, recursos, etc. La metodología de Balance Scorecard propone para esta etapa identificar los indicadores de proceso clave que sean susceptibles de monitorearse de forma constante.

Fig. 6.6 Acciones de Mejora

Variables de la Categoría 'Justicia Social'	Áreas de Oportunidad Detectadas	Acciones	Indicadores de Logro	Cómo se mide (Indicadores de proceso)
Derechos Humanos	<p>Personal: Se requiere un marco de Derechos Humanos para entender la alimentación como un derecho</p> <p>Beneficiarios: Está garantizado únicamente su derecho a la alimentación. No conocen sus derechos.</p>	<p>Personal: Capacitación sobre los Derechos Humanos y prácticas asociadas</p> <p>Beneficiarios: Prácticas Afirmativas y sensibilización del modelo de DDHH</p>	<p>Mejora en las Relaciones</p> <p>Aumento de casos canalizados</p>	<p>Número de Casos</p> <p>Conocimiento del tema</p> <p>Documentación de quejas de DDHH</p>
Necesidades Básicas	<p>Personal: Se requieren mecanismos de detección de necesidades atender o</p>	<p>Canalizar casos de necesidades de Vivienda, Educación Salud,</p>	<p>Mejora del IDH</p> <p>Mejora el Estudio Socioeconómico</p> <p>Mejora el</p>	<p>Disponibilidad de C/ instancia</p> <p>Medios económicos para solventarlo</p> <p>Utilización adecuada de los mismos (conocimiento de cómo y cuándo hacer</p>

	canalizar casos. Beneficiarios: En condición vulnerable la mayoría. Sólo una comunidad atiende a los programas de Desarrollo Social.	Ingreso, Infraestructura Básica. Promoción del Centro Educativo; becas.	Ingreso Mayor tiempo para la familia, el ocio, etc.	uso)
Transparencia y rendición de cuentas	Personal: se carece de formas sistemáticas y de actualización continua para estar informando constantemente los avances, cambios, diferencias, logros, etc. Se han reportado algunos cambios en la	Información veraz en tiempo y forma Integrar a la orden del día temas que no se están abordando institucionalmente. Documentación adecuada Difusión de los	Aumenta el Índice de Confianza Mejora en la autoevaluación. Disminución de conflictos.	Presencia de información clave Encuesta anónima Existencia de Informes/documentos/presentaciones/minutas

	<p>operación que no han sido informados previamente a las personas involucradas, ocasionando malestar en los mismos. No se difunde el informe anual.</p> <p>Beneficiarios: Carecen de información sobre los logros y retos del Banco de Alimentos.</p>	<p>Informes de Resultados a Beneficiarios</p>		
<p>Políticas de acceso</p>	<p>Personal: la inclusión de áreas importantes para desarrollar o al menos vincular como lo son el área legal,</p>	<p>Diagnósticos adecuados</p> <p>Habilitación de Infraestructura</p> <p>Recursos</p>	<p>Existencia de Infraestructura adecuada y/o vinculación con la misma</p>	<p>Presencia/ausencia de organismos y formas de canalización.</p>

INSTITUTO VENEZOLANO PARA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (IVITA)

	<p>el área de salud, o el área de vivienda. Beneficiarios: falta de acceso en materia de educación, salud, vivienda, e infraestructura básica. Carencias en materia de seguridad, protección legal, e ingreso suficiente.</p>	<p>Humanos y Financieros suficientes</p> <p>Políticas de detección y canalización de casos.</p>		
<p>Justicia y Sostenibilidad</p>	<p>Personal: La OSC no tiene garantizada su operación económica en el mediano plazo. No se ha denotado aún en la generación de políticas</p>	<p>Documentación de prácticas, y revisión del material institucional.</p> <p>Integrar a otras</p>	<p>Durabilidad de los efectos intencionadamente provocados por el programa</p> <p>Aumento de la cobertura</p>	<p>Duración y estabilidad en la Medición de efectos</p>

Fortalecimiento de capacidades	Sólo una comunidad utiliza los servicios del Centro Educativo. Beneficiarios: carecen de capacidades productivas y financieras.	Aumentar la cobertura de los programas de desarrollo social Acceso: un programa de habilidades financieras y de empleo.	Aumento en la Generación/a horro de recursos propios Aumento de personas en programas de desarrollo social	Modelo de empoderamiento de Villaseñor Herramienta de monitoreo de beneficiarios.	
Capital Social	Personal: Las herramientas de comunicación no están institucionalizadas. Beneficiarios: no cuentan con espacios estables de reunión y momentos de	Institucion alizar las herramient as de comunicac ión interna. Co-gestión de espacios de reunión para	Incremento en la Actividad Pública Autogeneraci ón de Espacios Reducción de Conflictos	Presencia/ ausencia de Actividades en común Espacios Públicos Índice de confianza	

	diálogo y generación de proyectos.	beneficiarios.		
Participación	<p>Personal: se carecen de herramientas de participación profesionales.</p> <p>Beneficiarios: el nivel de participación se limita a la consulta; los beneficiarios del comité participan más.</p>	<p>Capacitación en estrategias participativas.</p> <p>Inclusión de las personas en todo el proceso de un programa</p>	<p>Personas enteradas, proactivas, organizadas</p> <p>Mayor autogestión</p>	<p>Personas involucradas</p> <p>Inclusión en procesos de evaluación, diseño e implementación</p>
Incidencia en lo público (Micro-Meso-Macro)	<p>Personal: Se carece de herramientas profesionales para generar capacidades de esta naturaleza.</p> <p>Beneficiarios: falta de espacios y</p>	<p>Participación de las personas en toma de decisiones y negociaciones concernientes al desarrollo</p>	<p>Aumento de la satisfacción respecto de la situación comunitaria</p> <p>Mayor conocimiento de los mecanismos</p>	<p>Actividades de organización relacionadas con lo público</p> <p>Nivel de comprensión de las formas de incidencia</p> <p>Presencia / ausencia de relaciones micro-meso (iguales)- macro (entidades globales)</p>

	programas que faciliten la identificación de oportunidades de incidencia en lo público.	de su comunidad Participación en Espacios Públicos Identificar campos de incidencia Generar capacidades para su incidencia Generar mecanismos institucionales para la acción en estos niveles	para la solución de problemas en el ámbito de lo público Mejora en las condiciones generales de la comunidad; Incidencia efectiva en políticas públicas;	
Gobernanza (común)	Personal: Se impulsa, pero se carecen de políticas y herramientas profesionales. Beneficiarios:	Estrategias y capacitación de "Poder con" ; capital	Aumento en la eficacia de Proyectos comunes; Aumento de las iniciativas	Ausencia/Existencia de Proyectos conjuntos Conocimiento de herramientas de organización

	limitada cantidad de iniciativas comunitarias (pocos proyectos locales); pocos espacios para que la gente genere mecanismos de auto-organización	social orientado a la Gestión Comunitaria	locales.	
Apropiación	Los beneficiarios y operativos no están presentes en el análisis de problemáticas y toma de decisiones.	Prácticas de inclusión y participación de las personas en el diagnóstico y la toma de decisiones ; Pertinencia del programa para las	Aumenta la participación en el Programa Disminuye la rotación del personal Disminuyen las bajas de beneficiarios	Satisfacción con el Programa Número de personas participando Niveles de responsabilidad de las personas en la operación del programa

		necesidades reales y sentidas		
Autogestión y Sostenibilidad	Personal: Hay mecanismos de entrada pero no de salida de beneficiarios Beneficiarios: Carecen de herramientas para satisfacer sus necesidades básicas incluyendo su alimentación.	Programa y normativa para la graduación de beneficiarios Alinear los programas sociales hacia la autogestión	Durabilidad de los efectos intencionadamente provocados por el programa Número de familias graduadas Mejora del estudio socioeconómico	Duración Medición de efectos Existencia/ausencia de políticas y prácticas de “graduación”

Una vez definidas las áreas de mejora, acciones a implementar, indicadores de proceso y de resultado, se procede a generar el control de mandos y el mapa estratégico de la organización, adecuado al Modelo de Sustentabilidad Social.

Mediante estos procesos se muestra cómo es posible vincular el marco de comprensión de la sustentabilidad social con una metodología de diagnóstico y un planteamiento de acciones de mejora. La forma como pueda esto implementarse podrá ser examinada en otro

estudio, con la finalidad de contar con un modelo completo de conceptualización e implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, W.M. (2006). "The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century." *Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting*, 29–31 January 2006. Retrieved on: 2009-02-16
- Aguilar, J. (1994). Agricultura campesina y proceso de apropiación tecnológica. En Martínez, S., A. Trujillo, y G. Bejarano (comps), *Agricultura Campesina*, México, Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas, pp: 195-213.
- Agulló-Gimeno, Silvia (2009). *La Coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo* Universidad de Navarra.
- Anheier, Helmut, Fowler, Alan, Holloway, Richard, Kandil, Amani, (2011) *The Future Of Participatory Civil Society Assessments: A Conceptual Analysis*. United Nations Development Programme.
- Beauchamp, T. L. y Childress, J. (1999) *Principios de ética biomédica*. Barcelona, Masson.
- Benaim, André; Collins, Amber C.; Raftis, Luke (2008) *The Social Dimension of Sustainable Development: Guidance and Application*, School of Engineering, Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, Sweden.
- Boltvinik, Julio, y Damián, Araceli (2006) *La Pobreza en México y el Mundo*. Ed Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1977) *Structures, habitus and practices*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Bourdieu, P. (1989) Social Space and Symbolic Power, *Sociological Theory*, vol 7, no 1, ppl 14-25
- Carr, W. y Kemmis, S. (1986). *Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado*. Barcelona: Martínez Roca.
- Clark et all (2001) Sustainability Science. *Science* 27 April 2001: Vol. 292 no. 5517 pp. 641-642 DOI: 10.1126/science.1059386
- Charlton, S. (1984). *Woman in Third World Development*. Westview Press / Boulder and London, E.U.A. 240p.

- Colantonio, Andrea (2009) *Social Sustainability: Linking Research to Policy and Practice*. Oxford Institute for Sustainable Development (OISD). Oxford Brookes University
- Colantonio, A., Dixon, T. (2009b) *Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe*. Oxford Brookes University: Oxford
- Costantini, V., Monni, S., (2004) "Measuring Human and Sustainable Development: An integrated approach for European Countries", Working paper n. 41, Department of Economics, Roma Tre University
- De Sousa Santos, Boaventura (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. Buenos Aires, CLACSO.
- Derrida, Jaques (1994) A democracia é uma promessa: Entrevista de Elena Fernandez con Jacques Derrida, *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, pp. 9-10.
- Dieterlen, Paulette (2003) *La pobreza: un estudio filosófico*, Instituto de Investigaciones Filosóficas-UNAM/Fondo de Cultura Económica, México,
- Dussel, E. (2000). *Philosophy of Liberation*. Maryland, U.S.: Rowman & Littlefield. Chapter 5. (Also in Lecture 5).
- Escobar, A. (1988), "Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World." *Cultural Anthropology* 3(4): 428-443.
- Escobar, A. (2006), Postdevelopment, *The Elgar Companion to Development Studies*, UK.
- Fernández-Aldecua, M. J. (2011) Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo). *El Periplo Sustentable*, núm. 20, enero-junio, 2011, pp. 31-74 Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México
- Fillion, R. (2005), Freedom, Truth and Possibility in Foucault's Ethics. *Revista Foucault Studies*, Número 3.
- Foladori, Guillermo (2002) Avances y Límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. III, num. 12.
- Foucault, M. (1971). *Las palabras y las cosas*. Mexico. Siglo XXI.

- Francescato, D., et All (2007) Community Psychology in Italy: Past Developments and Future Perspectives En Reich, Stephanie M. *International community psychology: history and theories*.
- Freire, Paulo (1998). *¿Extensión o Comunicación?: La Concientización en el Medio Rural* Siglo XXI Editores S.A.
- Geilfus, F. (1997) *80 Herramientas para el desarrollo participativo*. Editorial IICA-Holanda/Laderas C.A. Prochalate, El Salvador.
- Global Reporting Network (GRI) (2006), *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Versión 3.0 , Amsterdam,
- González Esquivel, Carlos E., Ríos H., Brunet, L., Zamorano S., Villa, C. (2006) ¿Es posible evaluar la dimensión social de la sustentabilidad?: Aplicación de una metodología en dos comunidades campesinas del valle de Toluca México, *Revista Convergencia*, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Gómez-Galán, M., Cámara, L. (2003), *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico: Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. CIDEAL, Madrid
- Goodland, R. (2002) ‘Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental’, in Munn, R. (ed.) *Encyclopaedia of Global Environmental Change*, John Wiley & Sons Ltd, London
- Gudynas, E. (1999). Concepciones de la naturaleza y desarrollo en América Latina. *Persona y Sociedad*, XIII
- Johns Hopkins University (2003) Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts. Johns Hopkins University, New York
- Himmelman, Arthur. (2001) On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment *American Journal of Community Psychology*, Vol 29, No 2
- Jarvis, H., Pratt, A. and Cheng-Chong Wu, P. (2001) *The Secret Life of Cities: The Social Reproduction of Everyday Life*, Pearson Education, Harlow
- Kant, I. (1988). *Fundamental principles of the metaphysics of morals* (T. K. Abbott, Trans.). New York: Prometheus Books. (Publicado originalmente en 1785)

- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School.
- Kliksberg, Bernardo (2009), *Más ética, más desarrollo*. Editorial Temas, “Ganar-Ganar” México, DF.
- Publishing Corporation
- Kearns, A., Turok, I., (2004) *Sustainable Communities: Dimensions and Challenges*, ESRC/ODPM, U.K.
- Kuhn, Thomas. *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, FCE, Madrid, 1975
- Leff, Enrique (2010) *Discursos Sustentables*, Editorial Siglo XXI, México.
- Mack, Natasha, Woodsong, Cynthia, MacQueen, Kathleen M., Guest, Greg, Namey, Emily (2005), *Family Health International Participant Observation*. In *Qualitative Research Methods: A Data Collector’s Field guide*, Ed. USAid
- Mati, Jacob M., Silva, Federico and Anderson, Tracy (2010), *Assessing and Strengthening Civil Society Worldwide: An updated program description of the CIVICUS Civil Society Index: Phase 2008 to 2010*.
- Max-Neef, Manfred. (1993), *Desarrollo a Escala Humana: Conceptos, Aplicaciones y Reflexiones*. Editorial Icaria, Barcelona.
- Montero, Maritza, Sonn, Christopher C. (2009) *Psychology of Liberation: Theory and Applications*. Springer Ed.
- Montero, M. (Ed.) (2004) Leadership and organization for community prevention and intervention in Venezuela. *Journal of Prevention and Intervention in the community*.
- McVety, Amanda Kay (2008), "Pursuing Progress: Point Four in Ethiopia" *Diplomatic History*.
- Manzi, T., Lucas, K., Lloyd-Jone. T., Allen, J. (2010). *Social Sustainability in Urban Areas: Communities, Connectivity and the Urban Factory* Earthscan, UK.
- Nahmad S., A. González y M. Rees (1998). *Tecnologías indígenas y medio ambiente*. Centro de Ecodesarrollo, México.
- Orford, Jim (2008) “Community Psychology: Challenges, Controversies and Emerging Consensus”. London

- Ott, K. (2003). "The Case for Strong Sustainability." en: Ott, K. & P. Thapa (eds.) (2003). *Greifswald's Environmental Ethics*. Greifswald: Steinbecker Verlag Ulrich Rose.
 - Ostrom, E. (1990) *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Nueva York, Cambridge University Press.
 - Pogge, Thomas (2008) *World Poverty and Human Rights*, 2nd ed. Cambridge: Polity Press.
 - Putnam, R. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, London
 - Quintero, Víctor M. (2007), *Evaluación de Impactos del Desarrollo de Base*. RedeAmérica, Colombia.
 - Rorty, R. (2000) *Verdad y Progreso: Escritos Filosóficos 3*. 3ra ed. Ed. Paidós. Buenos Aires.
 - Sen, A., (2004) *Desarrollo y Libertad*, Ed. Planeta. Bogotá.
 - Stiglitz, Joseph E. (2012) *The Price of Inequality: The Avoidable Causes and Invisible Costs of Inequality*, Norton & Company, New York
 - Taylor, S.J. / Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* Ed. Paidós Básica. España.
 - Tomassino, H. (2005) Sustentabilidad rural: desacuerdos y controversias. En: G. Foladori y N. Pierri (coord) *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México: Ed. UAZ/Miguel Angel Porrúa
 - Villaseñor, Silvia. *Investigación de impacto en proyectos de desarrollo: una propuesta participativa*. México: IMDEC, 2002.
 - Wittgenstein, L., *Investigaciones Filosóficas*. Editorial Crítica. España, 2003.
-

FUENTES ELECTRÓNICAS:

- Gerard, Gwenaelle, ISO 26000, en <http://responsable.net> (Junio, 2011)
- Murphy, Mark, "The Natural Law Tradition in Ethics", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/natural-law-ethics/>.
- Discovering the ISO 26000. En <http://www.iso.org> (Julio, 2011)
- Brooks, Martin (2010). *The Morality of Charity*, Conferencia para la RSA en thersa.org Diciembre 2012
- Anheier, Helmut K. (2000b) *Managing Nonprofit Organisations: Towards a New Approach*, Working Paper No. 1, London: Centre for Civil Society, London School of Economics. En www.lse.ac.uk/Depts/ccs/pdf/cswp1.pdf
- World Commission on Environment and Development (WCED) Report "Our Common Future" 1987. En www.un-documents.net/wced-ocf.htm (Enero, 2011)
- Wenar, Leif, "John Rawls", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/rawls/>

ANEXOS

ANEXO 1

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS: AUTONOMÍA

Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios		Agentes Beneficiados	
Apropiación		Apropiación	
	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A		Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A
Indicador/Descriptor	Condición /Medio	Indicador/Descriptor	Condición /Medio
Las personas co-dirigen los proyectos sociales	1.5	Las personas co-dirigen los proyectos sociales	1
	Aún se aprecia que no todos los colaboradores están involucrados en esta tarea		No se observó una co-dirección, aunque sí una participación

							activa
Se construyen consensos para actuar y se es consecuente con las decisiones	Capital Social / Apropriación	2	En general pudo apreciarse satisfacción por parte de todos en las acciones tomadas	Se construyen consensos para actuar y se es consecuente con las decisiones	Capital Social / Apropriación	1	Se observó una construcción de consensos para los proyectos productivos, más no para el programa de alimento
Se busca que la mayoría de las personas incluidas en el programa participe activamente en las actividades	Capital Social / Participación / Apropriación	1	Se mencionó la intención pero no se identificaron acciones que lo logren.	La mayoría de las personas incluidas en el programa participan activamente en las actividades	Capital Social Participación / Apropriación	1	Sólo los comités, y algunos pocos participan

Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	Capital Social /Apropiación /Participación n	2	Participación/apropiación	Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	Capital Social Participación n/ apropiación	1	Se participa principalmente en el programa de alimento, no tanto en el resto
Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, y las condiciones locales (congruencia con el contexto)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes /Apropiación n	2	Los proyectos propuestos son congruentes con el contexto local	Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, y las condiciones locales (congruencia con el contexto)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Apropiación	2	La utilización de los recursos no excede la capacidad del contexto
Se tiene un programa de Capacidades para el Desarrollo de Proyectos familiares o	Fortalecimiento de Capacidades /Poder para /	1	No se observó una planeación sobre el mismo	Se construyen capacidades para el Desarrollo de Proyectos familiares o	Fortalecimiento de Capacidades Poder para /	1	Los Proyectos a la fecha han surgido de

comunitarios	Apropiación			comunitarios	Apropiación		manera espontánea, no tanto producto de este tipo de capacidades
Participan en todos los niveles, desde el diseño hasta la evaluación de las actividades.	Participación / Apropiación	2	Se observó a los consejeros en comunidades, tareas operativas, etc.	Participan en todos los niveles, desde el diseño hasta la evaluación de las actividades.	Participación / Apropiación	0	No se fomenta este tipo de participación
Se cuenta con espacios y foros en donde todos tienen voz y voto	Participación / Apropiación	1	Hay elementos cuya opinión es tomada más en cuenta; se presenció la toma de decisiones sin considerar la opinión de la responsable de un proyecto	Se cuenta con espacios y foros en donde todos tienen voz y voto	Participación / Apropiación	1	Se tiene voz pero no voto ; no se utiliza este mecanismo

			educativo (quien manifestó malestar)					
PROMEDIO	1.5625			PROMEDIO	1			
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios								
Agentes Beneficiados								
Capital Social				Capital Social				
Se construyen consensos para actuar y se es consecuente con las decisiones	Capital Social / Apropiación	2	En general pudo apreciarse satisfacción por parte de todos en las acciones tomadas	Las personas manifiestan confianza en la palabra y acciones de sus compañeros	1	Capital Social	Se obtuvo información a favor y en contra de esta temática	
Se construyen normas y valores colectivos de manera participativa para promover la cooperación	Capital Social	1	Hay reglamentos que se están construyendo dentro del BAM de manera más	Se fortalecen las capacidades de autogestión e independencia del programa	1	Capital Social	Se observó que algunos beneficiarios están en esta línea	

Las personas manifiestan confianza en la palabra y acciones de sus compañeros	Capital Social	1	participativa, sin embargo aún no lo han llevado a la práctica con los Beneficiados	Las personas manifiestan esto, sin embargo pudo apreciarse algunas manifestaciones de falta de confianza entre algunos miembros	Se promueve la organización comunitaria en el nivel que sea necesario	Capital Social Poder Con	2	Se promueve la conformación de comités comunitarios y se apoyan iniciativas comunitarias
Se busca que la mayoría de las personas incluidas en el programa participe activamente en las actividades	Capital Social / Participación / Apropiación	1	Se mencionó la intención pero no se identificaron acciones que lo logren.	La mayoría de las personas incluidas en el programa participan activamente en las actividades	Capital Social Participación / Apropiación	1	Sólo los comités, y algunos pocos participan	

Se promueve la organización comunitaria en el nivel que sea necesario	Capital Social Poder Con	1	El único proceso de organización comunitaria que se genera es dentro de la comunidad de origen del consejo y el BAM	La mayoría de las personas incluidas en el programa participan activamente en las actividades	Capital Social Participación n / Apropiación	1	Sólo los comités, y algunos pocos participan
Se cuenta con mecanismos para promover la autogestión e independencia del programa	Capital Social	1	No se cuenta con un plan de "graduación" de los beneficiarios; los esfuerzos son aislados	La mayoría de las personas que considera que la comunicación entre los miembros es buena.	Capital Social Capacidades Colectivas (poder con)	1	Se obtuvo información a favor y en contra de esta temática
Se lleva un registro de la evolución de los beneficiarios hasta su "graduación"	Capital Social	1	No se cuenta con un plan de "graduación" de los beneficiarios; los esfuerzos son aislados	Las personas manifiestan que la comunicación entre los miembros es buena	Capital Social Capacidades Colectivas (poder con)	1	Se obtuvo información a favor y en contra de esta temática

Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	Capital Social /Apropiación /Participación	2	Participación/apropiación	Se observa diálogo con otros grupos/organizaciones	Capital Social Espacios Públicos	2	Se cuenta con apoyo de dos universidades y una consultoría para el desarrollo de proyectos
Se promueve el diálogo con otros grupos/organizaciones	Capital Social Espacios Públicos	2	El BAM está vinculado con 4 Instituciones Educativas; 2 OSC's y es miembro de la Asociación Nacional Espacios Públicos	Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	Capital Social Participación n/ apropiación	1	Se participa principalmente en el programa de alimento, no tanto en el resto

Las personas manifiestan que la comunicación entre los miembros es buena	Capital Social / Poder Con	1	Se encontraron algunas cuestiones que no se rebelaron a todos los miembros	Se observaron dinámicas de cooperación entre los beneficiarios	Capital Social	2	Se crean turnos para participar en las labores de formación y distribución de la despensa
Se promueven dinámicas de cooperación entre los miembros de la institución	Capital Social	2	Se comparten las tareas, se apoyan cuando una de las personas está rebasada	Las personas manifiestan sentir confianza en sus compañeros	Capital Social- Confianza	1	Se notó cierta mejora a partir de la formación de comités, pero las comunidades aún muestran poca confianza

Se promueven dinámicas de cooperación con los beneficiarios	Capital Social	2	Se promueve que formen equipos, turnen puestos, y todos participen en el diseño y elaboración de la despesa	Se construyen normas y valores colectivos de manera participativa para promover la cooperación	Capital Social-Confianza-Participación	1	Aunque sí hay un proceso de normatividad, este no es participativo
Se promueven dinámicas de libre asociación a favor de propósitos comunes	Capital Social Poder Con	2	Se asocian para promover nuevos proyectos ante instancias y los beneficiarios	Se observan dinámicas de libre asociación a favor de propósitos comunes	Capital Social Poder Con	0	No se observaron este tipo de dinámicas
PROMEDIO		1.461538 462		PROMEDIO		1.153846 154	
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios							
Gobernanza (de los comunes)				Gobernanza (de los comunes)			
Indicador/Descriptor	Condición /Medio	Promueve (2), No Altera(1)	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición /Medio	Promueve (2), No Altera(1)	Observación es

		Merma(0), ND y N/A			Merma(0), ND y N/A			Merma(0), ND y N/A	
Acciones de supervisión /monitoreo susceptibles de rendir cuentas a los propietarios o involucrados en el proyecto.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	Se conocen los temas sobre los que se deben rendir cuentas, y se muestran de manera periódica a algunos grupos de interés, por ejemplo, los donadores	Las personas participantes tienen claros los límites y responsabilidades de cada uno	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	Se tiene claridad de los roles del comité	Merma(0), ND y N/A	
Las personas participantes tienen claros los límites y responsabilidades de cada uno	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	Se observó cómo los miembros de la organización conocen bien sus funciones, y las decisiones que les corresponde hacer	La gran mayoría de los individuos involucrados en las normativas de operación del proyecto pueden participar en la creación y	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	0	Las reglas son condicionadas por la Institución	Merma(0), ND y N/A	

	Comunes		a cada uno	modificación las reglas.	Comunes		
Se promueve el desarrollo productivo local (diversificación, cadenas productivas; creación de empresas)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1.5	Se promueve pero no de la misma manera en todas las comunidades	Acciones de supervisión /monitoreo susceptibles de rendir cuentas a los propietarios o involucrados en el proyecto.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	0	Se carecen de mecanismos de esta naturaleza por el momento
Se cuenta con mecanismos de resolución de conflictos	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	Los dos conflictos que se observaron no fueron asertivamente resueltos Poder Con	Se cuenta con espacios y mecanismos para resolver los conflictos, y todos pueden tener acceso a los mismos.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	0	No se observaron ni reportaron mecanismos de esta naturaleza

Se cuenta con espacios y mecanismos para resolver los conflictos, y todos pueden tener acceso a los mismos.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	no se cuenta con este mecanismo de manera explícita	Los diferentes proyectos, actividades, el monitoreo, la resolución de conflictos, están organizados en niveles de tal manera que unos dependen de otros (y todo mundo depende que el otro haga su parte para realizar su actividad)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	Se observa una organización de esta forma sólo dentro de cada proyecto, mas no de manera relacionada
El contexto, gobierno, y las condiciones sociales respetan el derecho a la autoorganización y formación de instituciones autónomas.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	El contexto municipal y estatal lo permiten	Se promueve el desarrollo productivo local (diversificación, cadenas productivas; creación de empresas)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	Se promueve de manera incipiente

Los grupos de interés aprueban y apoyan los programas de la institución	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Incidencia en lo Público	2	Tanto gobierno local, como donadores y la sociedad civil ven con buenos ojos la labor del Banco.	Los grupos de interés aprueban y apoyan las actividades e iniciativas comunitarias.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	El gobierno municipal y los diversos grupos no se han opuesto a las pocas iniciativas populares (como los proyectos productivos)
Se cuenta con mecanismos de prevención de conflictos	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	No existe una normativa al respecto; la comunicación no es adecuada, pero no hay mecanismos para tratar el "cómo vamos"	Dependiendo de la gravedad, reincidencia o contexto de la acción, existen de manera predefinidas estas sanciones (de facto y por acuerdo), y las mismas van en relación gradual con	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	0	Se carecen de mecanismos de esta naturaleza por el momento

Dependiendo de la gravedad, reincidencia o contexto de la acción, existen de manera predefinidas estas sanciones (de facto y por acuerdo), y las mismas van en relación gradual con las acciones.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	Poder Con no se cuenta con este mecanismo	El contexto, gobierno, y las condiciones sociales respetan el derecho a la autoorganización y formación de instituciones autónomas.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	2	Tanto la institución como el contexto más amplio lo permiten
---	--	---	--	---	--	---	--

Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, y las condiciones locales (congruencia con el contexto)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes /Apropiación	2	Los proyectos propuestos son congruentes con el contexto local	Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión, y las condiciones locales (congruencia con el contexto)	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Apropiación	2	La utilización de los recursos no excede la capacidad del contexto
Los diferentes proyectos, actividades, el monitoreo, la resolución de conflictos, están organizados en niveles de tal manera que unos dependen de otros (y todo mundo depende que el otro haga su parte para realizar su	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	1	no se cuenta con este mecanismo de manera explícita	Se cuenta con mecanismos de resolución de conflictos	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Poder Con	0	Dentro de las comunidades de estos mecanismos de manera formal o explícita

actividad)								
La gran mayoría de los individuos involucrados en las normativas de operación del proyecto pueden participar en la creación y modificación las reglas.	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes	0	Sólo el consejo toma ese tipo de decisiones	0	Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Poder Con	0	Se cuenta con mecanismos de prevención de conflictos	Dentro de las comunidades de carecen de estos mecanismos de manera formal o explícita
PROMEDIO		1.375			PROMEDIO	0.833333		333
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios	Agentes Beneficiados							
Fortalecimiento de Capacidades					Fortalecimiento de Capacidades			

Indicador/Descriptor	Condición	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	Observación
Se promueve el aprendizaje de habilidades para la organización y el trabajo en equipo.	Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	1	Aunque de manera reciente, el BAM se ha involucrado en la capacitación de todos sus colaboradores a través de una alianza con Corporativa de Fundaciones	Las personas responsables cuentan con capacidades para la generación de ingresos propios suficientes	Fortalecimiento de Capacidades / Poder para	0	Las personas aún carecen de los mecanismos necesarios para la generación de estos ingresos tal como lo muestran los estudios socioeconómicos

Se promueven dinámicas de libre asociación a favor de propósitos comunes	Capital Social Poder Con	2	Se asocian para promover nuevos proyectos ante instancias y los beneficiarios	Se observan dinámicas de libre asociación a favor de propósitos comunes	Capital Social Poder Con	0	No se observaron este tipo de dinámicas
Se demuestra prioridad del bien común del colectivo sobre los intereses particulares	Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	1	Dos personas responsables del proyecto educativo han tomado decisiones en donde no se ha priorizado el bien común; sin embargo en el resto de los proyectos sí ha ocurrido	Se promueve la organización comunitaria en el nivel que sea necesario	Capital Social Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	2	Se promueve la conformación de comités comunitarios y se apoyan iniciativas comunitarias

Se promueve o vincula para colaborar en la cobertura de necesidades de vivienda y servicios básicos	Fortalecimiento de Capacidades	1	Existe un proyecto focalizado en una comunidad de mejora de vivienda; pero no está focalizado	Las personas manifiestan que la comunicación entre los miembros es buena	Capital Social Capacidades Colectivas (poder con)	1	Se obtuvo información a favor y en contra de esta temática
Perduración en el tiempo de los cambios	Fortalecimiento de Capacidades	1	Las actividades más recientes son las de empoderamiento del personal; el resto de las actividades se han mantenido estables Sustentabilidad	Las familias mejoran y ejercen sus capacidades de autogestión	Fortalecimiento de Capacidades Poder Interior	1	Se han notado incipientes expresiones de autogestión por parte de los líderes promotores de proyectos productivos

Se promueve que las personas tengan la libertad para realizar sus actividades de manera segura.	Fortalecimiento de Capacidades	1	No se encontró evidencia al respecto.	Cuentan con las competencias suficientes para cubrir las necesidades de educación, salud y servicios básicos	Fortalecimiento de Capacidades	0	No se cuenta con los recursos suficientes
Se promueven el aprendizaje de habilidades técnicas útiles para la autogestión (proactividad, fijación de metas, búsqueda de recursos y oportunidades)	Fortalecimiento de Capacidades Poder para	1	No se observó este tipo de promoción de habilidades	Cuentan con recursos suficientes para adquirir o mejorar la vivienda	Fortalecimiento de Capacidades	0	No se cuenta con los recursos suficientes
Se promueve que las personas encuentren oportunidades de empleo/autoempleo de acuerdo a sus capacidades	Fortalecimiento de Capacidades	1.5	Se cuenta con un programa para la generación de proyectos productivos en la comunidad de	Cuentan con recursos suficientes para pagar las cuotas de recuperación	Fortalecimiento de Capacidades	2	El ingreso parece ser suficiente para las cuotas de recuperación

			origen del BAM; de manera incipiente de observó el inicio de un taller de tejido de rafia en otra comunidad				del BAM
Dentro de los objetivos y actividades se incluye el que las familias mejoren y ejercen sus capacidades de autogestión	Fortalecimie nto de Capacidades	1	Está dentro de los objetivos y hay algunas actividades, pero no están generalizadas.	Las personas buscan educación formal o informal para el acceso a mejores oportunidades de desarrollo	Fortalecimie nto de Capacidades	1	Sólo unos pocos toman la decisión de integrarse a mejorar sus capacidades
Se promueve o vincula para colaborar en la cobertura de necesidades de salud	Fortalecimie nto de Capacidades	1	Se está planeando incorporar visitas médicas, pero no se ha logrado	Porcentaje de personas que señala que el programa le ha ayudado a adquirir más confianza en sí mismo.	Fortalecimie nto de Capacidades	%	Numeralia Poder Interior

Se promueve la educación formal o informal para el acceso a mejores oportunidades de desarrollo	Fortalecimiento de Capacidades	2	Se cuenta con un proyecto de educación formal e informal	Se cuentan con herramientas y mecanismos para prevenir que las personas sufran de las problemáticas del contexto (adicciones, violencia, etc.)	Fortalecimiento de Capacidades	0	Los beneficiarios carecen de la información y habilidades para prevenir este tipo de problemáticas
Se promueve la organización comunitaria en el nivel que sea necesario	Capital Social Poder Con	1	El único proceso de organización comunitaria que se genera es dentro de la comunidad de origen del consejo y el BAM	Se promueve el aprendizaje de habilidades para la organización y el trabajo en equipo.	Fortalecimiento de Capacidades (poder con)	1	Se observó este tipo de aprendizajes en los comités y participantes de proyectos productivos

Demuestran habilidades de Administración de Proyectos (diagnóstico, planeación, ejecución, monitoreo, evaluación, difusión)	Fortalecimiento de Capacidades Poder Para	2	Se han fomentado ciertos liderazgos en las comunidades de base, sin embargo aún se carece de un plan de desarrollo de habilidades. Poder Para	La mayoría de las personas señala que el programa le ha ayudado a adquirir más confianza en sí mismo.	Fortalecimiento de Capacidades (poder interior - Autoestima)	1	Este efecto parece darse principalmente en los comités y los proyectos productivos
Demuestra elementos satisfactorios de autoconocimiento de capacidades y limitaciones	Fortalecimiento de Capacidades	2	El BAM cuenta con una institución evaluadora externa, quien los orienta a conocerse mejor. Poder Interior	Las personas se sienten en libertad de decir y hacer lo que desean sin temor a ser juzgados o reprimidos por los demás	Fortalecimiento de Capacidades (Poder Interior)	1	Se notó expresiones de opiniones libremente

Se promueve el fortalecimiento de capacidades para la generación de recursos (empleo, autoempleo)	Fortalecimiento de Capacidades	1	Las iniciativas son aún pocas e incipientes, no están generalizadas a lo largo de las comunidades.	Se promueven el aprendizaje de habilidades técnicas útiles para la autogestión (proactividad, fijación de metas, búsqueda de recursos y oportunidades)	Fortalecimiento de Capacidades / Poder para	2	Se cuenta con actividades y labores de capacitación para proyectos productivos, educativos y de organización comunitaria
Las personas demuestran voluntad y acciones para cumplir con los acuerdos	Fortalecimiento de Capacidades Poder Para	2	Hay reuniones mensuales para verificar el seguimiento de los acuerdos. Poder Con	Los beneficiarios se están graduando del programa	Fortalecimiento de Capacidades Autogestión	0	Los beneficiarios no se están graduando del programa

Se demuestra solidaridad con las personas que atraviesan una dificultad para realizar sus actividades	Fortalecimiento de Capacidades	2	Se observó que, ante la falta de recursos, los voluntarios asumieron funciones que los empleados no podían realizar, hasta que se solucionó el problema Poder Con	Las personas manifiestan que el programa le ha ayudado a tener mayor autonomía para salir adelante	Fortalecimiento de Capacidades Autogestión	1	Algunas personas, sobre todo líderes de proyectos o comités así lo expresan
Se promueven liderazgos constructivos, democráticos y horizontales.	Fortalecimiento de Capacidades Poder Sobre	2	Se observó un impulso para generar más y más responsables de proyectos, conforme han ido saliendo nuevos.	Se demuestra solidaridad con las personas que atraviesan una dificultad para realizar sus actividades	Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	ND	No se encontró información significativa al respecto

Se promueve o vincula para colaborar en la cobertura de necesidades de educación	Fortalecimiento de Capacidades	1.5	Poder Sobre Se cuenta con un programa muy completo de educación en la comunidad de origen del BAM	Las personas demuestran voluntad y acciones para cumplir con los acuerdos	Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	2	Se pudo observar que los acuerdos asumidos en las asambleas suelen ser respetados
Se cuentan con herramientas y mecanismos para prevenir-canalizar que las personas sufran de las problemáticas sociales propias del contexto no	Fortalecimiento de Capacidades	1	No se encontró evidencia al respecto.	Se demuestra prioridad del bien común del colectivo sobre los intereses particulares	Fortalecimiento de Capacidades Poder Con	1	Se pudo observar quién si lo hacía, y quien no actuaba en conformidad para

relacionadas con la misión (adiciones, violencia, etc.)								satisfacer el colectivo
Se tiene un programa de Capacidades para el Desarrollo de Proyectos familiares o comunitarios	1	Fortalecimiento de Capacidades /Poder para /Apropiación	No se encontró una planeación sobre el mismo	Demuestra elementos satisfactorios de autoconocimiento de capacidades y limitaciones	Fortalecimiento de Capacidades Poder Interior	0	No logró apreciarse este tipo de autoconocimiento	
Las personas se sienten en libertad de decir y hacer lo que desean sin temor a ser juzgados o reprimidos por los demás	1	Fortalecimiento de Capacidades	Se observaron ciertos desacuerdos que no fueron arreglados con los involucrados	Las personas manifiestan que el programa le ha ayudado a adquirir más confianza en sí mismo.	Fortalecimiento de Capacidades Poder interior	1	Algunas personas, sobre todo líderes de proyectos o comités así lo expresan	

La Institución generan Ingresos para sostener los programas	Fortalecimiento de Capacidades Poder Para	2	Las cuotas de recuperación y los donativos que se consiguen son suficientes para satisfacer las finanzas.	Ha incrementado la capacidad de generar Ingresos propios	Fortalecimiento de Capacidades Poder Para	1	No se ha notado un incremento sustancioso en las familias
La Institución cuenta con políticas y acciones encaminadas a ayudar a mantener/incrementar la autonomía para salir adelante	Fortalecimiento de Capacidades	1	Algunas acciones educativas y de proyectos productivos colaboran en este indicador, sin embargo aún no son muy numerosos.	Demuestran habilidades de Administración de Proyectos (diagnóstico, planeación, ejecución, monitoreo, evaluación, difusión)	Fortalecimiento de Capacidades Poder para	1	Sólo aquellos involucrados en los proyectos productivos lo demuestran
Se cuenta con mecanismos para graduar a los beneficiarios del programa	Fortalecimiento de Capacidades / Institución	0	No se cuenta con un sistema de evaluación y criterios de graduación	Se construyen capacidades para el Desarrollo de Proyectos familiares o comunitarios	Fortalecimiento de Capacidades Poder para / Apropiación	1	Los Proyectos a la fecha han surgido de manera

Los colaboradores - voluntarios manifiestan que la Institución le ha ayudado a adquirir más confianza en sí mismo.	Fortalecimiento de Capacidades / Poder Interior	2	Las personas han mejorado su confianza respecto de sí mismos y de otros	Se promueven liderazgos constructivos, democráticos y horizontales.	Fortalecimiento de Capacidades Poder Sobre	2	Se promueven estos liderazgos en cada uno de los proyectos y los comités	espontánea, no tanto producto de este tipo de capacidades
La institución cuenta con políticas y actividades para el aumento de patrimonio	Fortalecimiento de Capacidades / Poder Para	2	Se cuenta con estas políticas por escrito y actividades relacionadas					
PROMEDIO		1.370370 37		PROMEDIO		0.916666 667		

Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios		Agentes Beneficiados			
Participación			Participación		
Se busca que la mayoría de las personas incluidas en el programa participe activamente en las actividades	1	Capital Social / Participación / Apropiación	La mayoría de las personas incluidas en el programa participan activamente en las actividades	1	Sólo los comités, y algunos pocos participan
Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	2	Capital Social / Apropiación / Participación	Se menciona la intención pero no se identificaron acciones que lo logren.	1	Se participa principalmente en el programa de alimento, no tanto en el resto
Se cuenta con un espacio de reunión a disposición de los miembros	2	Participación / Incidencia en lo Público	Los colaboradores y voluntarios emplean buena parte de su tiempo en el BAM	1	Aunque sí hay un proceso de normatividad, este no es participativo
			Se construyen normas y valores colectivos de manera participativa para promover la cooperación		

Se trabaja por Iniciativas comunitarias.	Participación / Incidencia en lo Público	1	Se observó cómo se iniciaron dos proyectos productivos por solicitud de dos grupos de comunidad ; sin embargo no es un mecanismo habitual	Se están desarrollando capacidades de participación y empoderamiento para incidir en las políticas públicas de su contexto.	Participación / Incidencia en lo Público	1	Algunas personas, sobre todo líderes de proyectos o comités así lo expresan
Se promueve la organización, participación y empoderamiento para incidir en las políticas públicas de su contexto.	Participación / Incidencia en lo Público	1	No se observaron mecanismos para promover en esta dimensión	Se cuenta con un espacio de reunión a disposición de los miembros	Participación / Incidencia en lo Público	1	Cada comunidad tiene un punto de reunión, aunque aún debe trabajarse su

Se promueve el diálogo con otros grupos/ organizaciones	Capital Social Espacios Públicos	2	El BAM está vinculado con 4 Instituciones Educativas; 2 OSC's y es miembro de la Asociación Nacional Espacios Públicos	Se observa un alto nivel de participación de las personas en las actividades propias de la organización	Capital Social Participación n/ apropiación	1	Se participa principalmente en el programa de alimento, no tanto en el resto	mejoramiento y apropiación para otras actividades
Las personas manifiestan comodidad al expresar su opinión en los espacios propios de la organización	Participación	1	Existen algunas opiniones sobre el proyecto que se me expresaron a mí, pero no a la institución	Se generan Iniciativas comunitarias.	Participación n/ Incidencia en lo Público	1	Se generan de manera incipiente algunas iniciativas	

Las personas declaran sentir comodidad para expresar su opinión en los espacios promovidos por la organización	Participación n	1	En general se percibió así excepto en un espacio de proyectos educativos en donde los colaboradores declaran no tener una buena relación	Se les solicita participar contestando encuestas y herramientas similares	Participación n	1	No se encontró este tipo de herramientas
Se les consulta entre colaboradores cualquier decisión/actividad que les afecte directa o indirectamente	Participación n	2	En un par de ocasiones el personal prefirió consultar al consejo antes de tomar decisiones	Se les consulta cualquier decisión/actividad que les afecte directa o indirectamente	Participación n	2	Se utiliza el espacio de entrega de despensa para hacer uso de estas herramientas

Se participa en función de objetivos predeterminados por el proyecto	Participación	2	Han evaluado rigurosamente los objetivos previamente a participar en proyectos de Desarrollo Social con los beneficiarios.	Se participa en actividades a cambio de incentivos	Participación	2	Se participa en dinámicas de tejido social y organización para ser acreedores a la despesa
Participan en todos los niveles, desde el diseño hasta la evaluación de las actividades.	Participación / Apropiación	2	Se observó a los consejeros en comunidades, tareas operativas, etc.	Se participa en función de objetivos predeterminados por el proyecto	Participación	2	Los proyectos que se han implementado han traído por lo general objetivos predeterminados

Se cuentan con herramientas participativas (diagnósticos participativos, asambleas, evaluaciones, etc.)	Participación	1	El único órgano que ejerce actividades participativas es el consejo	Las personas declaran sentir comodidad para expresar su opinión en los espacios promovidos por la organización	Participación	1	Los beneficiarios sienten la libertad de hacerlo, excepto en algunas situaciones donde la relación entre vecinos no es amistosa
Se cuenta con espacios y foros en donde todos tienen voz y voto	Participación /Apropiación	1	Hay elementos cuya opinión es tomada más en cuenta; se presenció la toma de decisiones sin considerar la opinión de la	Se utilizan herramientas participativas (diagnósticos participativos, asambleas, evaluaciones, etc.)	Participación	0	No se utilizan este tipo de herramientas en comunidad

Se les solicita participar contestando encuestas y herramientas similares	Participación	1	responsable de un proyecto educativo (quien manifestó malestar)	Las personas manifiestan comodidad al expresar su opinión en los espacios propios de la organización	Participación	1	Algunas personas reportaron tener dificultad para expresar su opinión debido a la presencia de ciertas personas
---	---------------	---	---	--	---------------	---	---

Se participa en actividades a cambio de incentivos	Participación	1	No todo el consejo cuenta con incentivos que promuevan su participación en actividades del BAM	Participan en todos los niveles, desde el diseño hasta la evaluación de las actividades.	Participación Apropriación	0	No se fomenta este tipo de participación
PROMEDIO		1.4		PROMEDIO		1.0625	Se tiene voz pero no voto ; no se utiliza este mecanismo
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios							
Incidencia en lo Público				Incidencia en lo Público			
Indicador/Descriptor	Condición/ Medio	Promueve (2), No Altera(1)	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición/ Medio	Promueve (2), No Altera(1)	Observaciones
		Merma(0)				Merma(0)	

), ND y N/A			
Se monitorea la aceptación del programa en los involucrados	Incidencia en lo Público Relaciones micro-meso-macro	2	Las trabajadoras sociales monitorean la aceptación en cada comunidad en conjunto con el comité comunitario	Se involucra o toma en cuenta a todos los grupos de interés que están afectados directa o indirectamente
Se monitorea la aceptación del programa en los involucrados	Incidencia en lo Público Relaciones micro-meso-macro	1	Se hace esto dentro del programa del Banco de Alimentos, cuando hay afectados directos, por ejemplo con el caso de las despensas o los pagos	Los donadores, clérigos, y
Se monitorea la aceptación del programa en los involucrados	Incidencia en lo Público	1	Los grupos de interés perciben al programa como valioso e	Incidencia en lo Público

grupos de interés	Relaciones micro-meso-macro		mecanismos para involucrarlos.	importante para la comunidad	Relaciones micro-meso-macro	ayuntamiento o se expresan favorablemente sobre el programa del Banco
Se involucra o toma en cuenta a todos los grupos de interés que están afectados directa o indirectamente	Incidencia en lo Público Relaciones micro-meso-macro	1	Se monitorea a los grupos de interés, pero se carecen de mecanismos para involucrarlos.	Las personas aceptan y valoran el programa de la institución	Incidencia en lo Público Relaciones micro-meso-macro	2 Consideran al Banco como un apoyo importante en la materia
Se cuenta con un espacio de reunión a disposición de los miembros	Participación / Incidencia en lo Público	2	Cuentan con un espacio de usos múltiples en donde se organizan y monitorean las acciones	Se están desarrollando capacidades de participación y empoderamiento para incidir en las políticas públicas de su contexto.	Participación / Incidencia en lo Público	1 Algunas personas, sobre todo líderes de proyectos o comités así lo expresan

Se trabaja por Iniciativas comunitarias.	Participación / Incidencia en lo Público	1	Se observó cómo se iniciaron dos proyectos productivos por solicitud de dos grupos de comunidad ; sin embargo no es un mecanismo habitual	Se cuenta con un espacio de reunión a disposición de los miembros	Participación / Incidencia en lo Público	1	Cada comunidad tiene un punto de reunión, aunque aún debe trabajarse su mejoramiento y apropiación para otras actividades
Se promueve la organización, participación y empoderamiento para incidir en las políticas públicas de su contexto.	Participación / Incidencia en lo Público	1	No se observaron mecanismos para promover en esta dimensión	Se generan Iniciativas comunitarias.	Participación / Incidencia en lo Público	1	Se generan de manera incipiente algunas iniciativas

<p>Los grupos de interés aprueban y apoyan los programas de la institución</p>	<p>Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes Incidencia en lo Público</p>	<p>2</p>	<p>Tanto gobierno local, como donadores y la sociedad civil ven con buenos ojos la labor del Banco.</p>	<p>Los grupos de interés aprueban y apoyan las actividades e iniciativas comunitarias.</p>	<p>Diseño de Programas bajo principios de Gobernanza de los Comunes</p>	<p>2</p>	<p>El gobierno municipal y los diversos grupos no se han opuesto a las pocas iniciativas populares (como los proyectos productivos)</p>
<p>Se promueve el diálogo con otros grupos/ organizaciones</p>	<p>Capital Social Espacios Públicos</p>	<p>2</p>	<p>El BAM está vinculado con 4 Instituciones Educativas; 2 OSC's y es miembro de la Asociación Nacional</p>				

							pueda hacer perdurar los cambios en el tiempo
Se cuenta con un marco conceptual que promueve la autogestión y el desarrollo de las personas	Autogestión	2	La misión, objetivos y actividades están encaminadas a eso.	Se tiene una comprensión de lo que implica la autogestión y el desarrollo de las personas	Autogestión	0	Las personas aún se consideran incapaces de conseguir un desarrollo integral
PROMEDIO		1.5		PROMEDIO		0.5	

ANEXO 2

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO: JUSTICIA SOCIAL

Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios		Agentes Beneficiados		
Derechos Humanos			Derechos Humanos	
Indicador/Descriptor	Condición/Me dio	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	Indicador/Descriptor or	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0) , ND y N/A
Derecho a la Privacidad	Derechos Humanos	Se respeta y promueve la privacidad de los involucrados	Se cuenta con equipamiento e infraestructura para la cobertura de necesidades básicas que puede ser utilizada por cualquier persona sin importar su	Observaciones Las personas carecen de los medios de acceso para satisfacer estas carencias

Se permite/promueve la libertad de expresión, movimiento, de asociación, etc.	Derechos humanos	2	Se pudo evidenciar cómo hay algunos grupos de beneficiarios organizándose por su cuenta para implementar proyectos	Las personas cuentan con suficiente información para tomar decisiones respecto del programa	Derechos Humanos	2	En las reuniones se les informa y se les platica los alcances de los programas de la Institución
Se permiten/promueven las tradiciones/actividades culturales	Derechos Humanos	2	Se está estrechamente vinculado con las fiestas del Santo de la	Se respeta el derecho a la privacidad	Derechos Humanos	2	Se respeta en la medida de lo posible

propias de la región			Parroquia					
Se tienen mecanismos de discriminación positiva para compensar situaciones de desequilibrio	Derechos Humanos	2	No se notó algún tipo de desequilibrio con los grupos tradicionalmente menos favorecidos	Se respeta y promueve la confidencialidad de la información de la comunidad	Derechos Humanos	2	En general se pudo apreciar un respeto a las situaciones personales de cada miembro	
Se evita la complicidad de los grupos de interés en alguna violación de derechos que estos generen	Derechos humanos	ND	No se obtuvo información al respecto; se carece de información al respecto por parte de la Institución	Las personas perciben contar con las facilidades necesarias para realizar las tradiciones/actividades culturales propias de la región	Derechos Humanos	2	No existe ningún impedimento para este tema	

Se cuenta con equipamiento e infraestructura para cobertura de necesidades básicas que puede ser utilizada por cualquier persona sin importar su condición	Derechos Humanos	2	Se cuenta con la infraestructura adecuada para poder realizar sus labores	Las personas perciben contar con los medios necesarios para el mantenimiento de las responsabilidades y actividades productivas	Derechos Humanos	0	Reportan mucha dificultad para encontrar trabajo, y cuando lo encuentran, que sea bien remunerado
Existen Prácticas de Sensibilización y Promoción de DDHH	Derechos Humanos	1	No se cuenta con espacios o personas involucradas en este tipo de prácticas	Se cuenta con información suficiente para comprender las formas de discriminación y los sectores más proclives a ser discriminados;	Derechos Humanos	1	No se conocen esta información, aunque no se encontró información sobre casos de discriminación

Se percibe una igualdad de oportunidades de desarrollo (sin importar género, edad, raza, etc.)	Derechos humanos	2	Se promueve el desarrollo sin importar estas variables; incluso se pudo observar mayor atención a mujeres y niños	Se Reconocen y aplican mecanismos de discriminación positiva para compensar situaciones de desequilibrio	Derechos Humanos	0	No se conoce esta información
Las personas cuentan con suficiente información para tomar decisiones respecto del programa	Derechos Humanos /Información /Transparencia	1	Se reportaron acciones tomadas sin previo aviso que generaron molestia para la toma de decisiones	Se evita la complicidad con otros grupos de interés en alguna violación de derechos	Derechos humanos	ND	No se encontró información al respecto
Confidencialidad de la información de los beneficiarios	Derechos Humanos	2	La información se mantiene en computadoras a las que sólo el personal tiene	Las personas perciben contar con los medios necesarios para el acceso a educación	Derechos Humanos	2	Reconocen la posibilidad de acceder a los servicios del BAM

		acceso	en todos los niveles		
El programa permite/promueve el acceso a educación en todos los niveles	Derechos Humanos	2	El proyecto educativo lo incluye	Las personas perciben contar con los medios necesarios para ejercer sus derechos laborales	Derechos humanos
Reportan mucha dificultad para encontrar trabajo, y cuando lo encuentran, que sea bien remunerado	0				
Se permiten/promueven beneficios y derechos laborales	Derechos humanos	2	Los empleados reportan contar con todos los beneficios ante la ley y una jornada de trabajo, y remuneración justa	Las personas perciben libertad expresión, movimiento, de asociación, etc.	Derechos humanos
En general no se aprecian impedimentos para ejercer este derecho; las personas se organizan	2				

Se cuenta con el contexto adecuado para contar con un trabajo digno	Derechos Humanos	2	Se permiten/promueve el mantenimiento de las responsabilidades y actividades productivas en los involucrados	Existen los mecanismos adecuados para observar y vigilar las prácticas de Derechos Humanos.	Derechos Humanos	0	Se necesita hacer más conciencia sobre el tema, y generar capacidades para que las personas sepan cómo actuar ante un caso propio o ajeno de violación de DDHH
Existen los mecanismos adecuados para observar y vigilar las prácticas de Derechos Humanos.	Derechos Humanos	1	No se cuenta con espacios o personas involucradas en este tipo de monitoreo	Se percibe una igualdad de oportunidades de desarrollo (sin importar género, edad, raza, etc.)	Derechos humanos	1	Son pocas las opciones de desarrollo, y no parecen estar supeditadas a estas

Se promueve que los trabajadores y voluntarios cuentan con tiempo libre, de descanso y de esparcimiento	Fortalecimiento o de Capacidades	2	El horario de trabajo es de 8_00am a 4:00pm; los voluntarios también se observó que tenían actividades de esta naturaleza	Se tiene información suficiente sobre qué son y cómo se promueven los DDHH	Derechos Humanos	0	Se necesita hacer más conciencia sobre el tema, y generar capacidades para que las personas sepan cómo actuar ante un caso propio o ajeno de violación de DDHH
PROMEDIO		1.7857142 86		PROMEDIO		1	
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios							
Necesidades				Agentes Beneficiados			
				Necesidades			

Básicas									
Indicador/Descript	Condición/Me	Promueve	Observaciones		Indicador/Descript	Condición/Me	Promueve	Observaciones	
or	dio	(2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A			or	dio	(2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A		
El programa promueve una mejora en las condiciones de vida	Necesidades Básicas	2	El programa cuenta con los programas adecuados para incidir de manera directa o indirecta en las condiciones de vida de las personas.		Se cuenta con equipamiento e infraestructura para la cobertura de necesidades básicas que puede ser utilizada por cualquier persona sin importar su condición	Necesidades Básicas	0	Las personas carecen de los medios de acceso para satisfacer estas carencias	

<p>La mayoría de las personas considera que existe apertura por parte de la Organización para que las personas actúen conforme les convenga</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>2</p>	<p>2 El programa está inserto en un ambiente y política del respeto de la libertad de las personas involucradas.</p>	<p>La mayoría de las personas considera que sus condiciones de vida han mejorado desde que entró al programa</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>2</p>	<p>Se considera que u/ hubo una mejora en la parte alimentaria, y el ahorro que este representa</p>
<p>La mayoría de las personas considera que se promueve la inclusión de todos en los proyectos</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>1</p>	<p>Existen algunos puntos a mejorarse relacionados con la inclusión de más personas en la toma de decisiones.</p>	<p>La mayoría de las personas considera que la gran mayoría coopera lo mejor que puede para que el proyecto salga adelante</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>1</p>	<p>Se percibe que en general es así, pero hay casos de personas que se muestran menos dispuestas a apoyar en las labores de distribución de despensa, entre otros</p>

Se promueve la colaboración en todas las tareas para que el proyecto salga adelante	Necesidades Básicas	1	Aunque al interior de la organización así ocurre, aún quedan pendientes labores similares en el trabajo comunitario.	En general las personas consideran que existe apertura por parte de la Organización para que cada quien actúe bajo su propio criterio	Necesidades Básicas - Libertad	2	Se observó que las personas hablan y actúan conforme su forma de pensar
La mayoría de las personas declara contar con el apoyo necesario por parte de otras personas	Necesidades Básicas	2	Los empleados manifestaron que la organización les apoya cuando las tareas se acumulan.	La mayoría de las personas considera que se promueve la inclusión de todos en los proyectos	Necesidades Básicas	0	Existe cierto malestar porque la mayoría de los proyectos ocurren en dos comunidades, principalmente e donde se encuentra el BAM

<p>La mayoría de las personas declara disfrutar vivir en su localidad</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>2</p>	<p>En el caso de los colaboradores, existe satisfacción respecto de las condiciones de vida en la localidad.</p>	<p>La mayoría de las personas declara disfrutar vivir en su localidad</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>1</p>	<p>Se obtuvo información a favor y en contra de esta situación; en general tiene que ver con qué tan reciente es su estancia y la calidad de vida de ahí mismo</p>
<p>Se busca el acceso a tecnología, u otros recursos materiales de bajo costo para proyectos de desarrollo social</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>1</p>	<p>Aunque existe este acceso, la iniciativa fue promovida directamente por otra organización, y gestionada</p>	<p>La mayoría de las personas declara contar con el apoyo necesario por parte de otras personas</p>	<p>Necesidades Básicas</p>	<p>1</p>	<p>Se percibe un apoyo por parte de la familia y algunos vecinos más cercanos, sin embargo se</p>

				directamente con las comunidades involucradas					carece de una sensación y sentido de comunidad
Se tienen mecanismos para que las familias mejoren las condiciones básicas de vivienda	Necesidades Básicas	1	Existe un programa, pero no fue promovido por la institución, sino por una universidad aliada.	Se percibe facilidad para obtener recursos materiales y tecnología de bajo costo para el desarrollo social	Necesidades Básicas	2	Gracias a los proyectos de ecotecnología, ha incrementado la consciencia de cómo obtener esta información		
Se tienen mecanismos para que las familias mejoren su patrimonio	Necesidades Básicas	2	Se cuentan con los proyectos educativos y productivos con este objetivo.	Las familias están mejorando su patrimonio	Necesidades Básicas				

Se promueven prácticas de salud adecuadas hacia la organización	Necesidades Básicas				Las personas manifiestan que la institución les brinda los beneficios y remuneración necesaria para cubrir sus necesidades básicas	Necesidades Básicas	1	Todos los empleados tienen prestaciones de ley
					Se promueven prácticas de salud adecuadas hacia la organización	Necesidades Básicas		
PROMEDIO		1.5555555	56		PROMEDIO		1.25	
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios								
Políticas de Acceso					Políticas de Acceso			

Indicador/Descriptor	Condición/Me	Promueve	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición/Me	Promueve	Observaciones
or	dio	(2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A		or		(2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	
Existe la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades en educación	Políticas de Acceso	2	Se cuenta con un espacio amplio para atender esta área, y además es parte de la misión de la organización	La gente reporta que sus necesidades básicas están cubiertas	Políticas Universales de Acceso	0	De hecho se reporta lo contrario de acuerdo con los estudios socioeconómicos
Las personas cuentan con la protección y seguridad necesaria.	Políticas de Acceso	2	Se vive en un contexto de seguridad física y social aceptable	Las personas consideran que existe la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades en	Políticas Universales de Acceso	1	Se acepta que hay opciones, sin embargo, la distancia, y el costo es un problema.

Existe la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de movilidad	Políticas de Acceso	2	Se cuentan con vías de acceso distintas para favorecer la movilidad	Existe la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de movilidad	Políticas Universales de Acceso	1	Aunque muchos puntos de acceso no están pavimentados, las vías de acceso no se reportan como un problema generalizado
Existe la infraestructura adecuada para satisfacer, atender o vincular las necesidades de vivienda	Políticas de Acceso	1	De manera incipiente se involucra en un proyecto de mejora de vivienda	Existe la infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades legales	Políticas Universales de Acceso	0	Se carece de acceso e información para poder contar con este servicio
Se cuenta con las necesidades básicas cubiertas	Políticas de Acceso	2	El personal vive y promueve que los beneficiarios	Existe la infraestructura adecuada para	Políticas Universales de Acceso	0	Fuera de la cabecera municipal,

desarrollo social			organización, y gestionada directamente con las comunidades involucradas		Se percibe facilidad para obtener recursos materiales y tecnología de bajo costo para el desarrollo social	Justicia Social	2	Gracias a los proyectos de ecotecnología, ha incrementado la consciencia de cómo obtener esta información	consiguió en una comunidad contar con drenaje, aunque esta situación no es generalizada
					Las personas cuentan con la protección y	Políticas Universales de Acceso	1	No se reporta vivir en un municipio	

									el tiempo
PROMEDIO			2				PROMEDIO	1	
Organización: Empleados Colaboradores y Voluntarios									
Rendición de Cuentas							Rendición de Cuentas		
Indicador/Descriptor	Condición/Medio	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición/Medio	Promueve (2), No Altera(1), Merma(0), ND y N/A	Observaciones	Indicador/Descriptor	Condición/Medio
Hay mecanismos para informar con transparencia todas las actividades previo, durante y posterior	Transparencia (Accountability)	1	Se informa a nivel consejo y con los donadores, sin embargo a la sociedad civil, empleados y beneficiarios	Hay mecanismos de rendición de cuentas para los responsables de las actividades	Transparencia (Accountability)	ND	Se carece de información al respecto		

Las personas cuentan con suficiente información para tomar decisiones respecto del programa	Derechos Humanos /Información /Transparencia	1	aún no se les informa	Las personas perciben transparencia todas las actividades previo, durante y posterior	Transparencia (Accountability)	1	Se considera que el BAM informa con suficiencia las cuestiones más relevantes
Hay mecanismos de rendición de cuentas para los responsables de las actividades	Transparencia (Accountability)	1	Se cuentan con algunos mecanismos sin embargo son informales, no institucionalizados	La mayoría de las personas considera que se toman decisiones y se informa de estas de manera transparente	Necesidades Básicas	2	No hubo quejas sobre este tema, y se considera que el BAM es una institución transparente
PROMEDIO		1		PROMEDIO		1.5	