



**MOPC**



## **“Programa de Mejoramiento, Gestión y Mantenimiento de la Red Vial del Paraguay – Ñamopora Ñanderapé”**

Contrato de Préstamo BIRF 7406-PA.



## **MANUAL DE DESARROLLO COMUNITARIO**

**Ing. Agr. Maria Concepción Noce**

## Índice

<b>1</b>	<b>¿Qué es el Desarrollo Comunitario? .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Conceptos y Alcances .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1</b>	<b>La Comunidad .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>El Desarrollo Comunitario. ....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>¿Cuáles son los Procesos para lograr el Desarrollo Comunitario?.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Diagnóstico Participativo.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Modelos de Diagnostico Participativo - 1.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Modelos de Diagnostico Participativo - 1.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Planificación Participativa. ....</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>Plan de Desarrollo Comunitario.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4</b>	<b>Contraloría Ciudadana. ....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>¿Quiénes Participan? .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>¿Cuáles son los Espacios y/o Mecanismos de Participación? .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>¿Cómo medimos nuestro avance hacia el Desarrollo Comunitario? .....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Sistematización de las Experiencias.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>30</b>

## 1 ¿Qué es el Desarrollo Comunitario?

### 1.1 Conceptos y Alcances

#### 1.1.1 La Comunidad

Una comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable...

...cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o identificación con algún símbolo local y que interactúan entre sí más intensamente que en otro contexto...

La comunidad tiene una vida propia que la diferencia de las demás.

(Zárate, M. 2007)

...operando redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local.

(Ander-Egg, 2005)

Una comunidad, está hecha de relaciones, pero no sólo entre personas, sino entre personas y un lugar que, junto con las acciones compartidas, con los miedos y las alegrías, con los fracasos y los triunfos sentidos y vividos otorga un asiento al recuerdo, un nicho a la memoria colectiva e individual.

Un lugar construido física y emocionalmente del cual nos apropiamos y que nos apropia, para bien y para mal.

(Montero, M. 2007)

La **tradición comunitaria** está empeñada en perpetuar un modo de producción y de vida basado en la solidaridad, la igualdad de derechos y la participación colectiva.

(García, J. 2001)

Hay un modo comunitario de producción y de vida fundado en la **solidaridad** y no en la codicia, en la relación de **identidad entre el hombre y la naturaleza** y no en la competitividad, en la **colaboración** y no en el desprecio.

(Carvajal, A. 2011)



...palabras como **comunidad** inspiran **sensaciones agradables**. Es un “lugar cálido, un lugar cómodo y acogedor. Es como un techo bajo el cual nos abrigamos de la lluvia pesada, como un hogar delante del cual calentamos las manos en un día helado”.

(Bauman, Z. 2006)

**“Las comunidades existen antes de nuestra llegada...**

**...y existirán después de nuestra partida”**

(Zárate, M. 2007)

### **Aspectos resaltantes que componen el concepto de Comunidad:**

- Aspectos comunes, compartidos: historia y cultura, intereses, necesidades, problemas, expectativas socialmente construidos por los miembros del grupo.
- Un espacio y un tiempo.
- Relaciones sociales habituales, frecuentes, muchas veces cara a cara.
- Sentido de pertenencia a la comunidad.
- Un nivel de integración mucho más concreto que el de otras formas colectivas de organización social, tales como la clase social, la etnia, la religión o la nación.
- Vinculación emocional compartida.
- Formas de poder producidas dentro del ámbito de relaciones compartidas.

Montero, 2007.

### **Definiciones dadas desde dentro de las comunidades:**

- La comunidad como punto de encuentro. Ese punto es buscado por algún grupo de personas. Y en ese punto está la coincidencia, el juntarse, el encuentro. Es decir, la relación.
- Integrarse con el vecino. El encuentro no es con cualquier persona, sino con los vecinos, lo cual señala implícita, pero claramente, tanto un ámbito espacial como una relación cotidiana dada por la mera cercanía espacial. Y remite, igualmente de manera implícita, a un espacio específico en el cual se ha forjado una historia, un devenir: el vecindario en estos casos.
- El sentimiento vocalizado de ser un nosotros. En la conjunción del encuentro de vecinos surge la conciencia del nosotros. y allí se reconoce el Sentido de Comunidad.
- Relaciones sociales estrechas que suponen solidaridad, ayuda, la seguridad derivada de la confianza en los otros, la unión, el compartir lo bueno y lo malo.
- La creación de un espacio o ámbito tanto físico como psicológico de seguridad, de pertenencia, donde los sonidos y las miradas establecen una suerte de intimidad socializada.

Montero, 2007.

En una comunidad se ponen en juego relaciones, actitudes y comportamientos de los sujetos que la habitan.

(Zárate, M. 2007)

## 1.2 El Desarrollo Comunitario.

*...el desarrollo local es el proceso de crear riqueza a través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables. Es una estrategia al servicio del individuo y su promoción la realizan las autoridades locales, el sector privado y la comunidad en general.*

*(IULA/CELCADEL, 1993)*

*“El desarrollo de la comunidad es un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa”*

*(ONU, en Bonfiglio, G. 1982)*

*...aunque el énfasis se centra en lo económico su preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local, enfatizando que el desarrollo económico local se trata de una estrategia en función de las características del territorio y su entorno.*

*(F. Ebert, SERCAL y DSE, 1996)*

*Se puede definir brevemente el **desarrollo comunitario y local** como un proceso global, integrado y sostenible de cambio social; protagonizado por la comunidad, organizada en un territorio bien definido, que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales: humanos, materiales, naturales, financieros y sociales, para la mejora de sus condiciones de vida.*

*(Orduna, 2000)*

### **Rasgos que definen al Desarrollo Comunitario:**

- a) Es un **proceso educativo** destinado a lograr cambios cualitativos en las actitudes y comportamientos de la población.
- b) Es una **técnica de acción social**. Por tanto, necesita de la intervención o colaboración de agentes con cierto grado de especialización.
- c) Se dirige a aquellas **comunidades en proceso de desarrollo** o de insuficiente utilización de los recursos disponibles.
- d) Su objetivo primordial consiste en la consecución del bienestar social; y, consecuentemente, la **mejora de la calidad de vida** de la población o comunidad objeto de la intervención.
- e) Requiere la **participación voluntaria, consciente y responsable de los individuos** en la resolución de sus propios problemas.

(Nogueiras, 1996)

*“no es lo que se hace sino cómo se hace, lo que constituye la sustancia del desarrollo de la comunidad; todo depende de la forma y actitud de llevar a cabo las actividades”*

*(Nogueiras, 1996)*

## **2 ¿Cuáles son los Procesos para lograr el Desarrollo Comunitario?**

### **2.1 Diagnóstico Participativo.**

Cuando nos sentimos enfermos, acudimos al doctor, al hospital, al *médico/a ñana*, para que nos haga un **“diagnóstico”** de nuestra salud, para que determine las causas de la enfermedad y así aplicar los remedios adecuados.

El buen médico examinará detenidamente a su paciente, conversará con él/la paciente, tratará de hacer un diagnóstico lo más acertado posible.



El mal médico mirará por encima a la persona, e inmediatamente procederá a recetar.

Carvajal, A. 2011.

Relacionemos estos casos con la Comunidad...

Un diagnóstico es analizar su problemática, su “estado de salud”, su realidad, en forma integral, en su interrelación...

... y así mismo un Plan de Desarrollo debe ser integral, abarcando todos los aspectos de la vida de la Comunidad: economía, educación, salud, recreación y deporte, vivienda, familia, organización social, identidad local, etc.

**Plan de Desarrollo:**  
“un proceso que permite organizar de manera coordinada y consistente las acciones del gobierno municipal, de manera tal que los recursos existentes se aprovechen en forma óptima en beneficio de la comunidad”  
(Salazar, G. en Carvajal, A. 2011)



Es frecuente confundir el término **diagnóstico** con la simple presentación de **problemas o situaciones...**

...un diagnóstico debe explicar las **causas** que producen dicho problema y orientarnos en la búsqueda de **soluciones.**

El estudio de la problemática debe hacerse a fondo, ya que gradualmente los problemas importantes son silenciosos, hacen parte de aquellas realidades que queremos ocultar o que no nos atrevemos a confrontar. Las preguntas de fondo muchas veces nos dan miedo.

El diagnóstico también implica las **lógicas de la comunidad**, los diferentes puntos de vista con que se analiza la realidad.

Se puede hablar de unas **lógicas internas ó sistema de interpretación comunitaria**, y unas **lógicas externas o institucionales ó de los facilitadores de proceso**, estas lógicas no necesariamente coinciden.

**Lógica:**  
Dicho de una consecuencia natural y legítima.  
Dicho de un suceso, cuyos antecedentes justifican lo sucedido.  
Real Academia Española  
XXII Edición

Carvajal, A. 2011.

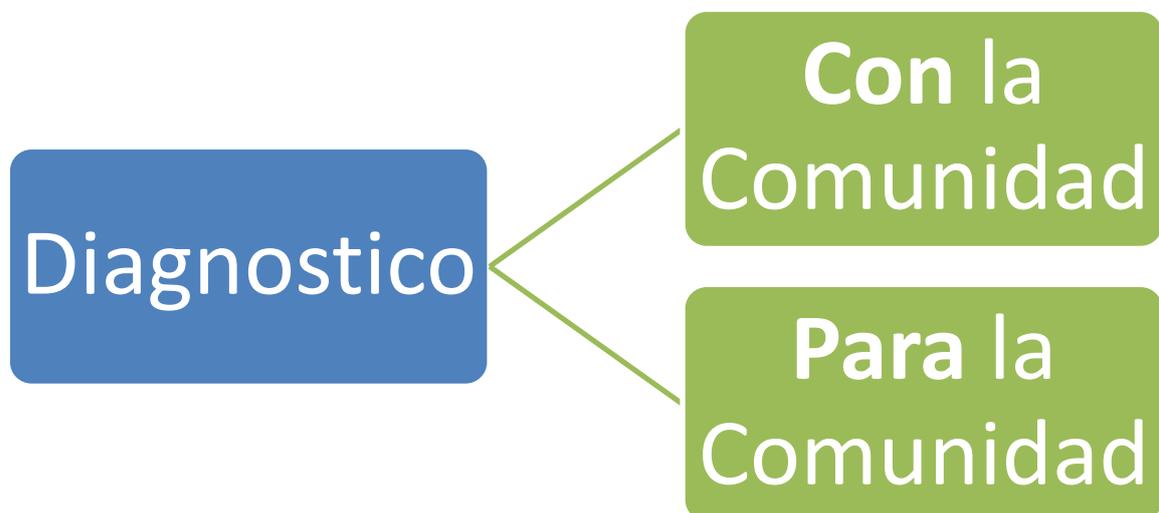
El diagnóstico participativo nos permite la investigación de la **vida de las comunidades**, y para que el trabajo resulte, hay que **querer la comunidad**.

Carvajal, A. 2011.

Un diagnóstico puede hacerse **de espaldas a la comunidad**, donde ésta no conoce ni los objetivos, ni la metodología, y en donde las personas se limitan en forma pasiva a dar una información muchas veces mentirosa (Carvajal, A. 2011), ya que *“el asunto no es conmigo”... “mbae pio chéve...”*

... ó se hace con la **participación activa de la comunidad**, que consciente de su importancia, de su fin, realizan todos los esfuerzos para avanzar en el proceso y sacar el diagnóstico adelante.

Carvajal, A. 2011.



...entonces, la participación, la capacidad de decisión, y la reflexión es **verdadera**.

Carvajal, A. 2011.

Ya no se conjuga el verbo “participar”: yo participo, tú participas, él/ella participa, nosotros participamos...

Porque ahora...  
**Ellos y Ellas deciden.**

Carvajal, A. 2011.

**El Diagnóstico Participativo como un proceso social persigue, entre otros los siguientes Objetivos:**

- Conocer a fondo una realidad social y ser una base firme para la elaboración del Plan de Desarrollo
- Generar en la comunidad procesos de organización, concientización y movilización social
- Construir actores sociales y fortalecer el tejido comunitario
- Capacitar a la comunidad en diagnóstico, investigación social, elaboración de proyectos, participación, etc.
- Fortalecer el liderazgo comunitario
- Constituir un espacio de encuentro y de discusión de los diferentes actores de la comunidad; de tal forma que supere las diferencias internas y genere un proceso de consenso y concertación
- Ser una herramienta pedagógica para la enseñanza de la realidad local en los diferentes planteles educativos y comunitarios
- Lograr que la comunidad se apropie de la información resultante del estudio y la convierta en herramienta para la toma de decisiones, como también para afianzar su identidad.
- La metodología del diagnóstico participativo es más apropiada donde: el grupo es una comunidad y el trabajo es hecho por personas de la comunidad.

Carvajal, A. 2011.

**Pero también debemos tener en cuenta que:**

- La calidad del trabajo, en su mayor parte, dependen de las interacciones entre el equipo técnico (asesores, y otros) y las personas de la comunidad; y el trabajo en equipo de los técnicos/as mismos.
- Las técnicas del diagnóstico participativo son complementarias a otras metodologías de investigación. El diagnóstico participativo no provee todos los recursos.
- El método de trabajo del diagnóstico participativo supone un compromiso sobre la precisión y confiabilidad de la información obtenida.
- El enfoque participativo requiere de más esfuerzo de la comunidad y acarrea expectativas, por lo tanto el seguimiento es necesario e indispensable.
- El uso apropiado de las técnicas necesita la formación de facilitadores y técnicos/as de la misma comunidad.

Las técnicas del diagnóstico participativo no son necesariamente transferibles entre comunidades, es conveniente que sean adaptadas a la región objeto de estudio, a sus situaciones y necesidades.

Carvajal, A. 2011.

**La Metodología del diagnóstico participativo es más apropiada donde:**

- El grupo es una comunidad
- El trabajo es hecho por personas de la comunidad
- El aprendizaje e investigación son hechos informalmente (pero con compromiso y responsabilidad)
- La mayor parte de la información necesitada es cualitativa (sin menospreciar la cuantitativa)
- Los resultados son tentativos, no finales.

**La realidad es cambiante...**

Carvajal, A. 2011.



Recordando que...  
las metodologías deben ser  
combinadas para obtener  
información más confiable y  
precisa ...

Se proponen dos modelos de  
Diagnóstico Participativo con sus  
respectivos componentes, que sin ser  
obviados, pueden ser adaptados a las  
realidades de las comunidades.

### 2.1.1 Modelos de Diagnostico Participativo - 1.

#### **Capítulo 1: El Contexto.**

Sabemos que las localidades no son islas, hacen parte de un entorno, de un contexto con el cual tienen relaciones. De ahí que sea importante ubicar al barrio o comunidad en su municipio, departamento o país.

#### **Capítulo 2: Aspectos Históricos**

Se busca reconstruir la historia del barrio, de la comunidad. Recordemos que para entender el presente hay que conocer el pasado: su origen, su forma de poblamiento, transformaciones en la comunidad, etc.

#### **Capítulo 3: Aspectos Geográficos**

Es básico conocer la geografía, los recursos de un contexto, los lugares importantes, la contaminación ambiental.

Conocer el territorio donde se mueven los habitantes, cuyo espacio no sólo es físico, sino también histórico, socio-económico y cultural.

#### **Capítulo 4: Aspectos de la Población**

El conocimiento demográfico es importante, tanto para saber con qué tipo de población se cuenta, como también para potencializar los recursos.

En este capítulo se observará cómo se distribuye la población geográficamente, el número de personas, su sexo, edad, estado civil, escolaridad, procedencia, migración, crecimiento de la población, etc.

#### **Capítulo 5: Organización Social y Política**

Es fundamental conocer cómo una comunidad se organiza social y políticamente. Esto implica mirar la familia, los tipos de organizaciones existentes y su forma de participación, el liderazgo, la presencia institucional, la estructura de poder, etc.

#### **Capítulo 6: Educación y Cultura**

Este capítulo se refiere tanto a la educación formal (escuela) como a la educación informal (cultura). Nos muestra la forma de ser de un pueblo. De ahí que sea importante la concepción que se tiene de educación en la comunidad, una reseña histórica de la educación en el barrio, los niveles de educación y la cultura propiamente dicha (que va más allá de las manifestaciones artísticas).

#### **Capítulo 7: Salud**

El problema de la salud hay que mirarlo en un sentido integral, en relación con el cuerpo, con la comunidad y el medio ambiente. Entran en juego el cuerpo, la mente y el espíritu. Es básico analizar en este tema las concepciones culturales sobre salud-enfermedad en el barrio, la estructura y función del sistema médico facultativo, la morbilidad, la salud oral, alimentación y nutrición, y la medicina tradicional.

#### **Capítulo 8: Vivienda**

Aquí se analiza todo lo relacionado con el problema de la vivienda: tenencia, estado actual, hacinamiento, etc.

### Capítulo 9: Servicios Públicos

Los servicios públicos son para muchas comunidades el problema fundamental. Se estudia todo lo concerniente al sistema de provisión de agua, desagüe, recolección de basuras, energía eléctrica y telefonía.

### Capítulo 10: Deporte y Recreación

Se miran todas las actividades deportivas que se practican en la comunidad, el significado que tiene el deporte y la recreación para el mismo y los espacios con que se cuentan.

### Capítulo 11: Aspectos Económicos

La economía no deja de ser una parte vital de una comunidad. De ahí que miremos sus principales actividades económicas, el problema del desempleo, los ingresos y gastos de la familia, etc. En el sector rural es básico conocer sobre la tierra: área, formas de tenencia, uso, etc.

### Capítulo 12: Infraestructura

Es necesario conocer con qué tipo de infraestructura cuenta la comunidad a nivel de vías de comunicación, de servicios públicos, espacios recreativos, infraestructura en educación y salud, y otras obras que se consideren importantes para la comunidad.

## 2.1.2 Modelos de Diagnostico Participativo - 1.

Tópicos	Índice Tentativo	
Contexto Urbano o Regional de cada Localidad o Municipio	Localización geográfica Aspectos fisiográficos Articulaciones	
Dimensión Ambiental	Geología-clima Geomorfología e Hidrología	Suelos Riesgos naturales e Impacto ambiental prevalente
Dimensión Geográfica	Procesos de poblamiento Composición espacial de la población	Factores de distribución Dinámica demográfica
Dimensión Económica	Características y dinámica de los mercados Composición sectorial de la producción Perspectivas de los negocios en la localidad	Costos sociales asociados a la dinámica económica de la localidad Comercialización de productos agrícolas Microempresa local y su impacto social
Dimensión Social	Análisis de la calidad de vida Análisis de las perspectivas de desarrollo humano (oferta institucional: salud, educación, cultural, recreativa) Análisis de los servicios comunales	
Dimensión Físico-Espacial	Dimensión infraestructura y dotación urbana Infraestructura de apoyo a la producción Análisis de los procesos de desarrollo urbano	
Dimensión Socio-Política	Comportamiento electoral Análisis de los problemas de convivencia social	Participación comunitaria Espacios de participación
Dimensión Institucional	Área administrativa Área financiera	Presencia institucional
Cartografía Básica	Mapa base general Mapa hidrológico y geomorfológico Mapa agro ecológico Mapa de cobertura vegetal y áreas	Mapa de dotación y zonificación urbana Mapa síntesis que incluya la problemática y perspectivas del municipio ambientalmente críticas

Carvajal, A. 2011

## 2.2 Planificación Participativa.

La Planificación Participativa es el proceso de generación de acciones institucionales consensuadas entre autoridades, funcionarios y ciudadanía en general, destinadas al mejoramiento de los servicios y de la gestión administrativa de la municipalidad.

(CEAMSO, 2009).



La planificación participativa hace hincapié en situar a los ciudadanos en el centro de las decisiones. Aquí se utiliza el término “participación” en su sentido más amplio, para incluir aquellos procesos de transparencia, apertura, de toma de decisiones, de “dar voz” tanto en escenarios públicos como corporativos; diversas experiencias -en desarrollo local- muestran que los procesos ampliamente participativos promueven un desarrollo a largo plazo verdaderamente exitoso.

Carvajal, A. 2011.

Así, desde una perspectiva integral de desarrollo, **la participación no se refiere únicamente al hecho de votar.**

Carvajal, A. 2011.

“la planificación participativa o de nivel local, en realidad, es más frecuentemente concebida no en términos de un poder popular que la gente pueda ejercer, sino como un problema burocrático que la institución del desarrollo debe resolver”

(Escobar, 1999)

La planeación participativa, forma parte de varias **estrategias para lograr el desarrollo de una comunidad:**

- Estrategia de formación de identidad
- Estrategia de formación de sujetos políticos
- Estrategia para la construcción propia del territorio
- Estrategia social y política para la construcción de lo público
- Estrategia para la superación de conflictos
- Estrategia para la gestión territorial del desarrollo
- Estrategia de inclusión en la ciudad
- Estrategia para la construcción de una política democrática

(Obando, A. 2003)

**La planificación participativa combina:**

**Ingredientes Técnicos:**

Son necesarios para construir una lectura del entorno fundamentada en la realidad, es decir, que revele sus reales componentes y sus relaciones en términos de problemas y potencialidades.

**Ingredientes Sociopolíticos:**

Que aluden a la dinámica de construcción de acuerdos colectivos a partir de identidades, discursos, intereses y proyectos diversos.

(Velásquez, F. & González, E. 2003)

**Según el tiempo de vida útil, podemos tener una planificación de:**

**Corto plazo:**

Hasta un año de duración, denominada Planificación Operativa Anual-POA

**Mediano y largo plazo:**

Periodos que van de dos a cuatro años, denominada Planificación Estratégica-PE. (CEAMSO, 2009)

**Planificación Estratégica:**

conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

(CEAMSO, 2009)

**¿Cuál es la utilidad de la Planificación Participativa en la gestión local?**

La planificación tiene utilidad para la identificación de objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos se convierten en acciones administrativas que promueven un proceso dinámico de vinculación entre el gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil. El resultado permite gobernabilidad y credibilidad en las instituciones de gobierno local y favorece el desarrollo pleno de la comunidad.

Una institución que cuente con un plan participativo podrá:

- Mejorar el uso de sus recursos financieros
  - Fortalecer la comunicación interna entre las autoridades y funcionarios.
    - Mejorar la coordinación de actividades.
      - Reducir los conflictos.
        - Permitir que los funcionarios puedan aportar acciones para el mejoramiento de los servicios.
          - Estimular una mayor vinculación de la ciudadanía con su gobierno local
            - Concretar los proyectos previstos.

(CEAMSO, 2009)

### **De nuestra realidad...**

#### **¿CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DEL PARAGUAY?**

*Contados son los municipios que cuentan con un plan participativo aprobado y en ejecución. La razón es que no se la considera, en muchos casos, como una herramienta útil de gestión, pues la tarea administrativa está centrada en acciones de corto plazo.*

*En muchos casos se han realizado talleres de elaboración de planes estratégicos. Pero los resultados de los mismos no han sido incluidos en el marco de las actividades presupuestadas. Se ha hecho el esfuerzo por diagnosticar la situación, y por relevar las necesidades y expectativas ciudadanas. Se definieron líneas estratégicas de trabajo, pero luego faltó la incorporación a los planes operativos. Es decir, no se llega a promover su ejecución, por la desconexión entre los que han desarrollado el plan y los que deben ejecutarlo, o por la ausencia de espacios de seguimiento ciudadano.*

*En cierto modo, la Planificación Participativa es poco valorada porque no se la incorpora efectivamente a las acciones diarias de los municipios.*

*La planificación participativa posibilita a la organización municipal una orientación clara hacia sus metas institucionales. Las metas participativas y transparentes, constituyen la característica fundamental de toda organización que aspira a una eficiente y eficaz prestación de sus servicios públicos.*

(CEAMSO, 2009)

### 2.3 Plan de Desarrollo Comunitario.

***“Es un proceso que a través de la participación activa de la comunidad, y la organización de los recursos y actividades, tanto económicas, políticas, organizativas y culturales, nos llevan a solucionar los problemas y a fortalecer la autonomía, la autogestión y la cultura propia”***

**(CRIC en Carvajal, A. 2011)**

***Un Plan de Desarrollo debe ser la Carta de Navegación de una localidad.***

*Carvajal, A. 2011.*

**Los Planes no son recetas ni antídotos contra todos los males de los municipios y departamentos** porque sin duda hay que considerar los temas políticos locales, la dimensión territorial de cada problemática y las competencias con otras entidades territoriales.

**Tampoco deberían ser un decálogo de buenas intenciones**, pero sí pueden contribuir a la convivencia y a la reconciliación si su formulación es colectiva y, por lo tanto, se convoca a la comunidad, a las organizaciones de la sociedad civil, a la empresa privada, a los gremios y a los demás sectores de la sociedad.

**Un Plan de Desarrollo construido con amplia participación social es piedra angular para una buena gestión en la administración pública.**

**El Plan de Desarrollo es un instrumento para la concertación y la gestión de las prioridades del desarrollo** municipal o departamental, en donde se establecen los objetivos, metas, estrategias, programas, proyectos y recursos a alcanzar y a ejecutar en un período específico.

**Es una herramienta del proceso de planificación y de la gestión territorial en un momento determinado y en todas sus dimensiones (económica, social, política, institucional y ambiental).**

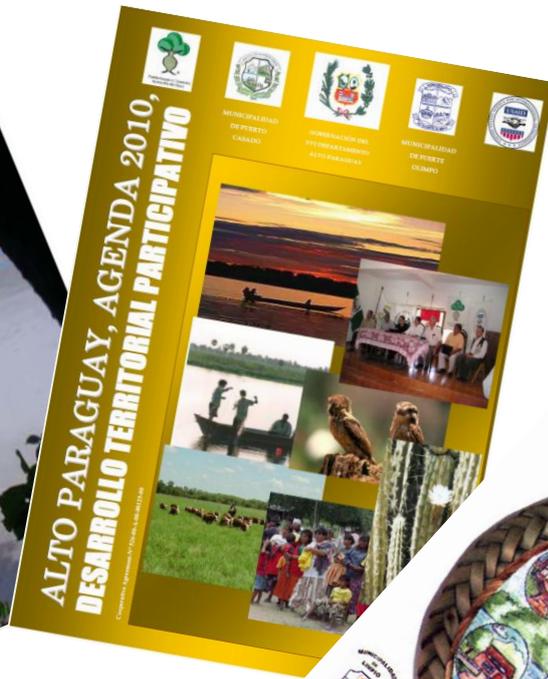
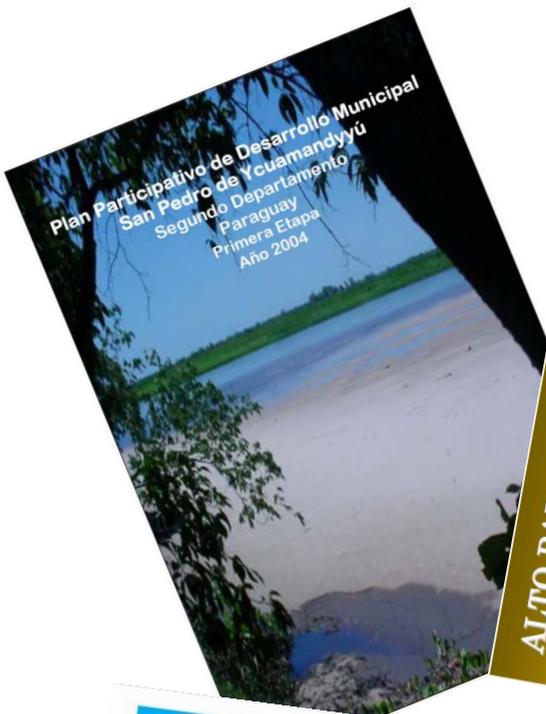
(PNUD, 2008)

En la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunitario debe además tomarse en consideración los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

- 1 • Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre.
- 2 • Lograr la Educación Básica Universal.
- 3 • Promover la Equidad de Género.
- 4 • Combatir el VIH/SIDA, la Malaria y otras Enfermedades Prevenibles.
- 5 • Mejorar la Salud Sexual y la Reproductiva.
- 6 • Reducir la Mortalidad Infantil y Juvenil.
- 7 • Garantizar la Sostenibilidad Ambiental.
- 8 • Consolidar Alianzas para el Desarrollo.

Carvajal, A. 2011.

Algunas experiencias a nivel municipal y departamental...



## 2.4 Contraloría Ciudadana.

*Un proceso participativo y organizativo  
Un proceso educativo y formativo*

- Genera *actitud positiva a la crítica pública*; elemento para sostener la democracia
- Busca recuperar la *confianza ciudadana ante las instituciones*
- Tiene como fin contribuir con la *transparencia pública*



ISD. 2002.

### **Las Contralorías Ciudadanas existen para apoyar una Administración Pública Honesta**

La creación de las Contralorías Ciudadanas es para que los/as ciudadanos entienda cuáles son los prejuicios con los que una parte de la sociedad mira a la corrupción: *“si no aprovecha ahora manda, es un tonto”*; *“que robe, pero que convide también”*; *“que se le castigue, porque quiso comer solo”*, etc. Por otra parte se busca que la ciudadanía entienda cuáles son los beneficios de una buena administración.

Otra tarea a desarrollar es con las mismas autoridades, para que comprendan que la Contraloría Ciudadana no está en contra de ellas, sino al contrario, está para apoyarlas en una administración honesta. *“Para acompañar a la ciudadanía en el control de la cosa pública.”*

Un aspecto importante es la alianza con otras organizaciones para cualquier tarea de concienciación o de manifestación activa.

ISD. 2002.

### **Contralorías Ciudadanas en Paraguay**

El nacimiento de la mayoría de las Contralorías Ciudadanas (CC) se dio luego de los acontecimientos del Marzo Paraguayo de 1999. A partir de ahí la ciudadanía se agrupó de forma organizada con el fin de vigilar la cosa pública. La repercusión fue tal, que hoy día existen 30 CC distribuidas en todo el país y una Red de Contralorías Ciudadanas del Paraguay (RCCP) que las aglutina.

ISD. 2002.



### **Ámbitos de la Contraloría Ciudadana**

El control permanente se debe realizar en los procesos de toma de decisiones de la administración pública; ellos son:

- Formulación de políticas públicas
- Formulación de proyectos y planes de inversión
- Ejecución presupuestaria
- Formulación de leyes
- Consulta y aprobación de empréstitos (préstamos que toma el estado, una corporación o empresa, representado por títulos negociados o al portador).

ISD. 2002.

### **Pasos para la implementar la Contraloría Ciudadana**

- Establecimiento del Consenso y estructuración de Comisión/Comité de Contraloría.
- Formación y Capacitación.
- Puesta en funcionamiento de las Comisiones/Comités.

ISD. 2002.

### **Mecanismos para la Contraloría Ciudadana**

- **La relación Estado-Ciudadano, no debe reducirse a participar voluntariamente en elecciones, sino en la acción constante de vigilancia del desempeño público.**
- **El espíritu democrático de la rendición de cuentas es informar a la ciudadanía.**
- **Las instituciones de gobierno local (municipalidades y gobernaciones) deben informar a la ciudadanía para hacer más transparente su desempeño.**

ISD. 2002.

**La Transparencia es** la obligación de los sujetos obligados de hacer público conocimiento la información derivada de su actuación, en ejercicio de sus atribuciones.

**Tiene por objeto** generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza entre las instituciones públicas y la sociedad, de tal forma que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información generada por el sector público, en un marco de abierta participación social y reconocimiento público.

**Busca también** formar a una ciudadanía sensible, responsable y participativa, que conozca y ejerza sus derechos y obligaciones, y colabore activamente en el fomento a la integridad y combate a la corrupción.

ISD. 2002.

### 3 ¿Quiénes Participan?

Se habla mucho de la participación, sea en los proyectos, en el desarrollo de las comunidades u otras actividades; existen muchas definiciones diferentes de la participación.

Algunos llaman participación, lo que para los otros no es más que manipulación o pasividad de la gente.

La realidad, es que la participación no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en procesos de desarrollo.

Por esto, se presenta lo que llamamos la “escalera de la participación”, la cual indica cómo es posible pasar gradualmente, de una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser actor del auto-desarrollo).

En esta escalera, vemos que lo que determina realmente la participación de la gente, es el grado de decisión que tienen en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias

Podemos tratar de subir paso a paso la escalera de la participación. El éxito dependerá entre otras cosas: del grado de organización de la gente misma, de la flexibilidad de las instituciones, y de la disponibilidad de todos los actores, empezando por las/os funcionarios y/o técnicos, que deben modificar ciertas actitudes y métodos de trabajo.

*Geilfus, F., 2009.*



*Geilfus, F., 2009.*

## Actores Clave

Un actor clave es cualquier individuo, grupo social o institución interesado en el desarrollo de un territorio. Los actores clave pueden considerarse como partes afectadas directa o indirectamente, positiva o negativamente por la toma de decisión, incluyendo aquellos que pueden influir sobre la misma o desearían hacerlo.

FAO, 2005.

A efectos de este manual clasificamos a los *Actores Clave* según *Relaciones de Poder*.



### Recordemos que...

La **Definición de Poder**, corresponde a la capacidad que un actor tiene en hacer actuar a otro actor. Los recursos del poder son la competencia, el control de las relaciones al medio ambiente, el control de las comunicaciones, de los conocimientos de las normas de funcionamiento del sistema.

FAO, 2005.



### La Experiencia de Chile con las Mujeres

Durante año 2008, desarrollamos un Paquete Fiscal en respuesta a la crisis económica, que fue catalogado como uno de los cinco mejores del mundo en términos de lo comprensivo e integral de las políticas... nuestro objetivo era generar empleos, generar demandas con transferencias sociales, hacer que la economía se moviera...

...en este plan nos dimos cuenta que las iniciativas que se hicieron a nivel nacional y regional, no había tomado en consideración un número importante de mujeres desempleadas, el tipo de economía que desarrollado no era el más adecuado para las mujeres...

...entonces reaprendimos que cada vez que uno plantea una política, debe hacerse la pregunta "¿cómo afecta esto a la vida de un hombre y de una mujer?" y esto debe hacerse en los niveles menos esperados...

A fines de septiembre se el BID desarrolló un panel sobre Infraestructura y Género, alguien podría imaginar qué importa? Qué podría tener que ver una carretera con el tema de las mujeres? Pues en lugares donde hay comunidades agrícolas, donde las mujeres son fundamentales, la posibilidad de que una pueda tener acceso a mercado, la posibilidad de que las niñas puedan asistir a clase con seguridad es fundamental.

Cuando las políticas son neutrales en el sentido que no considera los obstáculos que las mujeres tienen muchas veces para acceder a los beneficios de esas políticas y si el Estado no busca resolver esos problemas, las mujeres van a terminar fuera de esos accesos a ese tipo de políticas, por eso es que yo digo que las políticas no pueden ser neutrales, tienen que llegar a todos y a los que más lo necesitan y tiene que incorporar elementos que necesitan disolver esas dificultades importantes.

## 4 ¿Cuáles son los Espacios y/o Mecanismos de Participación?

Existen varias modalidades de participación directa de la ciudadanía en los asuntos públicos, como el plebiscito, el referéndum, la iniciativa popular, consejos desarrollo departamental, comisiones vecinales y otros.

La Constitución Nacional de 1992, consecuente, con el carácter de democracia participativa que adoptó como forma de gobierno, instituyó: **El Referéndum y la Iniciativa Popular.**



¿Cual es el sistema de votación?

El ciudadano/a responderá SI o NO a la siguiente pregunta:

Está Ud. de acuerdo con la enmienda del Art.120 de la Constitución Nacional, que quedará redactada de la siguiente manera:

"Son electores los ciudadanos paraguayos, sin distinción, que hayan cumplido diez y ocho años. Los paraguayos residentes en el extranjero son electores. Los ciudadanos son electores y elegibles, sin más restricciones que las establecidas en esta Constitución y en la ley. Los extranjeros con radicación definitiva tendrán los mismos derechos en las elecciones municipales."

El **Referéndum** es una consulta que se hace a la ciudadanía para confirmar o rechazar un proyecto de enmienda constitucional o una ley.

Según el Art. 123. De La **Iniciativa Popular** (Constitución Nacional de 1992), se reconoce a los electores el derecho a la iniciativa popular para proponer al Congreso proyectos de ley. La forma de las propuestas, así como el número de electores que deban suscribirlas, serán establecidas en la ley.

### **Consejos de Desarrollo Departamental**

El Artículo 28º de la Ley Nº 426/94 que establece la Carta Orgánica del Gobierno Departamental dispone que en cada Departamento funcionara un Consejo de Desarrollo Departamental, constituido con representantes de las organizaciones sociales, culturales y económicas del Departamento, establecido por la Ordenanza Departamental que sancione la Junta Departamental. Tendrá carácter de órgano consultivo del Gobierno Departamental y será presidido por el Gobernador.

### **Comisiones Vecinales**

Las Comisiones Vecinales o Comisiones Vecinales de Fomento Urbano, son asociaciones de vecinos y vecinas de un barrio o sector. Son organizaciones que colaboran de cerca con la Intendencia Municipal, para el desarrollo de su Municipio.

Su creación y funcionamiento deben ser reglamentada por una Resolución de la Intendencia Municipal, de conformidad a lo dispuesto en los Arts. 86 y 87 de la Ley 1294/87 "Orgánica Municipal".

#### ***Tipos de Comisiones Vecinales Urbanas***

1) La Comisión Vecinal de Fomento: es aquella asociación de vecinos constituida con carácter permanente que tiene como finalidad el mejoramiento de las condiciones de vida general de la comunidad en un área determinada y busca el desarrollo integral de la misma.

2) La Comisión Vecinal por Actividad: es aquella asociación constituida con uno o más objetivos específicos que sean complementarias, la existencia de los mismos concluye con el logro de esos objetivos (Ejemplo: Comisión Vecinal Pro-Puente).

3) La Comisión Vecinal Juvenil: en este sentido se reconoce la existencia autónoma de las Comisiones Vecinales Juveniles.

4) La Comisión Vecinal de Seguridad: es la encargada de articular esfuerzo a fin de prevenir el delito y combatir la delincuencia (Ejemplo: Comisión "Vecinos en Alerta").

*FEDEM, 2000.*

### Formación y Constitución de las Comisiones Vecinales

Se convoca a los Vecinos a una Asamblea Constitutiva, cumpliendo los siguientes requisitos:

- 1) Levantar un censo de las personas del área correspondiente a la Comisión a crearse.  
En el padrón debe constar; nombres, edad, tiempo de residencia, Documento de Identidad.
- 2) Realizar la convocatoria con 10 días de anticipación, mediante notificaciones distribuidas a los vecinos, y la publicación a través de otros medios accesibles.
- 3) Comunicar por Escrito a la Municipalidad, con 15 días de antelación y a la Coordinadora de Comisiones Vecinales de la Zona.

Observación: Para ser miembro de una Comisión Vecinal con derecho a voz y voto, se debe tener un mínimo de residencia de un año en el área de influencia y 18 años de edad. En los casos de Urbanizaciones recientes, el tiempo de residencia necesaria es de 6 meses.

### Estructura Orgánica de las Comisiones Vecinales

- 1) La Coordinadora de Comisiones Vecinales: es un organismo representativo, deliberativo y consultivo en el cual se hayan representadas las distintas Comisiones Vecinales de una zona determinada.
- 2) El Consejo de Coordinadoras de Comisiones Vecinales: es un organismo representativo, de las Coordinadoras de Comisiones Vecinales, ante las administraciones oficiales y privadas. Es también el máximo organismo deliberativo y de toma de decisiones de las Políticas trazadas en los Congresos Anuales de las Comisiones Vecinales.
- 3) Federación de Entidades Vecinalistas del Paraguay (FEDEM): es un órgano representativo, deliberativo, consultivo y resolutivo. Además, se declara pluralista, democrático y participativo. En ella no se admiten discriminaciones por motivos políticos partidarios, confesional, de género, racial, cultural, ni el copamiento de su sede por parte de una sola organización.
- 4) A Nivel Internacional: El Foro Comunitario del Mercosur (con sede en Asunción, Paraguay) y el Frente Continental de Organizaciones Comunes (F.C.O.C), con sede en Guatemala.

## Otros Espacios y/o Mecanismos de Participación

### Presupuesto Participativo

El Presupuesto Participativo es una vía reconocida por cerca de 500 ciudades del mundo. Consiste en un mecanismo de la democracia participativa en la gestión estatal para generar instancias de intervención de la ciudadanía en la fijación de prioridades presupuestarias.

Esta práctica de gestión es un medio para establecer la relación entre Estado y sociedad civil, al incorporar instancias de participación ciudadana para deliberar sobre las necesidades comunitarias.

### Audiencias Públicas

Las Audiencias Públicas son una herramienta que posibilitan instalar y legitimar un mecanismo de rendición de cuentas por parte del Estado a la ciudadanía y reafirman la premisa de la “*res pública*”, porque la ciudadanía tiene derecho a saber y exigir de la cosa pública.

Por ejemplo: ¿Qué políticas y acciones ha impulsado para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer? ¿Cuántos recursos ha destinado para ese fin? ¿Cuál ha sido el rol desempeñado por cada una de las instituciones públicas vinculadas? ¿Cuáles han sido los resultados logrados y qué deudas están pendientes?

ABC Color. 2009.

**Res Pública:** es una expresión del latín, que significa literalmente “*cosa pública*”. Etimológicamente, es el origen de la palabra “república”. Su uso se vincula generalmente con los conceptos actuales de sector público y Estado, y con los conceptos tradicionales de bien común y procomún.

RAE. XXI Edición.

### Consultas Populares



La consulta popular es un mecanismo de participación ciudadana mediante el cual se convoca al pueblo para decida acerca de algún aspecto de vital importancia. La consulta popular puede ser tanto nacional como departamental, municipal, distrital o local.

En el caso de una consulta de carácter nacional, el Presidente de la República, con el previo aval del Congreso y respaldado por las firmas de todos los Ministros, es el encargado de consultar al pueblo cuando crea que una decisión próxima a ser tomada es de trascendencia nacional; es decir, que afecta a todos los Departamentos del país.

Otros mecanismos utilizados son los talleres participativos, reuniones de trabajo, conversatorios, etc.

## 5 ¿Cómo medimos nuestro avance hacia el Desarrollo Comunitario?

### *Indicadores de Desempeño e Impacto*

#### Evaluación de la Gestión de los Gobiernos Locales

- La evaluación es un proceso que involucra a diferentes sectores de la ciudadanía.
- Tiene como insumos los planes, informes, políticas, ofertas electorales, etc.
- Su objetivo analizar el desempeño de la gestión pública y medir el impacto de las diferentes acciones o iniciativas.

ISD. 2002.

#### Pasos para la evaluación

- Planificación del proceso de evaluación de la gestión pública a nivel local
- Definición de Indicadores de Desempeño e Impacto
- Organización y desarrollo de las asambleas o jornadas de evaluación
- Sistematización y validación de los resultados del proceso de evaluación
- Socialización de los resultados de la evaluación en un evento público local y a través de diferentes medios de difusión (impresión y distribución del documento de evaluación a nivel local, y difusión en medios masivos de comunicación)

## Los indicadores.

Los **“indicadores”** son parámetros cuantitativos o cualitativos que pueden evaluarse con respecto a un criterio; son marcas o señales que nos indican dónde nos encontramos respecto a una condición ideal a la cual queremos llegar y que hemos determinado previamente (criterio).

Un indicador es un síntoma o aproximación a un fenómeno. No tiene importancia por sí mismo, es una variable observable (física, biológica, social, etc.), que es utilizada como un sustituto de otra variable generalmente no observable por sí misma. La relación entre el indicador y la variable indicada puede ser teórica o estadística.

La **“variable”** es la agrupación lógica de un conjunto de atributos, esto es, de las características de las personas, cosas, instituciones, eventos o procesos. Por ejemplo, la variable **“sexo”** está compuesta por los atributos **“masculino”** y **“femenino”**.

La construcción de indicadores es un proceso de clasificación o medición. En esta operación es importante distinguir entre la “unidad de análisis” (o caso), la variable (o dimensión) observada y la medida (o descripción) utilizada.

Por ejemplo, para un indicador de analfabetismo, la unidad de observación es la persona, la variable es la destreza de lecto-escritura y la medida es el porcentaje de personas que no saben leer y escribir en la población.

## Los Indicadores de Desempeño

El Indicador de Desempeño busca medir la gestión de las Instituciones en el desarrollo de sus funciones, tomando en consideración los recursos humanos y económicos (presupuesto anual, donaciones, recaudación anual, planes de inversión y otros) con los que cuenta, y la legislación que rige sus funciones, como puntos de referencias, a fin de comparar la situación “antes de que empezara el nuevo periodo ejecutivo y legislativo”, con la situación “después de terminados dichos periodos”. A efectos de este tipo de evaluación, las mediciones se realizan en porcentaje.

En la evaluación según indicadores de desempeño se cuenta, por ejemplo, el número de talleres ejecutados y se compara con el número de talleres indicados en el plan de trabajo. Este tipo de evaluación no indica nada sobre el impacto de las intervenciones de un proyecto o programa en el área de interés. No obstante, la mayoría de los proyectos hoy en día no se limitan a la evaluación del desempeño, sino también de los impactos que resultan de su intervención (APECO, 2003).

## Los Indicadores de Impacto

El Indicador de Impacto busca determinar qué resultados tienen las acciones sobre aquello que se deseaba cambiar, mejorar o modificar; en tal sentido se puede determinar la efectividad de las intervenciones; de las políticas o de la legislación, en el manejo de los recursos.

En programas nacionales, regionales o de áreas naturales protegidas, desarrollados para preservar o aumentar la diversidad biológica o para optimizar la diversidad biológica en sistemas manejados para otros objetivos (por ejemplo plantaciones), los indicadores de impacto pueden documentar si los objetivos de estos programas se están logrando o no.

Tal como el indicador de desempeño, este tipo de indicador tiene también una función reguladora. Otra área de aplicación de los indicadores de impacto, es la necesidad de un sistema de alarma preventiva para cambios adversos; por ejemplo, cuando se construye una ruta que atraviesa o está muy próxima a una comunidad. De tal forma que los indicadores de impacto de la seguridad vial, se ajuste como un subcomponente a los ciclos de planificación de uso del territorio, de manejo de recursos naturales (agua, manejo de residuos) y aplicación de las leyes de seguridad vial (APECO, 2003).

## 6 Sistematización de las Experiencias.

La Sistematización de Experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada.

### ¿Quién realiza la Sistematización?

La Sistematización debe ser realizada por miembros del equipo; es decir, por personas que han intervenido directamente en la experiencia, ya que ellas tienen la visión interna de lo que ha sido la intervención (Jara, O. en FAO, 2004).

### ¿Quiénes participan de la Sistematización?

Deberán participar los actores directos de la experiencia; es decir los miembros de los equipos técnicos, así como las familias y los grupos participantes de los proyectos o iniciativas comunitarias.

### ¿Cuál es la Utilidad de la Sistematización de Experiencias?

- Contribuye a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías.
- Retroalimenta las intervenciones de los equipos técnicos y de la institución (municipal o departamental) u organizaciones de la sociedad civil, y permite introducir correcciones.
- Favorece el desarrollo profesional de los equipos técnicos y de la institución (municipal o departamental) u organizaciones de la sociedad civil.
- Aporta documentación al sistema de información integral de la institución (municipal o departamental).
- Ayuda a la producción de nuevos conocimientos para el desarrollo local.

Relaciones entre Sistematización y Evaluación de las Experiencias Locales		
	Sistematización	Evaluación
<b>Interés principal</b>	Rescatar el proceso, dar cuenta de cómo se actuó, analizar los efectos de la intervención en las familias y en la comunidad, las relaciones que se generaron entre los diversos actores del proceso, los factores que intervinieron para lograr o no los resultados.	Medir los resultados obtenidos, el cumplimiento de los objetivos, la adecuación de los métodos, la eficiencia en el uso de los recursos, el impacto provocado.
<b>Finalidad</b>	Aprender de la experiencia para mejorar las acciones.	Recomendar modificaciones y proponer mejoras.

FAO. 2004.

## Etapas del Proceso de Sistematización

### 1. Planificación de la Sistematización.

Esta etapa corresponde al diseño del proceso de sistematización; su producto debe ser un documento que describa el Plan de Sistematización.

Para esta etapa se proponen cuatro pasos metodológicos:

- Delimitación del Objetivo;
- Definición del Objeto;
- Identificación del Eje de Sistematización;
- Definición del Método a utilizar.

FAO. 2004.

### 2. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.

Ésta es la etapa de sistematización de experiencia propiamente dicha. Su producto final será un documento que, esencialmente, dará cuenta de la experiencia sistematizada y de los aprendizajes obtenidos de ella, tanto para el equipo técnico, como para las familias y comunidades participantes de las diferentes iniciativas.

Dicho documento, que constituirá el informe técnico, deberá desarrollar claramente cuatro aspectos fundamentales:

- La situación inicial (antes de la intervención del proyecto o iniciativa).
- El proceso de intervención del proyecto o iniciativa.
- La situación final o actual y,
- Las lecciones aprendidas.

Para esta etapa se han propuesto los cuatro pasos siguientes:

- Recopilación de la información;
- Ordenamiento de la misma;
- Análisis e interpretación crítica de la experiencia;
- Síntesis de los aprendizajes.

FAO. 2004.

### 3. Comunicación de los aprendizajes.

Esta última etapa del proceso de sistematización es la de difusión de sus resultados. Su ejecución deberá permitir obtener estos productos:

- Una estrategia de comunicación de resultados.
- Materiales impresos y/o audiovisuales.
- Socialización de los productos de la sistematización.

Para el desarrollo de esta etapa, se proponen los tres últimos pasos del proceso:

- Elaborar una estrategia de comunicación;
- Diseñar y editar publicaciones y otros materiales de difusión y;
- Realizar eventos de socialización de los resultados.

FAO. 2004.



## 7 Bibliografía.

- Abc Color. 2009. Las Funciones del Estado. Paraguay.
- Ander-Egg, Ezequiel. 2005. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 2ª. Edición. Editorial Lumen Humanitas. Argentina.
- APECO. 2003. Documento Conceptual sobre Monitoreo Biológico y Social. ECO Studien Sepp & Busacker Partnerschaft. Lima.
- Bauman, Z. 2006. Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil. Siglo XXI de España Editores. España.
- Bonfiglio, G. 1982. Desarrollo de la comunidad y trabajo social. Ediciones CELATS. Perú.
- Carvajal, Arizaldo. 2011. Apuntes sobre Desarrollo Comunitario. Primera Edición Digital. Eumed.net, Universidad de Málaga. España.
- Carvajal, A. 2011. Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores. Primera Edición Digital. Eumed.net, Universidad de Málaga. España.
- CEAMSO, CIRD, USAID. 2009. Planificación Participativa. Módulo 1. Programa de capacitación para líderes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, autoridades y funcionarios municipales para el desarrollo local participativo y transparente. Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas. Paraguay.
- Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales. IULA/CELCADEL. 1993. "El Municipio como Promotor del Desarrollo Económico Local". Cuaderno de Desarrollo Local, N° 13. Ecuador.
- Constitución Nacional del Año 1992. Paraguay.
- Diccionario de la Real Academia Española. XXII Edición. España.
- Escobar, A. 1999, "The Progresas programme and social change in rural Mexico", documento presentado en la conferencia anual de la Society for Latin American Studies (SLAS), Cambridge.
- FAO. 2005. Desarrollo Territorial Participativo y Negocialdo. Venezuela.
- FEDEM. 2000. Escuela Vecinalista. Paraguay.
- Fundación Friedrich Ebert, SERCAL & DSE. 1996. Manual N° 6: "Desarrollo Económico Local". Serie de Manuales Didácticos para la Gestión Municipal. Santiago, Chile.
- García Roca, Joaquín (2001). "Gestión integrada de políticas sociales", en Marchioni, Marco (coordinador). Comunidad y cambio social. Teoría y praxis de la acción comunitaria. Editorial Popular. España.
- Gilfus, F. 2009. 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA. Costa Rica.
- ISD. 2002. Contraloría Ciudadana. Programa de Capacitación "Participación, Incidencia y Contraloría Ciudadana para la Reconstrucción y la Democracia". El Salvador.
- Ley N° 426/94 que establece la Carta Orgánica del Gobierno Departamental.
- Ley 1294/87 que establece la Carta Orgánica del Gobierno Orgánica Municipal.
- Nogueiras, L. 1996. La práctica y la teoría del desarrollo comunitario: descripción de un modelo. Narcea. Madrid.
- Obando, A., Gómez, E. y Otros. 2003. La planeación participativa una apuesta de ciudad. Editan: Corporación Región, Cedecis, Convivamos, IPC, Fundación Social. Colombia.
- Orduna, G. 2000. En Carvajal, Arizaldo. 2011. Apuntes sobre Desarrollo Comunitario. Primera Edición Digital. Eumed.net, Universidad de Málaga. España.
- PNUD, ASDI & Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. 2008. Temas que no pueden faltar en los Planes de Desarrollo. Colombia.
- Velásquez, F. & González, E. 2003. ¿Qué ha pasado con la participación en Colombia? Fundación Corona. Colombia.
- Zárate, Mireya (2007). "Desarrollo Comunitario", en SERRANO, Ricardo et al. Modelo de desarrollo humano comunitario. Sistematización de 20 años de trabajo comunitario. Plaza y Valdés Editores. México.