

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



LA GESTIÓN DE PROYECTOS DESDE LA INICIATIVA COMUNITARIA. CASO DE
ESTUDIO: INICIATIVA LA CASA VERDE EN SANTO TOMÁS, EL SALVADOR

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE
CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:
ANGELICA STEPHANY VAQUERO ALVARADO

DOCENTE ASESOR:
PhD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2021

La gestión de proyectos desde la iniciativa comunitaria. Caso de estudio: iniciativa La Casa Verde en Santo Tomás, El Salvador

Project management from community initiatives. Case study: initiative La Casa Verde in Santo Tomas, El Salvador

Angelica Stephany Vaquero Alvarado

Universidad de El Salvador
va16002@ues.edu.sv

Resumen:

Las iniciativas comunitarias surgen de la identificación de necesidades sentidas en un espacio geográfico determinado, en esta modalidad las personas afectadas por un problema, tradicionalmente conocidas como “beneficiarias” desde una lógica asistencialista pasan a ser agentes de su propio desarrollo. En este sentido, las fases del ciclo del proyecto se desarrollan con características particulares, pues se adaptan al contexto en que fueron concebidos. No obstante, los estudios académicos sobre éstos, son escasos. Es por ello, que esta investigación gira en torno a la iniciativa comunitaria La Casa Verde, ubicada en el municipio de Santo Tomás, la cual trabaja principalmente con los siguientes ejes temáticos: atención a la niñez y adolescencia, educación ambiental y la respectiva atención de necesidades puntuales de la Lotificación San José. En consecuencia este artículo propone: 1) identificar las buenas prácticas que se realizan en la gestión de proyectos, a fin de enriquecer más experiencias con el aprendizaje y 2) conocer el nivel de apropiación social que han generado los proyectos de la iniciativa La Casa Verde, reflejado en el involucramiento de la comunidad en el proceso, creando una iniciativa auto gestionada. Esto se realiza mediante una metodología cualitativa que comprende un estudio de caso, que se complementa con entrevistas y observación participante, como herramientas secundarias. Cabe resaltar que, la información ha sido abordada de la manera más objetiva posible, esto en función de evitar sesgos. Por último, los resultados corresponden a las buenas prácticas del ciclo de gestión de proyectos, así como hallazgos innovadores que pueden ser replicables.

Palabras clave: Iniciativa comunitaria, Gestión de proyectos, Educación ambiental, Autogestión.

Abstract:

The community initiatives emerge from the identification of needs on a determined geography in which people affected by the problem, often called beneficiaries, address the issue by themselves and become active actors in their development. Therefore, the phases of the cycle management tend to have peculiar characteristics because they are more influenced by the context. Despite its potential lessons to learn, the number of academic papers related to this topic is limited. For that reason, this investigation uses the case study method with the

initiative La Casa Verde located in Santo Tomas. The work areas of the organization are childhood and teenhood, environmental education and providing solutions to the urgent problems the community is struggling with. Thereby, this paper expects to: 1) identify the good practices executed in the project management in order to enrich the learning process in the academic sphere and 2) acknowledge the level of social change produced by the projects. It should be noted that the noun “level of social change” in this article is going to be represented by the number of people that became active actors in their development and its personal motivation to do so. Besides, the investigation follows a qualitative methodology in which the case study and interviews and participant observation as secondary tools. Since the information could include sensitive material it has been treated the most objectively possible and by doing so the probability of bias has been undermined. Furthermore, the data collected and presented has code names from the respondents, the answers are divided in categories and the consent was asked. To conclude, the results are a list of lessons to learn about project management.

Key words: Community Initiatives, Project Management, Environmental Education.

Introducción

En el presente estudio se pretenden identificar buenas prácticas en la gestión de proyectos desde la iniciativa comunitaria La Casa Verde implementada en el municipio de Santo Tomás en El Salvador, la cual, desde hace 16 años trabaja con el desarrollo de talleres lúdicos de educación complementarias para los niños y niñas, actividades recreativas para la comunidad, reunión de esfuerzos para la satisfacción de necesidades comunitarias, acompañamiento a mujeres embarazadas, entre otros. Asimismo, gracias a su permanencia en el tiempo y su eficacia de gestión su labor es reconocida y apoyada por actores como la Alcaldía Municipal, otras ONG's y empresas con responsabilidad social empresarial.

En la primera parte denominada discusiones, se establecen algunos postulados teóricos sobre la gestión de proyectos comunitarios, la participación y la educación ambiental, que se cotejan de forma paralela con el referente empírico, es decir, con la experiencia de La Casa Verde. Luego, en el apartado de metodología, se explica el proceso de recolección de información, que incluyó características de consentimiento informado, devolución de las respuestas y desidentificación de los involucrados; de igual forma, el apartado abarca las herramientas utilizadas, así como el procesamiento de las mismas.

Además, se presentan los resultados, es decir, todas aquellas buenas prácticas que han sido institucionalizadas en la iniciativa, así como notas sobre la autogestión del proyecto. Cabe resaltar que se ha tomado a bien, la incorporación de un elemento para resaltar los hallazgos innovadores encontrados, pues se considera que pueden ser interesantes propuestas metodológicas para proyectos sociales. Por último, se presentan las conclusiones de la investigación, en las que se hace énfasis de la pertinencia de los estudios de caso como metodología para la identificación de buenas prácticas transferibles a diversos contextos.

1. Discusiones

Las iniciativas comunitarias se crean a partir de *“la necesidad de intervenir en una comunidad y atender sus problemáticas demográficas, económicas, educacionales, infraestructura, sanitarias, entre otras”*.¹ Es decir, en esta modalidad la población no es pasiva con respecto a su realidad, sino que busca la manera de suplir sus necesidades. En ese sentido se resalta la experiencia de la iniciativa La Casa Verde, pues en sus inicios buscó suplir las deficiencias educativas en la comunidad con talleres lúdicos complementarios, sin embargo, en el marco de la cuarentena por la pandemia de la COVID-19 orientó sus esfuerzos a la gestión de

¹Dianelkys Martínez Rodríguez. “La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo comunitario”. *Revista Electrónica Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, n.1 (2018): 295. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n1/reds14118.pdf>

canastas básicas y la distribución de las mismas. Para realizar este cambio, fue preponderante la participación de la población.

En este sentido el involucramiento de la comunidad se vuelve fundamental para la sostenibilidad de las intervenciones que pueden generar las organizaciones que ejecutan los proyectos dentro de determinado espacio geográfico. No obstante, esa ambición vislumbra el desafío de mantener una participación constante, formalizándose y aumentando su alcance. Al respecto el autor Rodrigo Rojas Andrade sostiene que en función de mantener la participación de manera activa, es posible utilizar la estrategia del fortalecimiento comunitario “*que implica por una parte potenciar los recursos existentes en la propia comunidad y, por la otra, fomentar la participación en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención*”.² El referente empírico, es decir La Casa Verde, ha logrado mantener la participación de la población por generaciones, ya que algunos niños y niñas beneficiarios actuales de los talleres lúdicos, son hijos de quienes, en su infancia, fueron beneficiarios. Cabe aclarar que algunos ex-beneficiarios son voluntarios activos de la organización. Colaboran no sólo en las actividades, sino también en la gestión de recursos. Este hecho empírico tiene concordancia con las palabras de los autores Norma Baca-Tavira y Francisco Herrera-Tapia, quienes consideran que el fin último de la participación comunitaria en proyectos, es lograr con el tiempo, los mecanismos necesarios tanto técnicos como aptitudinales para la adecuada autogestión del proyecto.³

1.1 Gestión de proyectos comunitarios

Si bien la literatura indica que la participación inicia con su integración desde el proceso de diagnóstico, iniciativas como el referente teórico, no iniciaron el proyecto en la mencionada fase, sino que fue a partir de una necesidad concreta, acompañar la educación de los niños y niñas y complementarla de forma más integral. Sin embargo, el diseño de estrategias de complemento a la educación formal de los niños y niñas, la creación de alianzas y la obtención de recursos sí ha sido un proceso participativo en sí mismo.

Continuando con la línea de cuestiones técnicas, sobre la metodología flexible de las iniciativas comunitarias se debe de resaltar el caso que el diagnóstico comunitario y su respectiva planificación pueden convertirse en esfuerzos para abonar a una estrategia en conjunto, los mencionados autores indican que estos proyectos coadyuvan a que se genere un proceso de “*microplanificación local que busca armonizar sus objetivos con los planes oficiales de orden municipal, estatal y nacional*”.⁴ En ese sentido, se resalta la alianza que posee La Casa Verde

² Rodrigo Rojas Andrade, “El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria”, *Revista Psicología para América Latina*, n.25, (2013): 60.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005

³ Véase. Norma Baca-Tavira y Francisco Herrera-Tapia, “Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales”, *Revista Convergencia*, n.72, (2016): 73.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069

⁴ Ibid.

con la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, pues reúnen esfuerzos para ejecutar proyectos en conjunto.

De igual modo, la literatura hace referencia a los procesos de evaluación participativa y enfatiza su potencial para contribuir con la construcción del conocimiento, es así como lo menciona el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA) pues considera que es una fase que se puede realizar de manera interactiva, ya que de esta forma, será posible identificar nuevos hechos, riesgos y situaciones que pueden afectar de manera positiva o negativa al desarrollo del proyecto y así plantarse soluciones en conjunto.⁵ En ese sentido, los autores Xavier Úcar, Pilar Heras y Pere Soler sostienen que la evaluación participativa es *“un proceso reflexivo y deliberativo de valorar la propias acciones y proyectos es, ante todo, un proceso socioeducativo en el que se combinan de una manera compleja el aprendizaje, la educación y el empoderamiento”*.⁶ Sin embargo, las iniciativas comunitarias como La Casa Verde, no poseen un mecanismo definido de evaluación iterativa, aunque sí se vislumbran esfuerzos de reflexión sobre la gestión.

El último punto al que se hará mención con respecto a las cuestiones técnicas es la falta de registro y sistematización de las mismas, ya que al no haber sistematizaciones y/o resultados concretos, se puede incluso categorizar como proyectos fallidos teniendo como consecuencia que estas experiencias se capitalicen menos. Sin embargo, algunos autores proporcionan otra visión al establecer que *“no se debe considerar que estas actuaciones, por no ser exitosas desde el punto de vista más purista de la cooperación, sean vacuas, pues permiten que muchas personas tengan su primer contacto con las acciones de cooperación, puedan transmitir sus conocimientos y se genere un intercambio cultural entre todas las partes nada menospreciable”*.⁷

Es por ello, que en esta investigación se busca identificar las buenas prácticas que han generado tanto la organización, como el proyecto. En ese sentido, se retoma la visión de autores tales como Rita Gradaílle Pernas y María Belén Caballo Villar quienes definen una buena práctica como *“iniciativas que cumplen una serie de requisitos que las convierten en experiencias valiosas por su capacidad de orientar el presente y el futuro”*.⁸ Los criterios a los que hace mención son retomados de información proporcionada de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), en donde se establece qué es la eficiencia, eficacia, sostenibilidad,

⁵ Véase. Lucy Riveros de Concha y Jairo Luis Chaves Navia, *Formulación y gestión de proyectos sociales* (Colombia: SENA, 1990). 1-50.

⁶ Xavier Úcar, Pilar Heras y Pere Soler, “La evaluación participativa de acciones comunitarias como metodología de aprendizaje para el empoderamiento personal y comunitario: estudio de casos y procesos de empoderamiento”, *Revista Interuniversitaria Pedagogía Social*, n.24, (2014): 24.
http://www.upo.es/revistas/index.php/pedagogia_social/

⁷ Claudia Mesa, Pura Alfonso, Eva Monterde y Marc Costa. “Cooperación en el campo de la pequeña minería en Sudamérica: El papel de las ONGs”, *Boletín de la Sociedad Geológica Mexicana*, n.1, (2010): 119.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-33222010000100007.

⁸ Rita Gradaílle Pernas y María Belén Caballo Villar, “Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda”, *Revista Contextos Educativos*, n.19, (2016): 80.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329062>.

transversalidad e integralidad son los requisitos para que un hecho se considere una buena práctica.⁹

1.2 Participación de la comunidad

Por otro lado, aunque la teoría se incline por la participación de la comunidad de forma indistinta, en esta investigación se busca identificar el nivel de apropiación social de la iniciativa, definido por los autores Jesús Alberto Andrade y María Campo-Redondo como “*un proceso político, creador, interactivo, sistémico, reflexivo, flexible y participativo, orientado a la construcción de aprendizajes, conocimientos y saberes que se expresan en propuestas concretas para la transformación, por parte de los actores sociales que participan y generan experiencias comunitarias*”.¹⁰ En consecuencia, mediante las herramientas se identificará si la población está inmersa en el proceso, así como se conocerá si la apropiación ha llegado al culmen de la autogestión.

Además, se vuelve necesario indagar sobre las jerarquías que se mantienen en las iniciativas comunitarias, pues de existir, serían las encargadas de guiar el proceso de apropiación social. Sobre esto el autor Rodrigo Rojas Andrade sostiene que el liderazgo en coyunturas comunitarias puede establecerse en dos categorías:

- 1) El liderazgo por la comunidad, que identifican como aquellas personas líderes visibles, es decir, que reciben legitimación de los demás. En síntesis, son voceros de la situación de la comunidad.
- 2) El liderazgo de la comunidad, se caracteriza por su flexibilidad, es distribuido, difuso, disperso e invisible. En esta modalidad, los autores aseguran que existe un alto sentido de pertenencia a la comunidad ya que las personas aportan sus conocimientos a favor del desarrollo comunitario.

Cabe destacar que el autor resalta la importancia que las ideas e intereses de los líderes no se impongan obligatoriamente, sino que, sean ellos quienes propicien el diálogo.¹¹ Sin embargo, en la bibliografía consultada no se mencionan sobre mecanismos de control que permitan garantizar que las necesidades verdaderas de la comunidad sean atendidas.

Con respecto al referente empírico, se pregona la horizontalidad tanto en la ejecución de actividades como en la toma de decisiones; no obstante, existe liderazgo por la comunidad, que será abordado más adelante en el apartado de conclusiones.

⁹ Véase. Gradaïlle Pernas y Caballo Villar (2016) a partir de UNESCO, Management of Social Transformations (2003).

¹⁰ Jesús Alberto Andrade y María Campo-Redondo, “Apropiación social de las tecnologías de información: políticas públicas para la participación ciudadana”, *Revista Quórum académico* n. 1, (2012): 59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3937860>.

¹¹ Véase. Rodrigo Rojas Andrade, “El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria”, *Revista Psicología para América Latina*, n. 25, (2013): 57-76. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005

1.3 Educación ambiental

Por último, se hará referencia al trabajo que se realiza en La Casa Verde respecto a la educación ambiental, pero a manera introductoria, es necesario mencionar que las iniciativas comunitarias han sido reconocidas como acciones indispensables para la mitigación de los efectos del cambio climático y alcanzar un modo de vida más sustentable, ya que los autores Joseba Azkarraga Etxagibel, Tod Sloan y Patricio Belloy mencionan que dentro de las organizaciones comunitarias, es posible promover las capacidades para la autogestión y la auto organización que serán especialmente importantes ante el cambio climático. Asimismo, afirman que mediante estos mecanismos es posible la eco alfabetización comunitaria, es decir, acercar la sostenibilidad a las personas.¹² De esta manera la educación ambiental se manifiesta de muchas formas desde el conocimiento del respeto a la flora y fauna, pasando por la disminución de desechos y reciclaje, alcanzando su culmine en acciones de activismo que busquen cambios a mayor escala. Cabe destacar que la organización La Casa Verde posee actividades encaminadas en un sentido ambientalista, tales como talleres lúdicos que enseñen a los niños y niñas a respetar especies de fauna como las serpientes, explicar la importancia de un huerto casero y cómo realizarlo, entre otras. Es decir, poseen un enfoque ambientalista bien definido.

Por su parte, la literatura ha enfatizado la importancia de transversalizar la educación ambiental en las currículas escolares, desde los niveles primarios hasta los superiores; por tanto, la transversalización de esta consistiría en relacionar las problemáticas medioambientales a diferentes asignaturas, ya que no es un campo del conocimiento aislado y al interrelacionarlo de forma constante se solidifica la relevancia de la sostenibilidad.

Autores tales como Jairo Andrés Velásquez Sarria justifican la necesidad de la educación ambiental debido a que propicia cambios individuales que suman colectivos conscientes y deseosos de trabajar por la sostenibilidad de su entorno.¹³ Gracias a la perspectiva de este autor se puede inferir que esta modalidad, puede ser extrapolable a otras esferas en función de potencializar los saberes empíricos de las personas y consensuar soluciones a sus problemas ambientales, ya que al conocerlos pueden apropiarse de ellos. Con respecto al referente empírico, se considera que está realizando esfuerzos novedosos en la transversalización de la educación ambiental. Sin embargo, se ampliará ese hallazgo en su respectivo apartado.

2. Metodología

Para el diseño de esta investigación se tomó a bien, contrastar los postulados teóricos antes mencionados, con una experiencia empírica, es por ello que se decidió trabajar con un estudio

¹² Véase. Joseba Azkarraga Etxagibel, Tod Sloan y Patricio Belloy, “Eco-localismos y resiliencia comunitaria frente a la crisis civilizatoria. Las Iniciativas de Transición”, *Revista Polis*, n.33, (2012): 15-40. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682012000300002

¹³ Véase. Jairo Andrés Velásquez Sarria, “La transversalidad como posibilidad curricular desde la educación ambiental”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, n. 2, (2009): 29-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134116861003>

de caso, ya que permite utilizar herramientas cualitativas para identificar características representativas de un fenómeno.

Cabe resaltar que, debido a la estrategia escogida, se acepta que *“se tiene poco o nulo grado de control sobre el comportamiento real de los objetos/eventos en estudio y su temporalidad es contemporánea”*.¹⁴ Es decir, que las conclusiones y resultados vertidos en este documento poseen un tiempo de caducidad, pues son sujetas a las condiciones en las que se desarrolló la investigación.

En ese sentido, se escogió la iniciativa comunitaria La Casa Verde, debido a la complejidad que representan sus tres ejes principales: educación ambiental, atención a la niñez y adolescencia, además de atención de necesidades dentro de la comunidad mediante el voluntariado. Asimismo, su permanencia en el tiempo ha sido motivo de interés ya que, en sus casi 16 años de existencia, es posible establecer si el proyecto ha generado el apropiamiento suficiente de los miembros de la comunidad para que sea una iniciativa autogestionada. Además, se resalta la transversalización de un enfoque medioambiental, una práctica institucionalizada en la cooperación tradicional, en ese sentido se busca identificar las características propias de una iniciativa comunitaria.

A fin de recolectar los datos, se utilizaron dos instrumentos: la entrevista semiestructurada y la observación. Ambos se diseñaron en torno a diferentes categorías (logros del proyecto, mejoras que se han identificado, participación de la población y participación de la misma), éstas se generaron a partir de los objetivos de la investigación.

2.1 Entrevista semiestructurada

Se decidió a realizar un muestreo no probabilístico intencional pues esta es una técnica que permite identificar aquellos sujetos que brindarán más riqueza a la investigación con sus respuestas. En ese sentido, a continuación, se presenta la Tabla 1 con el detalle del muestreo:

Tabla 1. Muestreo de las entrevistas semi estructuradas

Cargo	Sexo	
	Hombres	Mujeres
Facilitador	1	1
Voluntarios		1
Embajadores		
Personal administrativo		1
Encargados de los menores		

Fuente: Elaboración propia

Antes de entrevistar a las personas, se les proporcionó la información necesaria a los involucrados, por ejemplo, se explicó los fines académicos del estudio, se les expresó que era

¹⁴ Jesús Escudero Macluf, Luis Alberto Delfin Beltrán y Leonor Gutiérrez González. “El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales”. Acceso el 1 de julio de 2021. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/estudio2008-1.pdf>

un proceso voluntario, en el cual la información obtenida no iba a ser utilizada para otros objetivos distintos al quehacer académico, se solicitó permiso para realizar grabaciones de audio y se explicó que los datos recolectados serían destruidos al terminar el proceso ligado al ensayo. Cabe resaltar que se permitió a los involucrados realizar preguntas sobre la investigación fuera de la grabación y los que no permitieron que se les grabara, se respetó su decisión.

El proceso de procesamiento de la entrevista fue el siguiente: En primer lugar, se transcribieron las opiniones vertidas por aquellos participantes que permitieron que se les grabara esto a fin de facilitar el análisis contenido. Con sus contrapartes, se procedió a tomar notas de sus aportaciones. Luego, se identificó las partes de su respuesta que estaban ligadas a las categorías y su respectivo desglose, se resaltaron con color. Este proceso se consolidó en una matriz, que relaciona la categoría, con su desglose y respectivas respuestas.

2.2 Observación

El objetivo de la aplicación de la herramienta era conocer las interacciones que se generaban en el proyecto a fin de realizar una triangulación de métodos que permitiera comparar las percepciones de la población con las notas de campo y lista de cotejo.

Durante el diseño de esta técnica se tomó a bien realizar una observación pasiva previa a la entrada en el campo, con fines exploratorios que permitieran identificar a los sujetos a entrevistar. En primer lugar, se desglosará ese proceso cuya herramienta para el registro fue una lista de cotejo.

Si bien las listas de cotejo poseen limitaciones metodológicas para recabar datos, debido a su rigidez, en este caso permitió sentar una base para la investigación. De igual manera que con la guía de entrevista, se definió el objetivo del instrumento, sus categorías y preguntas.

Asimismo, se agregó un apartado de comentarios a fin de enriquecer la calidad de los datos observados. De esta manera se estaba atendiendo a un muestreo de acontecimiento pues se observaron comportamientos en función de algunas categorías. Cabe resaltar que ambas observaciones seguían este muestreo, sin embargo, la segunda contiene un interés especial porque se desarrolló en una de las actividades del proyecto.

La entrada en el campo fue llevado a cabo con éxito, no se interfirió con la ejecución natural de la actividad, de hecho se mantuvo distanciamiento debido a las palabras de la autora Francisca Fernández Droguett, “*el distanciamiento del investigador frente a lo observado garantiza la confiabilidad y validez de su registro*”.¹⁵

¹⁵ Francisca Fernández Droguett. “Discusiones de metodología La observación en la investigación social la observación participante como construcción analítica”, *Revista Temas sociológicos*, n. 13, (2009): 51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6780076>

Para la toma de notas de esta segunda experiencia se auxilió de un diario de campo, en el que se registraron algunas conductas que llamaron la atención y algunos comentarios que buscaban ampliar el análisis del fenómeno observado.

3. Resultados

Debido a la naturaleza de la investigación, se han sistematizado los hallazgos en una matriz, en la primera columna se identifican las buenas prácticas realizadas, éstas cumplen con los requisitos que mencionaban los autores establecidos en el referente teórico, es decir, son prácticas eficientes, eficaces, sostenibles, transversales e integrales.

Por otro lado, en la segunda columna se presentan algunas prácticas innovadoras, de las cuales no se logró determinar su eficacia y eficiencia debido a ciertas limitantes. No obstante, no dejan de ser prácticas replicables e integrales a otros contextos.

Tabla 2. Matriz de resultados sobre buenas prácticas

BUENAS PRÁCTICAS	PRÁCTICAS INNOVADORAS
Cualquier miembro de la comunidad que participe activamente puede dar su opinión sobre la gestión del proyecto, así como plantear ideas de mejora.	Al trabajar con menores, que no siempre son acompañados de sus encargados, se mantiene una comunicación fluida sobre el paradero de los niños y niñas. Además de acompañarlos a sus casas.
Los beneficiarios son incorporados en la logística de preparación de las actividades.	Se transversaliza la educación ambiental, en todas las actividades.
La comunidad colabora ya sea con su tiempo, o con donaciones en especie de materiales para la realización de las actividades, es decir, que las actividades son auto gestionadas.	

Fuente: Elaboración propia

La primera buena práctica que se vislumbra en el cuadro, hace referencia a un proceso flexible, iterativo y no estandarizado en el que se expresan las propuestas, recomendaciones y demás de forma clara y directa al personal administrativo o a los voluntarios de La Casa Verde. Según lo observado, dependerá de la magnitud de la recomendación para consensuar la ejecución de la misma al instante. Debido a la fluidez de la comunicación esta práctica es eficaz y eficiente, vuelve sostenible al proyecto, además de ser transversal e integral porque las recomendaciones pueden ser con respecto a cualquier tema.

Luego, el segundo resultado es concordante con la teoría del autor Rodrigo Rojas Andrade mencionado en el referente teórico, pues el fortalecimiento comunitario se ejemplifica al fomentar la participación en actividades que les permitan descubrir sus propias capacidades y potencializarlas. Esta buena práctica ha influenciado en la sostenibilidad del proyecto y por el tiempo en que ha permanecido y que se encuentra expandiendo su alcance, se puede inferir

que sí ha sido eficaz y eficiente. Además de transversal e integral por la variedad de actividades que se realizan.

Además, en referencia a la tercera buena práctica, al formar una “red de apoyo” como lo mencionan los entrevistados, se fomenta no solo la sostenibilidad del proyecto, sino también su apropiación al punto que se ha logrado el culmen del que hablaban los autores mencionados anteriormente, pues es una iniciativa auto gestionada que vela por sus propios intereses. Es menester, realizar una acotación en esta afirmación, ya que si bien, la ayuda financiera en muchos casos es recibida, son las personas quienes la gestionan a través de las alianzas necesarias, ya sea con otras organizaciones de sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONGs), empresas con responsabilidad social empresarial. Cabe resaltar que el proceso ha generado un intercambio de experiencias y saberes que expande la apropiación a otros actores, es decir los actores antes mencionados se vuelven parte, en algunos casos, del voluntariado.

Para iniciar son las prácticas innovadoras, se cuenta con métodos de comunicación fluidos como grupos de aplicaciones de mensajería instantánea en los que los encargados de los niños y niñas pueden realizar consultas, observaciones, recomendaciones entre otros. Además de ser un mecanismo que vela por la seguridad de los menores, pues el material audiovisual que permita identificar a los menores, es compartido exclusivamente en ese grupo.

“Es una forma de proteger a los niños y niñas en el trayecto de sus casas a La Casa Verde, además de protegernos las espaldas a nosotros, pues, así los padres saben qué están haciendo sus niños y se encuentran más tranquilos”.

Expresó una persona entrevistada ante estos hechos.

Por último, la transversalización de la educación ambiental, se manifiesta en el énfasis que resaltan en la necesidad de respetar no solo a las demás personas, sino también a la naturaleza a su alrededor. Este se hace de forma sutil, pero iterativa. Los niños y niñas poseen curiosidad sobre el ambiente que les rodea y se les brinda respuestas enfocadas a la sostenibilidad ambiental. En consecuencia, este es un ejemplo de eco alfabetización comunitaria a lo cual se refieren los autores Joseba Azkarraga Etxagibel, Tod Sloan y Patricio Belloy en el apartado del referente teórico.

“Los niños aprenden que los recursos no son ilimitados pero no de forma aburrida, sino de una forma que ellos entiendan para que no le tengan miedo a cuidar una plantita, a ver una serpiente”.

Expresó una persona entrevistada ante estos hechos.

Por otro lado, con respecto a la apropiación social generada por el proyecto, se presentan los siguientes hallazgos.

La totalidad de los entrevistados expresaron estar involucrados en la actividad debido a que creen en el proyecto. En palabras de una persona entrevistada:

“Creo en el proyecto porque brinda un espacio de recreación sana para los niños”.

Otra persona argumentaba:

“Creo que lo mejor de estar aquí es que podemos enseñarles a los niños que son capaces de muchas cosas que ni siquiera se imaginan”.

Estas visiones parecen confirmar la apropiación social de la iniciativa, comentada por los autores Jesús Alberto Andrade y María Campo-Redondo, pues no sólo se busca atender necesidades puntuales, sino también generar propuestas para la transformación de su zona geográfica, ya que, mediante talleres lúdicos de crochet, origami, malabarismo, entre otros; pretenden aportar a la educación de los niños y niñas desarrollando sus habilidades blandas y promover la cultura de paz.

Sin embargo, los beneficios se extienden a las personas que colaboran con la iniciativa, pues la variedad de actividades a realizar, les brinda la oportunidad de potencializar sus aptitudes.

“Aprendí a quitarme la pena enfrente de los niños y mejoré mi paciencia”.

“Algunos compañeros descubrieron que eran buenos para cosas que no creían que lo eran, salieron de su zona de confort”.

Mencionaron dos personas entrevistadas.

Por último, se vislumbra un liderazgo por la comunidad, pues la población en sí misma identifica a ciertas personas como líderes, es decir, les proporciona legitimidad para continuar trabajando por la comunidad. Aunque debe resaltarse el hecho que la organización de la iniciativa La Casa Verde es flexible y propaga la horizontalidad, se identifican personas líderes con mayor margen de tolerancia¹⁶ en las decisiones con respecto a otras.

Conclusiones

El estudio de caso de la iniciativa comunitaria La Casa Verde permitió descubrir no sólo buenas prácticas en la gestión de proyectos sociales, sino también hechos innovadores, que, si bien en la teoría no son replicables a otras intervenciones, pueden generar propuestas interesantes para proyectos futuros, adecuándolos al contexto.

Se destaca dentro de los hechos innovadores, la transversalización de la educación ambiental fuera de las aulas, ya que este elemento ha sido desarrollado dentro de la literatura en una coyuntura meramente de educación formal, en cambio, la forma en que se implementa en esta iniciativa es transversal e iterativa, propicia el pensamiento crítico con respecto al cuidado al medio ambiente. Además, se considera que con el alineamiento debido, la educación

¹⁶ Se refiere al margen de acción que poseen ciertas jerarquías dentro de una estructura para tomar decisiones respecto a temas financieros, metodológicos, entre otros.

ambiental puede ser incorporado en otras experiencias para ejecutar el eje transversal de sostenibilidad ambiental, uno de los más utilizados en la cooperación tradicional.

Asimismo, la investigación ha resaltado la importancia de un acertado mapeo de actores, que permita la sostenibilidad en el tiempo, mediante la potencialización de las capacidades de los involucrados en un intercambio de saberes, así como su respectiva apropiación para garantizar la participación de las personas.

Por último, se reconoce la importancia de los liderazgos dentro de las intervenciones de desarrollo, ya que son las personas encargadas de guiar el proceso y su legitimación se derivó de los demás miembros de la comunidad, en ese sentido su posición de poder es temporal.

De esta manera, los estudios de caso son estrategias de investigación que pueden resultar útiles para reconocer características extrapolables en la gestión de proyectos, ya que mediante ellos se identifican saberes empíricos invisibilizados por la falta de sistematización de iniciativas de desarrollo.

Referencias

- Azahares-Curbeira, Adolfo. “La educación ambiental comunitaria desde el proceso de universalización”. *Revista EduSol*, n.43, (2013): 1-10.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475748682001>.
- Bedolla Solano, Ramón, Juan José Bedolla Solano, Benjamín Castillo Elías y Herlinda Gervacio Jiménez. “Educación ambiental como tema transversal en el plan, programa y la secuencia didáctica en tres programas educativos de la Universidad Autónoma de Guerrero”. *Revista do programa de Pós-graduação em Educação*, n. 21, (2019): 292-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7813414>.
- Fernández Droguett, Francisca. “Discusiones de metodología La observación en la investigación social: la observación participante como construcción analítica”. *Revista Temas sociológicos*, n.13, (2019): 49-66.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6780076>.
- Flick, Uwe. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. L., 2007.
- Jiménez Illera, Nasly Yadira. “Proyecto de aula como estrategia de educación ambiental para valorar y Generar hábitos de cuidado del medio ambiente y la naturaleza en el entorno del Colegio Campestre Villa Margarita de Ocaña N.S.”. Trabajo de Grado, Universidad Santo Tomás, 2019.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18647/2019naslyjimenez.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Mesa, Claudia, Pura Alfonso, Eva Monterde y Marc Costa. “Cooperación en el campo de la pequeña minería en Sudamérica: El papel de las ONGs”. *Boletín de la Sociedad Geológica Mexicana*, n.1, (2010): 109-122.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-33222010000100007.
- Mori Sánchez, Maria del Pilar. “Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria”. *Revista Liberabit* n.14, (2008): 81 -90.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272008000100010.
- Munarriz, Begoña. “Técnicas y métodos en Investigación cualitativa”. Acceso el 25 de septiembre. <https://core.ac.uk/download/pdf/61903317.pdf>
- Pérez Díaz, Addiel. “Teoría y práctica del desarrollo comunitario. Un estudio de caso en un fraccionamiento de Ciudad Juárez, Chihuahua”. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* n. 12, (2016): 529-553.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5435236>.
- Peláez Aguilera, Luis María. “Participación ciudadana y apropiación colectiva del espacio público en Latinoamérica: dos estudios de caso en la Bogotá actual”. Tesis de maestría. Universidad Piloto de Colombia, 2016.
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003416.pdf>
- Penalva Verdú, Clemente, Antonio Alaminos Chica, Francisco José Francés García y Óscar Antonio Santacreu Fernández. *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas. ti*. Ecuador: Plydos ediciones, 2005.
- Riveros de Concha, Lucy y Jairo Luis Chaves Navia. *Formulación y gestión de proyectos comunitarios*. Colombia: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 1990.
- Rodríguez, Doris Jerí. “Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento”. *Revista Educación*, n.33, (2008): 29-48.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1537>.
- Simões Cacuassa, Assunção Sofia, Gisela Yanes López y Mayda Bárbara Álvarez Díaz. “Transversalidad de la educación ambiental para el desarrollo sostenible”. *Revista Universidad y sociedad* n. 5, (2019): 25 – 32. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Úcar, Xavier, Pilar Heras y Pere Soler. “La evaluación participativa de acciones comunitarias como metodología de aprendizaje para el empoderamiento personal y comunitarios: estudio de casos y procesos de empoderamiento”. *Revista Interuniversitaria Pedagogía Social* n.24, (2014): 21-47.
http://www.upo.es/revistas/index.php/pedagogia_social/