

LA PRODUCCIÓN DE LOS MAPAS COMUNITARIOS DE RIESGOS Y RECURSOS EN LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO TERRITORIAL



Mapa de Riesgos y de Recursos del Oasis de Gafsa (Tunisia)
Realizada por los jóvenes del Club UNESCO-ALECSO

Presentación

La elaboración de un análisis colectivo de las necesidades y problemas de una determinada comunidad, en busca de acciones para mejorar sus condiciones de vida, se puede lograr a través de una metodología muy simple, práctica y fácilmente reproducible. Esta consiste en la producción, por parte de la comunidad, de *un Mapa de riesgos y recursos*, utilizado como base para facilitar el diálogo y el proceso de colaboración entre los diferentes actores e instituciones responsables, en la búsqueda de acciones comunes para resolver los problemas considerados prioritarios.

Para aplicar la metodología de los *Mapas* en una comunidad, se desarrollan cuatro etapas esenciales: se organiza el intercambio de experiencias, que sirve también para recuperar la memoria histórica de la comunidad; se realiza una investigación de campo para ubicar sobre un mapa los riesgos identificados y los recursos efectivamente disponibles para enfrentarlos; se definen los proyectos para resolver los problemas prioritarios identificados y para reducir los riesgos y la vulnerabilidad de la comunidad; se implementan los proyectos con el aporte del sector público y de los actores sociales y se buscan los recursos complementarios que faltan. En este proceso, la realización concreta de los proyectos identificados representa una etapa indispensable para lograr fortalecer las tendencias participativas y democráticas de la gente y su confianza en las instituciones.

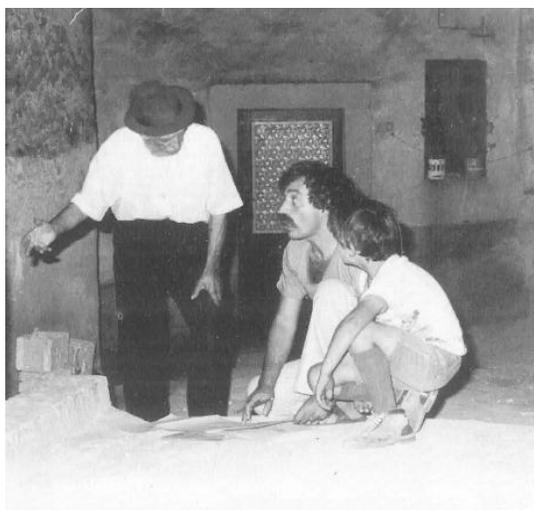
La metodología de los *Mapas de riesgos y recursos* es un instrumento para los programas que operan en un territorio para promover la participación de las comunidades en los procesos de desarrollo. Esta guía tiene la finalidad de promover aún más su utilización en todos los países, en el marco de las actividades de planificación local y también para realizar corrientemente acciones que faciliten la participación de las comunidades.

La metodología tiene una larga historia de utilización en el marco de la cooperación internacional. La Organización Mundial de la Salud y la Panamerican Health Organization han adoptado este método para preparar a las comunidades a hacer frente a las emergencias.

El Manual "El Personal Local de Salud y la Comunidad Frente a los Desastres Naturales", editado en 1989 por la OMS en colaboración con la Liga de la Cruz Roja (<http://cidbimena.desastres.hn/docum/ops/publicaciones/cr01s/cr01s.2.htm>), presenta los Mapas de Riesgos y Recursos como un instrumento de la estrategia de prevención de los desastres. También la Dirección OMS ERO/EPP, en colaboración con el Centro Europeo OMS para el medio ambiente y la salud de Roma y el CIRI, en el marco del Proyecto D.A.R.E (Development of Appropriate Response for Emergencies) elaboró una guía para la producción de los Mapas de Riesgos y Recursos.



Los Mapas de Riesgos y Recursos se utilizaron por primera vez en los años '70 en Europa, en el marco de las experiencias de medicina crítica del trabajo. Los médicos del trabajo, en colaboración con las organizaciones de los trabajadores, utilizaban este método para analizar y validar de forma participativa los factores de riesgo en las comunidades que vivían alrededor de las fábricas y para identificar las iniciativas necesarias a reducir la incidencia negativa de los factores de producción en las condiciones de vida y de salud de la población.



En Colombia y El Salvador, en colaboración con la OMS y varias entidades de cooperación, los Ministerios de Salud editaron manuales de Preparación comunitaria a las emergencias que presentan este instrumento. Programas de prevención de emergencias con la metodología de los Mapas, fueron realizados en el Departamento del Tolima, Colombia ([link del libro](#)), en la Región de Port Antonio (Jamaica), en la Provincia de d'Albay (Filipinas) y en las Municipalidades de S. Marcos y S. Jacinto (El Salvador).

Los Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo Humano realizados en países de África, América Latina y Balcanes, adoptaron este método desde principios de los años '90, adaptándolo para acompañar al proceso de análisis participativo de las necesidades de una comunidad y de formulación de los proyectos que permitan solucionar los problemas identificados. Esta metodología ha sido utilizada con gran éxito también en las comunidades afectadas por las consecuencias del conflicto. En las comunidades de la Bosnia Herzegovina y de los países de América Central, estas actividades han contribuido a reanudar relaciones entre los diferentes grupos sociales y crear las condiciones de un diálogo necesario a la reconstrucción social y económica.



El éxito logrado en la aplicación de los Mapas viene del hecho que el método adoptado invierte los mecanismos corrientes verticales de intervención y valoriza el papel de las comunidades en el análisis de las necesidades y de las soluciones más oportunas y culturalmente adecuadas. Las autoridades y las instituciones locales juegan un rol importante en acompañar los procesos de producción de los Mapas y de realización de los proyectos que solucionan los problemas identificados, creando así relaciones más constructivas entre la población y las instituciones.

El concepto de 'Comunidad' implícito en este método no se refiere solamente a la población, sino que abarca todos los actores locales: instituciones y administraciones públicas, servicios, escuelas, asociaciones activas del territorio, sindicatos, sector privado.



El enfoque de la metodología de los *Mapas* es el de realizar acciones capaces de beneficiar a todos los interlocutores involucrados y el de favorecer la mediación entre ellos cuando sea necesario. El tema de la *programación negociada*, muy poco valorizado en las prácticas tradicionales de cooperación, asume un papel importante en la metodología de los Mapas. Cuando hay muchos actores en campo, la decisión sobre una solución u otra a un problema identificado siempre conlleva un proceso de negociación entre los intereses de los unos y los otros.

Las autoridades y las instituciones, los expertos, las asociaciones locales y los grupos organizados de la población normalmente tienen visiones distintas tanto de los problemas

que de lo que hay que hacer. Lo que ocurre normalmente es que son los expertos, de acuerdo con las instituciones, que identifican el problema y la solución, y la aplican gestionando el consenso de la población. En otros casos, expertos muy motivados en escuchar a la población, terminan haciendo proyectos e iniciativas que no tienen una gran sostenibilidad o que resultan a veces ineficaces. Los listados de necesidades comunitarias son muy conocidos en el mundo de la cooperación internacional y difícilmente dan lugar a procesos de desarrollo.

El método de los *Mapas* prevé siempre la negociación entre los expertos y los tres actores fundamentales de una comunidad: los ciudadanos, las organizaciones de la población y las instituciones locales. De esta forma es posible identificar soluciones que sean a la vez sostenibles desde el punto de vista social, técnico, económico y cultural.

Otro aspecto metodológico importante es que los actores mencionados se orientan a buscar las causas de los problemas y las soluciones que resulten lo más posible estructurales. En este análisis contribuyen los técnicos y los expertos, pero la historia de una comunidad revela normalmente muchos elementos que sirven a identificar los orígenes de los problemas actuales y también soluciones positivas adoptadas en el tiempo y después abandonadas. El análisis de la historia de una comunidad en relación a las emergencias naturales, por ejemplo, permite valorar la memoria y el saber colectivo en vista de la prevención de los riesgos futuros. Y finalmente, una buena aplicación de los *Mapas de riesgos y recursos*, permite encontrar soluciones enmarcadas en la cultura específica de una comunidad local, valorizando su patrimonio humano, material e inmaterial.

Los Mapas en los programas para el desarrollo territorial

Los Mapas de riesgos y recursos, como mencionado, se utilizan normalmente en el marco de los programas de desarrollo territorial. Estos programas pueden reservar recursos financieros para realizar los proyectos identificados con la metodología de los Mapas, para dar una respuesta rápida a los problemas identificados y crear un clima positivo de cambio.

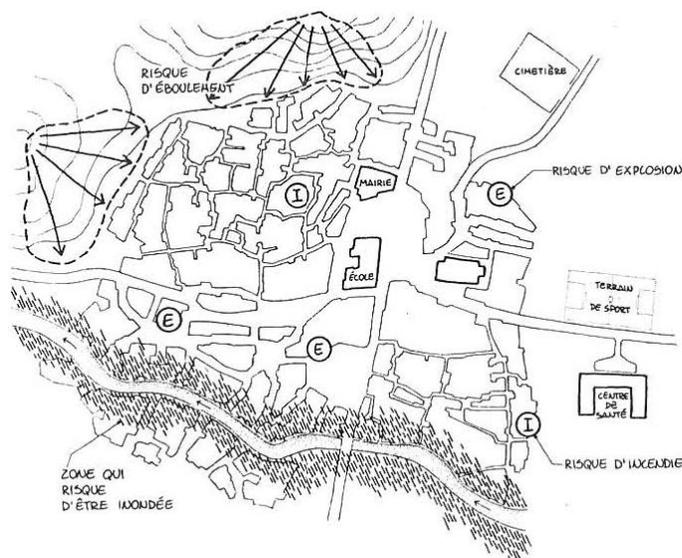
En particular, los Mapas resultan muy útiles para cumplir con las siguientes etapas y finalidades de estos programas:

- en las fases de puesta en marcha, para involucrar a las comunidades en la producción del primer plan de acción. Los Mapas permiten promover la participación más amplia de todos los grupos de la población en la identificación de los problemas y de las soluciones, que se traducen en proyectos de impacto local que entran a formar parte del plan. Mientras se realiza el proceso más complejo de programación a nivel regional y municipal, las comunidades realizan ejercicios de programación más específicos de proyectos locales. De esta manera, el programa ofrece un terreno concreto de experimentación de las metodologías participativas y anima a los actores locales a involucrarse al conjunto del proceso de desarrollo. Otro importante valor agregado consiste en la posibilidad que ofrece este método de analizar de forma cualitativa a los problemas del territorio. Los expertos y los técnicos que gestionan un programa adquieren una visión más elaborada de los problemas, cuando es la población que los define desde su punto de vista.
- en las actividades corrientes de un programa, para lograr un proceso de desarrollo integral de las comunidades que tienen menor acceso a los servicios y a las oportunidades. En la programación a escala regional y municipal, siempre se identifica a los territorios a riesgo o en condiciones de aislamiento, y con elevados indicadores de pobreza. En estas comunidades, es necesario dar respuestas integradas a las necesidades y sobre todo promover una mejor organización local, para que los actores sociales puedan aprovechar las potencialidades de desarrollo existentes. La metodología de los Mapas permite desarrollar una mejor organización local y un nuevo protagonismo de la comunidad en la solución de sus problemas, en colaboración con todas las instituciones movilizadas a nivel regional y municipal.
- en las actividades corrientes de desarrollo, cuando sea necesario analizar e identificar riesgos y soluciones sobre temas específicos. La metodología de los Mapas se puede revelar muy útil en la preparación de los Planes Locales de Emergencia, en la preparación de Planes concertados para el



manejo de los riesgos y los recursos del medio ambiente, para la recuperación de un centro histórico, para la reducción de la vulnerabilidad de los grupos a riesgo, u otros temas prioritarios para el desarrollo de los específicos territorios. En estos casos, el análisis de los riesgos y recursos tiene un tema específico, pero el enfoque seguirá siendo integral, porque en una comunidad son siempre evidentes los aspectos de interdependencia tanto de los riesgos que de los factores del desarrollo. Este enfoque integral elaborado a nivel comunitario puede constituir un buen elemento disuasorio a las visiones sectoriales y especializadas que caracterizan normalmente la acción de los expertos.

Risques du bâti



La presentación que sigue de la metodología de producción de los *Mapas de Riesgos y Recursos*, se refiere a sus aspectos básicos y comunes. En la aplicación práctica, cada grupo promotor del programa de desarrollo, de nivel regional o municipal, tendrá que definir la finalidad específica de los Mapas en el marco del proceso que está animando, y adaptar por consecuencia el método a sus objetivos. Igualmente, la metodología es presentada en su secuencia lógica, pero en su aplicación práctica muchas actividades pueden ser realizadas contemporáneamente, según las oportunidades de la situación específica.

Organización del trabajo y sus animadores

Los programas de desarrollo territorial se implementan normalmente a través de grupos de trabajo participativos, regionales y municipales, que se encargan de producir las estrategias y los planes de desarrollo local. Los Mapas se utilizan en el marco de estos grupos de trabajo, como instrumentos para facilitar la participación activa de los actores sociales a los procesos de programación y gestión del desarrollo.

Cada grupo de trabajo identifica a las Comunidades donde es prioritario realizar una actividad participativa e integrada de análisis de las necesidades y de formulación de los proyectos de impacto. Por Comunidad se entiende un área territorial determinada, suficientemente pequeña para permitir un amplio proceso participativo, como puede ser un barrio o una aldea.

El paso siguiente consiste en la conformación de los Comités para la realización de los Mapas en las Comunidades elegidas. Cada Comité tiene que ser lo más representativo posible del conjunto de los actores locales: autoridades formales y tradicionales, personal de los servicios públicos (escuelas, servicios de salud y otros), asociaciones sin fines de lucro, asociaciones productivas, sindicatos y otros grupos organizados.

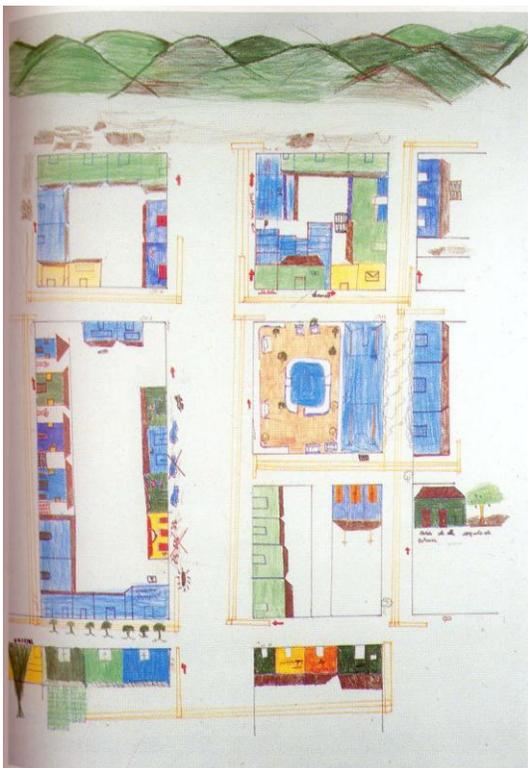
Los grupos de trabajo del programa de desarrollo territorial encargarán a estos Comités de planificar y conducir las actividades de producción y utilización de los *Mapas de Riesgos y Recursos*. En la conclusión del proceso, el conjunto de los Mapas de las Comunidades tendrá que confluir en los planes municipales y regionales de desarrollo y los proyectos identificados entrarán en el plan de acción que define la utilización de los recursos del programa.

El Comité identifica de forma concertada a una persona que tenga la función de coordinar el conjunto del trabajo de producción del Mapa. Es importante que el *Conductor* sea una persona reconocida por la comunidad y que tenga la capacidad de animar un proceso participativo, orientándolo desde el punto de vista técnico, pero sin imponer su visión a los participantes.

En la fase organizativa inicial, se define la *base operativa* adonde se realizarán los trabajos de producción progresiva de los instrumentos: el Mapa de la comunidad, los símbolos, las leyendas, etc. La *base operativa*, ubicada en una institución local o en un lugar de encuentro reconocido por la gente, puede ser equipada progresivamente con los materiales que surjan del trabajo, como paneles de fotos, mapas especializados que sirven como referencia, y otros. De esta manera, se establece un espacio adonde los grupos sociales pueden hacer reuniones y recibir información sobre las actividades en curso.

Primera etapa. El intercambio de experiencias, la recuperación de la memoria histórica y la producción del Mapa de base

El análisis de los riesgos



El Comité empieza su trabajo promoviendo un amplio debate en la comunidad, para llegar a la identificación preliminar de sus riesgos y recursos. Organiza una primera reunión a la cual son invitados a participar todos los grupos sociales de la comunidad. El lugar escogido para las reuniones generales tiene que ser accesible por todos los grupos de la población. En el curso del primer encuentro, el conductor presenta el conjunto de las actividades de producción del Mapa, la finalidad y la metodología del trabajo. En conclusión, tendrán que ser definidos de común acuerdo el calendario de actividades, las modalidades de trabajo en grupos homogéneos y los compromisos de cada participante.

El calendario prevé una serie de encuentros para la identificación preliminar de los riesgos de la comunidad. Los encuentros, que permiten un intercambio de experiencias entre los participantes, tienen que desarrollarse en un clima de simplicidad para permitir a todos de expresar su opinión. El conductor cumple la función de facilitar la participación activa de todos y, al mismo tiempo, estimula la discusión para que los participantes confronten el mayor número de factores relacionados con la calidad de la vida en la comunidad. En esta tarea, los participantes señalarán, según sus prioridades, los problemas más importantes que viven, que deben afrontar y solucionar.

Para iniciar el trabajo, es útil partir de una primera discusión amplia y espontánea sobre los riesgos que los diferentes grupos de actores identifican como prioritarios. Un grupo de obreros puede estar motivado para hacer un análisis de los riesgos de la fábrica donde trabaja, y su listado es diferente de aquel elaborado por un grupo de amas de casa, más interesadas en la situación del barrio, ambiente en el que se desarrollan sus actividades. Y para un niño, un perro bravo en la calle es percibido como riesgo, y valorado tanto como para un adulto un cable de electricidad sobre su casa.

En la primera discusión, es necesario que se oriente a los grupos para la identificación de los riesgos que afectan la vida corriente y los riesgos relacionados con situaciones extraordinarias, como la caída del techo de la escuela, una inundación o el brote de una enfermedad. El conductor toma nota de los problemas identificados en un panel que todos puedan ver.

El primer listado de riesgos

En el curso de nuevos encuentros organizados por el Comité, cada grupo de actores sociales involucrados indica un listado de riesgos y recursos que refleja sus características, intereses y condiciones de vida, además de su nivel de información y capacidad crítica. En la medida en que se desarrolla el debate, en

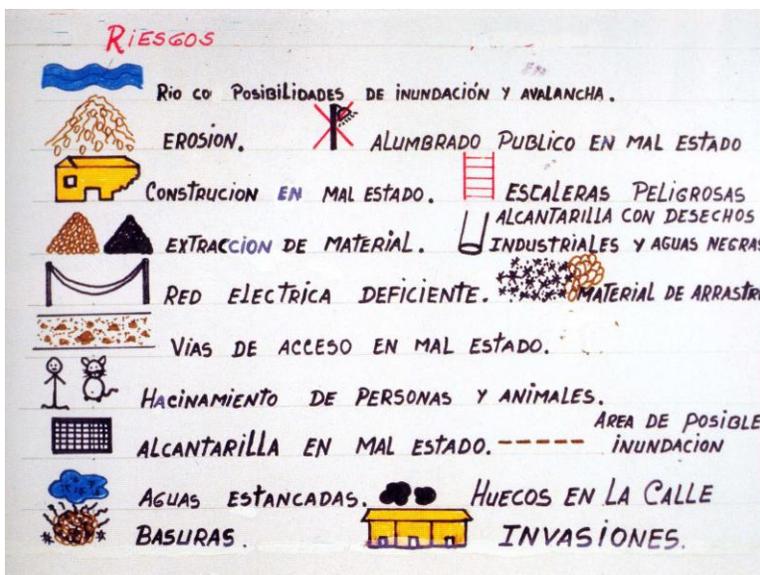
forma de asamblea o en grupos homogéneos, es posible empezar a identificar las *grandes categorías de riesgos* de la comunidad y anotarlos en un primer listado.

En este trabajo, el conductor juega un papel importante para llamar la atención sobre las categorías de riesgos que no son evidenciados, tal vez porque la gente está acostumbrada a ellos o porque no considera a su alcance enfrentarlos.

Es muy útil orientar la discusión, por ejemplo, sobre la experiencia pasada de la comunidad frente a accidentes y riesgos desastrosos. La experiencia pasada de los riesgos (ambientales, naturales o de otro tipo) que se han transformado en un desastre, constituye un hecho común que involucra a todos y su análisis permite identificar muchos elementos importantes: la capacidad de la comunidad a hacerles frente, el nivel de información de la cual dispone, los interlocutores municipales, regionales y nacionales involucrados en la prevención y solución de los problemas enfrentados. Este tipo de debate permite identificar la vulnerabilidad de la comunidad frente a riesgos frecuentes y al mismo tiempo de evaluar su nivel de información y la eficacia de las instituciones responsables.

- En las varias listas elaboradas, se encuentran frecuentemente categorías de riesgos tales como:
- falta de saneamiento ambiental (basura, aguas negras, desagües, desechos industriales);
 - carencia de servicios básicos (luz, agua, centros de salud, escuelas);
 - falta de higiene: en la vivienda, en los mercados y en las calles;
 - presencia de animales portadores de enfermedades (roedores, insectos) o cercanía de mataderos con fábricas de alimentos;
 - hábitos alimenticios erróneos (alimentación carente de vitaminas o proteínas y mal balanceada);
 - falta de vacunaciones;
 - utilización de aguas y alimentos contaminados.

El grupo elabora así una lista de riesgos relacionados con eventos extraordinarios (fenómenos naturales o provocados por el hombre) que en un momento dado pueden afectarlo, considerando las estructuras de mayor peligrosidad: por ejemplo, los depósitos de combustibles y otros materiales inflamables, el grado de vulnerabilidad de las estructuras colectivas (como edificios públicos, condominios), y de las infraestructuras, tales como sistema eléctrico, vías de acceso, canales de aguas de lluvia, remoción de basuras y otras.



Otro elemento sobre el cual es importante orientar la discusión consiste en la identificación de los grupos de población más expuestos a los riesgos, tales como ancianos, niños con problemas, minusválidos, personas en pobreza extrema. Estos grupos necesitan una atención particular por parte de la comunidad para tener respuesta a sus necesidades. Su marginación generalmente es el producto de muchos factores, pero siempre indica la necesidad de realizar acciones para integrarlos en la comunidad a través de los servicios y sobre todo promoviendo los valores de la solidaridad.

El trabajo de producción de los Mapas siempre tiene que tomar en consideración los aspectos de vulnerabilidad social,

orientando el Comité en la identificación de los grupos más indefensos antes los riesgos. El reconocimiento de estos grupos es importante para poder identificar también los recursos y las acciones necesarias a mejorar sus condiciones de vida.

Los riesgos pueden ser de distintas categorías: permanentes y accidentales, como por ejemplo la cercanía a un río que provoca inundaciones recurrentes o un brote de malaria; colectivos o individuales, como casas en peligro, explosión de combustibles, incendio o falta de alimentos.

Vulnerabilidad e indicadores cualitativos

Física

- Los edificios históricos del centro urbano (iglesia, municipalidad, centro social) necesitan trabajos urgentes de restructuración
- Las viviendas antiguas del centro están siendo reemplazadas con estructuras estandarizadas en cemento
- El centro histórico necesita trabajos urgentes en la red de alcantarillado y desagüe y una nueva pavimentación

Social

- Progresiva disminución y degradación de los espacios sociales en la plaza principal y en las calles para la vida colectiva
- Falta de espacios protegidos para los juegos de los niños
- Falta de un plan de restructuración del centro histórico y de organización comunitaria para su revitalización

Cultural

- El patrimonio de los antiguos edificios colectivos está siendo destruido, así como la historia de la comunidad
- La población no cuenta con empresas que produzcan los materiales tradicionales de construcción
- El patrimonio del saber de los antiguos oficios se está perdiendo
- En las escuelas no es permitido a los niños hablar el idioma local y no hay programas para valorizar los aspectos de la cultura local.

La ausencia o precariedad de defensas de una comunidad frente a sus riesgos, determinan *el nivel de vulnerabilidad física, social y cultural*, que puede ser definido a través de indicadores cualitativos. A título de ejemplo, el esquema al lado presenta unos indicadores cualitativos de riesgo en relación al tema de la degradación de un centro urbano.

Distintos grupos, aún de la misma comunidad, si pertenecen a niveles diferentes de edad, cultura, clase social, lugar geográfico, seleccionan riesgos prioritarios diferentes. Estas prioridades que reflejan las necesidades reales y la conciencia del grupo, deben ser respetadas por el conductor, pues ellas serán la base de las futuras acciones a desarrollar. Al final de esta etapa, se definirán las grandes categorías de riesgos, que reflejen el aporte de todos los participantes. Los listados de los riesgos se colocarán en paneles expuestos, para que todos puedan dar su opinión.

La identificación de los símbolos de los riesgos

Durante el trabajo de producción del listado de los riesgos, el Comité establece también los símbolos convencionales que los identifican. Se trata siempre de símbolos claros y sencillos, que pueden ser entendidos con inmediatez por todos los interlocutores. La sencillez de los símbolos constituye un elemento importante del método, porque permite a la gente, de acuerdo a su percepción, establecer su propio lenguaje gráfico para describir e indicar lo que encontrará en su recorrido. Las fotos muestran ejemplos de Leyendas de Símbolos identificados en diferentes experiencias de producción de los Mapas.

El análisis de los recursos

Una vez identificados los riesgos, es necesario que el grupo se pregunte con qué se puede contar para afrontarlos en una lógica de desarrollo. No se trata de discutir solamente sobre los recursos ya existentes y disponibles en la comunidad, porque el grupo también intercambia información sobre lo que podría aumentar su capacidad de intervención.

El primer resultado de este análisis será la realización de un inventario actualizado de los recursos con los cuales la comunidad dispone: humanos, materiales, técnicos y financieros.

El trabajo colectivo en la búsqueda de sus



recursos y de las posibilidades concretas y realizables de enfrentar a los problemas, fortalece un sentimiento positivo y activo en las personas involucradas y las motiva para emprender juntas, sin esperar ayuda del exterior, iniciativas y acciones sociales.

En esta perspectiva, el análisis tiene también que ampliarse considerando categorías de recursos que se refieren al patrimonio inmaterial de la comunidad: historia y patrimonio de edificios antiguos, especificidades de patrimonio menor del habitat, cultura, arte y música, valores tradicionales, y otros.

El segundo resultado es el listado de los recursos que faltan y que la comunidad se propone movilizar, en colaboración con el Comité y con los Grupos de Trabajo. Es muy importante que no se excluya en esta investigación ninguna área relacionada con el desarrollo de la comunidad. Este trabajo, todavía, no tiene que ser realizado como un inventario genérico, sino que tiene que orientarse hacia las posibilidades de solución de los riesgos identificados. Al final del trabajo, se producen los listados de los recursos identificados, que se expondrán en los paneles.

La identificación de los símbolos de los recursos

Durante este trabajo para la producción del listado de recursos, el grupo establece símbolos convencionales que los identifican. Las fotos muestran ejemplos de Leyendas de Símbolos identificados en diferentes experiencias de producción de los Mapas.

La producción del Mapa de base de la comunidad

A estas alturas del trabajo, mientras sigue la actividad de identificación de riesgos y recursos, en la *base operativa* el Comité produce un mapa detallado de la comunidad y sus alrededores. La Comunidad tiene que aparecer con todas sus calles, plazas y lugares. Según el nivel tecnológico disponible, este mapa puede ser producido a través de una computadora y después llevado a escala más grande.

Puede también ser fotocopiado un mapa ya disponible en los servicios municipales. En algunas situaciones, los mapas fueron dibujados directamente por los jóvenes o niños de la escuela. En el Mapa se colocan los símbolos de los riesgos y de los recursos, en los lugares apropiados. Este Mapa constituye un producto preliminar que sirve para realizar la fase de investigación de campo.

Cualquiera que sea la tecnología utilizada, habrá que reproducir estos Mapas de base en muchas copias, para que puedan utilizarse por los diferentes grupos en las investigaciones de campo.

Un esquema para el inventario de los recursos

Como referencia, el trabajo para identificar a los recursos de la comunidad, puede seguir el siguiente esquema:

- Instituciones de gobernabilidad: Municipio, Consejo, autoridades formales y tradicionales, asociaciones de la sociedad civil; medios de comunicación (periódicos, radios); sistemas de comunicación con las instituciones municipales y regionales; sistemas de alarma; etc.
- Servicios públicos: abastecimiento de agua, electricidad, alcantarillado, transportes, teléfono y otros sistemas de comunicaciones, recolección y tratamiento de basura; etc.
- Servicios de salud: centros de salud, programas de salud de base, sistema de emergencia, ambulancias, disponibilidad de medicamentos, programas y servicios de asistencia a los grupos vulnerables; etc.
- Servicios educativos: escuelas de diferentes niveles, centros de formación profesional, disponibilidad de los materiales didácticos, etc.
- Desarrollo económico: disponibilidad de alimentos de base y de mercados locales, cadenas productivas importantes, asociaciones de productores, empresas, fábricas, servicios y programas brindados por las instituciones municipales y regionales, etc.



Segunda etapa. La investigación de campo

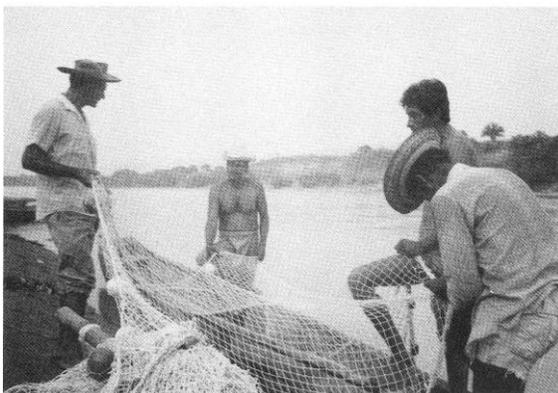
Concluida la primera fase del trabajo, el Comité se organiza para realizar la investigación de campo en los lugares mencionados en el curso de las reuniones, para averiguar los riesgos y los recursos definidos en el Mapa.

La investigación de campo tiene también la finalidad de involucrar en las actividades a la población que no participó a las reuniones y sobretodo a la población más vulnerable. Las visitas permiten de comparar la información surgida en el curso de las reuniones con la experiencia de la gente en relación a los riesgos y a las maneras de solucionarlos.

Para realizar la investigación de campo, el Comité puede identificar también a un grupo animador específico, que tenga capacidad de movilización y reconocimiento en la comunidad. En todos los casos, el grupo animador tendrá que ser guiado por el Conductor nombrado por el Comité, para garantizar que el trabajo se enmarque en la metodología definida, que las diferentes instituciones participen cuando sea requerido su aporte, y que los resultados sean asumidos por el Comité.



Los grupos homogéneos



Para realizar la investigación, se organizan los grupos homogéneos de actores sociales expuestos a los mismos riesgos: los obreros de una fábrica, los alumnos de una escuela, los agricultores de un sector rural, los jubilados, y otros. Estos grupos pueden estar interesados en evaluar los riesgos y recursos de específicas áreas, para elaborar mapas específicos de un barrio, de un colegio o de una fábrica. Otros pueden tener el interés de evaluar los riesgos y los recursos en un solo aspecto de la vida colectiva, como, por ejemplo, del sistema de remoción de basuras o del sistema de distribución de alimentos. Pueden así realizar un Mapa en el cual se indican los puntos donde la recolección de basuras no se realiza y donde las personas la arrojan a pesar de las normas de

higiene; o bien producir un mapa que ofrezca un marco de las condiciones higiénicas de los diferentes puntos de venta de alimentos y pueda servir de guía de los productos presentes en el mercado, para uso de los consumidores.

Estos grupos homogéneos son las unidades operativas de esta etapa del trabajo y tendrán una función importante también a la hora de definir y gestionar los proyectos concretos que permiten solucionar los problemas encontrados. Para permitir una efectiva participación de todos, es mejor realizar la investigación en pequeños grupos. De esta manera es posible mantener despierta la atención y el entusiasmo, permitiendo a cada grupo participante tener una tarea específica en la labor de elaboración de mapas del espacio que lo rodea y le pertenece. Cada pequeño grupo debe tener un líder que lo acompañe, que pueda sencillamente ser una persona de experiencia. Con esta estrategia, será posible realizar mapas de áreas muy grandes, como la de una ciudad, y al mismo tiempo involucrar en la actividad a un grupo numeroso, como, por ejemplo, todos los estudiantes de un colegio.

Un grupo homogéneo puede constituirse por alumnos y docentes de una o más escuelas, por un equipo de profesionales de la salud y de los servicios sociales. Cada grupo utiliza el Mapa para identificar los riesgos y los recursos de un barrio, involucrando a las familias, a los comerciantes, a las pequeñas empresas y otros

interlocutores. Los trabajadores de salud pueden jugar un papel muy importante para alcanzar personas, familias, grupos aislados o marginalizados, y para representar sus necesidades.

El producto de la investigación de campo puede consistir en diferentes Mapas, temáticos y territoriales, que al final se sintetizarán en un Mapa único para enfrentar la fase siguiente de análisis y programación.

Antes de empezar las visitas, el plan de actividades y los lugares se definen con cada grupo. Se eligen las horas del día más oportunas para poder encontrar a la gente. Los grupos visitan las zonas adonde se concentran los riesgos, lo que permite la observación y verificación en el campo, y la cuantificación y ubicación en el Mapa de los elementos ya identificados previamente. El grupo encontrará muchos elementos fácilmente en su camino, pero otros se revelarán sólo a través del testimonio de los habitantes. Para recibir esta información, los grupos realizan entrevistas puerta a puerta, haciendo preguntas relacionadas con el riesgo considerado y con los recursos correspondientes. Por ejemplo, si el riesgo identificado se refiere a la mala calidad de las construcciones, pueden preguntar:

- qué tipo de servicios tiene en la casa: agua, luz, servicio sanitario;
- si existe en la zona una red eficiente de alcantarillado y acueducto;
- qué dificultad encuentra al utilizar los servicios públicos.

El grupo, en el curso de sus actividades, prepara las preguntas que quiere hacer a los habitantes sobre los diferentes aspectos considerados.

Salir juntos a conocer el espacio de la vida diaria, identificando riesgos y recursos para marcarlos en los Mapas es un momento importante porque produce un salto cualitativo en la percepción de la realidad desde lo privado hacia el colectivo, desde lo ineluctable hacia la búsqueda de soluciones. Toda forma de creatividad que aumente la participación de los componentes del grupo debe ser aceptada e incentivada.



El descubrimiento del entorno se convierte en el juego de reinventar un espacio, lo cual lleva a un cambio de perspectiva de sí mismo en ese espacio. Cada uno es por un instante un explorador en su propio territorio. Entrar en las casas, hablar con la gente para enterarse, sirve no sólo para tener correctas y mayores informaciones, sino para relacionarse con un gran número de personas.

Teniendo a disposición una cámara puede ser útil tomar fotos de riesgos y de recursos particularmente significativos. Las fotos pueden ser compartidas exponiéndolas en forma de carteleras, periódicos murales, proyecciones en lugares públicos.

La ubicación de los símbolos en los Mapas

Cada grupo, a través de la investigación de campo y haciendo sesiones de trabajo específicas, ubica en el Mapa los símbolos de los riesgos y de los recursos que surjan de la consultación, complementando y rectificando las informaciones precedentes. De estas actividades pueden surgir prioridades que no habían sido consideradas y que serán anotadas para la discusión colectiva. Durante esta fase del trabajo, se elaboran así los diversos Mapas parciales que, en una etapa sucesiva, formarán un Mapa único y completo. Pero todos los Mapas temáticos y territoriales elaborados son importantes y podrán encontrar una utilización específica a futuro. Los Mapas temáticos podrán ser utilizados para realizar y supervisar proyectos específicos de desarrollo (gestión de basuras, sistema de producción y distribución de alimentos, mejoramiento de una escuela, etc.). Los mapas territoriales podrán ser utilizados para realizar y supervisar proyectos que interesen específicamente un barrio o una parte del territorio.

La producción del Mapa integral

Cada Comité produce el Mapa integral del territorio de interés, sobre la base de las informaciones de los Mapas temáticos o de los Mapas de las Comunidades específicas. La síntesis se lleva a cabo colegialmente. Se producen y exponen también todos los materiales, mencionados precedentemente, que puedan ayudar a la discusión con las prioridades: paneles con fotos de los diferentes riesgos identificados y documentados, videos y documentos escritos sobre los diferentes temas considerados.

Los Mapas producidos de esta forma no tienen la pretensión de ser instrumentos especializados y “científicos”. No substituyen a los mapas especializados, pero son al mismo tiempo algo más, porque representan el resultado de un trabajo colectivo y constituyen un instrumento importante para desarrollar actividades comunitarias de discusión y de evaluación de los riesgos y de las soluciones posibles.

Es importante involucrar en el trabajo de producción de los Mapas a las entidades técnicas que dispongan de estudios, informaciones, mapas especializados sobre los diferentes riesgos específicos identificados por la comunidad. Esta información va a ser muy útil al momento de la discusión colectiva sobre las soluciones a programar. De toda forma, el aporte de los expertos tiene que constituir una contribución al proceso y complementar el trabajo de la comunidad, sin desvalorizarlo. Por el contrario, estas entidades técnicas podrán determinar mejor las estrategias de sus acciones a través del conocimiento de las características socio-culturales de la comunidad, que solamente se obtiene *in situ*, en la población interesada y con la participación de la misma.

Los Mapas temáticos se pueden revelar muy útiles a futuro para la programación y realización de acciones específicas. Por ejemplo, un Mapa comunitario sobre el tema de las emergencias, permitirá, en caso de catástrofe, verificar rápidamente la situación en todos sus aspectos y, con base en los puntos considerados de mayor vulnerabilidad, organizar mejor las prioridades y reforzar las estructuras en los socorros y otras operaciones. Además, gracias a la indicación de los lugares donde están disponibles los recursos, será más fácil ubicarlos y utilizarlos rápidamente.

En la sede base del Comité, todos los Mapas y los documentos de apoyo se exponen para facilitar la discusión y brindar elementos informativos a las instituciones invitadas y a los grupos que todavía no participaron a los trabajos.

Tercera etapa. Discusión, organización, programación

Una vez que el Comité dispone del Mapa de Riesgos y Recursos, puede empezar la discusión sobre las prioridades y las acciones que es posible emprender. Inicia una tercera fase que, a diferencia de las dos precedentes realizadas dentro de un marco de tiempo definido, consiste en un proceso cuya duración dependerá de la consecución de los objetivos que el Comité quiere alcanzar.

En Cuba, la *Oficina del Historiador de la Habana Vieja* gestiona el Plan Maestro para la recuperación del centro histórico, declarado Patrimonio de la Humanidad por UNESCO. El Plan contempla estrategias y actividades muy complejas de recuperación urbana y la Oficina dispone de los instrumentos computerizados más avanzados para la recolección y gestión de las informaciones. Sin embargo, la filosofía de trabajo de la Oficina considera que la gente que vive en el centro histórico, con sus actividades y cultura, representa un componente esencial del patrimonio. Los Mapas de Riesgos y Recursos son así un método que la Oficina utiliza para involucrar a la gente, garantizando su participación en la programación y realización de todos los proyectos del Plan Maestro.



La discusión y definición de las prioridades



El Comité convoca un primer Taller con todos los actores locales, para la discusión sobre el Mapa integral elaborado. A estas reuniones se invitan a participar los grupos sociales que se han involucrado en las visitas de campo y las instituciones competentes.

En el curso de los talleres, el conductor y los grupos homogéneos presentan los materiales elaborados en el curso de la investigación de campo: Mapa integral, Mapas temáticos y territoriales y otros documentos. Para completar la información, puede ser utilizado todo el material técnico

disponible o elaborado por las instituciones, como mapas especializados, libros, folletos, audiovisuales, afiches y otros, según las posibilidades.

El producto del primer Taller es la definición de las prioridades y de los proyectos que la comunidad tiene que realizar para solucionar los problemas. Estos proyectos se identifican en dos grandes categorías: los proyectos que pueden realizarse de forma inmediata, con los mismos recursos de la comunidad y los proyectos más complejos, que necesitan el apoyo de las instituciones y de otros actores.

La producción del plan de actividades

La identificación de las prioridades y del conjunto de proyectos permite elaborar un plan de actividad del Comité. Este plan guía todas las fases sucesivas de la acción y de supervisión de los resultados. El plan es también el instrumento de negociación al exterior de la comunidad.

Para cada una de las actividades priorizadas, serán identificados los pasos a dar, los integrantes del Comité que se responsabilizan para cada actividad y los demás interlocutores involucrados. Se analizarán los recursos financieros necesarios para la realización de cada uno de los proyectos identificados y las actividades para lograr a otro nivel otros recursos necesarios.

Una vez elaborado el Plan, el Comité lo presenta a las instituciones municipales encargadas de la planificación de los recursos locales y a las instituciones sectoriales competentes (salud, educación, agricultura, etc.). Uno de los objetivos importantes de esta metodología es que facilite la comunicación estructurada entre las comunidades y las instancias responsables de los procesos de desarrollo local.

El plan elaborado será insertado en la planificación de los recursos del Programa de desarrollo territorial. De esta manera, con la participación activa de las instituciones municipales y regionales, será posible favorecer la adopción corriente de las metodologías participativas por parte de las instituciones competentes del territorio.

Para dar una respuesta integrada a todas las necesidades y para involucrar en la acción al mayor número de grupos que han participado al trabajo, es oportuno que el Plan de actividad contemple iniciativas en todos los grandes campos del desarrollo local:

- la salud y la integración de los grupos vulnerables
- la educación y la formación profesional
- la promoción del medioambiente y el mejoramiento del habitat urbano
- las actividades productivas locales

La identificación de los interlocutores

Para planificar estos proyectos, con base en los riesgos identificados, el Comité propone y establece los contactos con las distintas instituciones competentes. El Comité, en colaboración con los Grupos de Trabajo de nivel municipal y regional, tiene siempre esta doble función. Por un lado, apoya a la comunidad en la identificación de los interlocutores responsables a los cuales dirigirse y, por otro, solicita a las instituciones competentes que contesten el pedido de colaboración presentado.

En otras palabras, el Comité se configura como promotor de un proceso de integración, no solo entre el grupo y las instituciones específicas que él representa, sino también entre el grupo y las instituciones que operan a otros niveles, que tendrán que colaborar, en base a sus funciones específicas, con la resolución de las distintas necesidades.

Un ejemplo colombiano de intervención en una fábrica puede clarificar este aspecto: los obreros, después de la identificación de los riesgos, manifestaron la necesidad de conocer de manera específica el problema vulcanológico; de estar en condiciones de utilizar y mejorar el sistema anti-incendio de la fábrica y, por último, de buscar la asesoría de un ingeniero experto en el sector industrial, para reducir el excesivo ruido existente en el sistema de producción.

El Comité indicó cuáles eran las instituciones aptas para responder a estas instancias y organizó con el SENA una visita guiada al Observatorio Nacional del riesgo vulcanológico de Manizales; facilitó la colaboración de las instituciones encargadas de la seguridad industrial y finalmente involucró a la Defensa Civil local para dar un curso sobre el uso de extintores.

Colombia. Nosotros, la gente del volcán. Programa de prevención de riesgos en el Tolima, después de la erupción del Volcán Nevado del Ruiz. 1988

Un efecto positivo inmediato de esta integración consiste en la oportunidad para la gente de acercarse a los responsables de los servicios, de establecer con ellos una relación directa con base en sus exigencias concretas y, en fin, de conocer sus programas y recursos. A través de este acercamiento, la comunidad aprende a formular solicitudes de servicio de manera precisa y específica. La carencia de información es una de las causas de una escasa e inadecuada utilización de los servicios.

Para las instituciones, este acercamiento constituye un factor de gran importancia en cuanto permite superar la carencia de recursos, que muchas veces condiciona también la ejecución de programas considerados prioritarios. Para realizar los proyectos identificados de común acuerdo, tales como obras de saneamiento ambiental, asistencia a enfermos, campañas de vacunación y otros, una institución de salud, por ejemplo, puede beneficiar de los recursos humanos y materiales de la comunidad, que de otra manera quedarían inutilizados.

En muchos casos, gracias a las discusiones alrededor de los diferentes problemas, la comunidad y los responsables de las distintas instituciones pueden brindar una correcta información sobre problemas específicos y definir al mismo tiempo las acciones que necesitan del empeño de todos para resolverlos.

En Colombia, por ejemplo, después de una información impartida por el personal sanitario local, los líderes de una comunidad realizaron en tiempo récord el censo de los niños menores de cinco años y promovieron una campaña de vacunación en la que colaboran suministrando las vacunas. Los servicios de salud de esta manera logran atender a una comunidad más y la población local logró tener un servicio en precedencia inaccesible.

Cuarta etapa. La implementación de los proyectos identificados

Gracias a todas las actividades realizadas, el Comité se enriquece normalmente con la participación de nuevos interlocutores locales, que se responsabilizan en la realización de los proyectos. Los representantes de las instituciones competentes también definen sus compromisos para la realización de las actividades.

Después de todo el proceso de planificación realizado con los Mapas, la comunidad está siempre bien dispuesta a buscar una organización propia para realizar los proyectos que conforman el plan. Las formas específicas de organización pueden variar según la situación específica. Lo importante es que sean identificadas de común acuerdo entre la comunidad y las instituciones. En general, en el curso de los talleres, los grupos homogéneos que han identificado riesgos y soluciones específicas, se organizan juntos espontáneamente para realizar el proyecto identificado. Las distintas instituciones tendrán que ponerse al

servicio de la comunidad para brindar asistencia técnica especializada y capacitarla en las áreas en las cuales ha demandado prepararse.

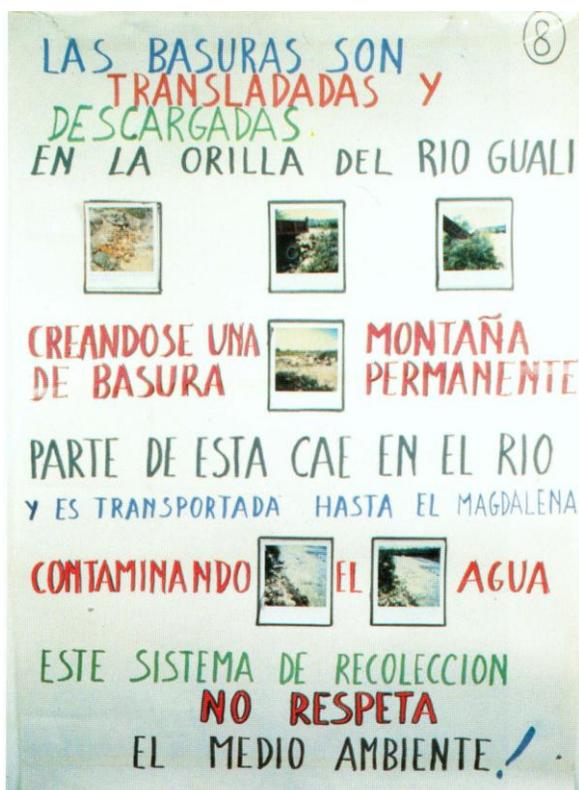
Los proyectos de acción inmediata

Muchos riesgos identificados en los Mapas pueden enfrentarse, con el apoyo del Comité, realizando actividades inmediatas, utilizando los recursos ya disponibles: aquellos públicos y privados de la comunidad y aquellos que el Programa ha reservado para este fin.

A veces, las soluciones a problemas relativamente sencillos resultan evidentes aún en el curso de las primeras reuniones o en las visitas de campo y, si los recursos están disponibles, los actores locales pueden organizarse para ponerlas en práctica.



La falta de higiene en las calles y en el medio ambiente cercano a la comunidad, debida muchas veces al descuido y a la escasa organización comunitaria, es un grave factor de vulnerabilidad que puede disminuirse con recursos relativamente bajos. Limpiar una playa para favorecer el recreo o el turismo es un proyecto que puede realizarse por una asociación de jóvenes de la comunidad, con un apoyo mínimo de los servicios comunales. La limpieza de algunas escuelas en desastre y el equipamiento de juegos para los niños pueden constituir también un proyecto que la comunidad realiza con sus propios recursos y el trabajo voluntario.



Identificar estos proyectos de acción inmediata forma parte de la metodología en todas las experiencias realizadas. Cuando un grupo ha participado en la identificación de los riesgos que lo amenazan tiene claras sus exigencias y está interesado en encontrar soluciones rápidas para mejorar sus condiciones de vida. Las comunidades siempre respondieron positivamente, poniendo en campo toda la creatividad y capacidad para realizar de inmediato acciones de interés, identificadas con el apoyo de las instituciones dispuestas a colaborar.

Estos proyectos casi siempre se vuelven una ocasión para planear iniciativas más complejas con el sector público. Esto implica que cada institución, sin apartarse de su especificidad, esté en condiciones de responder a la comunidad y adaptar sus programas generales a las necesidades de ésta. Los proyectos específicos que surjan de esta dinámica serán diferentes en cada territorio, pero tienen en común la dinamización de los grupos sociales y el establecimiento de nuevas relaciones activas con las instituciones.

Los proyectos complejos

Los proyectos complejos son los que la comunidad puede realizar únicamente con el apoyo de las instituciones de nivel municipal o regional o de las instituciones especializadas. Ejemplos de riesgos complejos son las condiciones de vulnerabilidad que vienen por el desborde permanente de un río del territorio, por la falta de carreteras de comunicación, por la degradación urbana del centro histórico, por el brote frecuente de alguna enfermedad, y otros.

Uno de los principales aspectos de las discusiones sobre los riesgos complejos de la comunidad es la identificación, por parte del grupo, de los interlocutores responsables de dar respuestas a los problemas y con los cuales se puede establecer una relación de colaboración.

Estos proyectos complejos entrarán a hacer parte del plan de desarrollo de nivel municipal y regional, en base a las funciones y a los recursos disponibles. Los proyectos complejos que surgan de las actividades de los Mapas y que no dispongan localmente de los necesarios recursos financieros, serán presentados a las entidades nacionales e internacionales que operan en el país, para invitarlas a contribuir a su realización.

La gestión de las actividades

En el curso de las actividades, el Comité y el grupo de trabajo del programa de desarrollo territorial supervisan los resultados, para orientar la acción de la manera más oportuna. Cuando una comunidad sigue programando nuevos proyectos de desarrollo a partir de los Mapas progresivamente puestos al día, significa que el trabajo ha tenido éxito y que se ha logrado establecer un clima positivo de cambio en la comunidad.

Los Mapas de riesgos y recursos pueden ser utilizados como un instrumento de comunicación con la población, para informarla de los logros alcanzados y de lo que queda por hacer. Habrá que poner al día los mapas con los resultados alcanzados y organizar encuentros de evaluación en la sede del Comité y también en los barrios y lugares de la comunidad interesados por las actividades. La evaluación participada permite tomar en cuenta no solamente los criterios corrientes de eficacia en la gestión de un proyecto para reducir la vulnerabilidad de una comunidad, sino también los criterios cualitativos de la satisfacción de la población.

Para lograr una evaluación colectiva de las actividades, pueden identificarse muchas modalidades adecuadas a la situación específica de una comunidad. Un aspecto que siempre resulta importante es la divulgación de las informaciones sobre los proyectos en curso, que sirve tanto para valorizar en la comunidad los resultados, que para involucrar a nuevos actores externos en las iniciativas en curso. Para estos fines, pueden utilizarse los radios locales o la televisión. Pueden organizarse fiestas o conferencias públicas.



Algunos criterios de evaluación

Como en cada intervención, también en la aplicación de la metodología de los Mapas, es importante definir desde el momento de su planeación los parámetros con los cuales se podrá evaluar su eficacia. Unos criterios básicos a considerar, que indican el impacto de la metodología en el territorio, son los siguientes.

Multiplicación de la experiencia



El interés de otras instancias y comunidades en adoptar la Metodología de los Mapas es ya un dato importante a tener en consideración. Si teóricamente en un territorio se lograran realizar los Mapas en todas las comunidades, el nivel de participación de la población a las actividades de desarrollo local sería mucho más significativo. El número de talleres de identificación de los riesgos y recursos realizados, puede indicar el número de personas que en un tiempo determinado se han acercado e involucrado en un trabajo colectivo. En todos los territorios operan entidades y asociaciones que buscan contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población y encuentran en la

participación comunitaria el principio de base y, al mismo tiempo, el instrumento de sus acciones. El Grupo de Trabajo puede encargar a estas entidades a realizar los Mapas en muchas comunidades del territorio. De esta forma es posible para el Programa dejar instalada una capacidad de replicar la metodología aún a su conclusión. El número de entidades del territorio que han aprendido a aplicar los Mapas, puede constituir otro criterio de evaluación significativo.



Los proyectos generados

El número de proyectos generados por el trabajo de los Mapas será otro criterio importante para medir el grado de participación activa de la comunidad que se pretendía fomentar. Se tomarán en cuenta tanto los proyectos de acción inmediata que los proyectos más complejos y el número de personas participantes a su ejecución. El grado de participación por parte de la comunidad en acciones directas para reducir su vulnerabilidad, constituye a su vez un criterio para estimar si se ha contribuido a difundir una atmósfera de cambio y de mayor confianza en las instituciones.

La promoción de asociativismo

En la producción de los Mapas, es importante verificar si la experiencia colectiva ha generado la participación de todos los grupos heterogéneos de actores sociales, si ha generado un fortalecimiento organizativo de los grupos ya existentes y la creación de nuevos. La organización de la población en asociaciones constituye un eje estratégico de los programas de desarrollo territorial, porque la población organizada puede participar en todos los espacios más formales de concertación y en las instancias de gestión del desarrollo local. Cuantas asociaciones en el área económica y social han sido generadas por la actividad de los Mapas y cuanta población involucran, constituye un importante criterio de evaluación del trabajo. Otro aspecto es la variedad de la representatividad de los participantes. Si las asociaciones de productores o de las mujeres no han participado a los trabajos, esto indica un problema y que habrá que

hacer más esfuerzos para involucrarlos. La variedad y representatividad de los grupos sociales involucrados, constituye otro criterio de evaluación.

La participación de las instituciones

Los siguientes aspectos constituyen criterios válidos para evaluar el nivel de integración que se ha alcanzado entre las instituciones y la población:

- El número de acciones comunitarias en las cuales se encuentran la población y los responsables de las instituciones trabajando juntos en el campo.
- El aumento en la utilización de los servicios y en la capacidad por parte de los usuarios de precisar las propias solicitudes de atención sanitaria, de formación, de saneamiento básico y otras.
- La disponibilidad del personal de los servicios para salir de las estructuras institucionales y acercarse a la comunidad en sus distintas realidades, adaptando el propio lenguaje y su específica intervención al medio en el cual se opera y a las solicitudes de la comunidad.



Los índices de cambio

Resultados cuantificables como el aumento del número de niños vacunados, la disminución de la mortalidad infantil y de la incidencia de enfermedades inmunoprevenibles, el control de la diarrea, la reducción de la desnutrición, de los accidentes domésticos y en los lugares de trabajo, y otros, son testimonios de la eficacia del trabajo realizado. Estos datos se recojerán y analizarán por las instituciones competentes que, en caso de resultado positivo, podrán adoptar la metodología para las actividades corrientes de los servicios.

La consolidación del Comité comunitario

Finalmente, la consolidación de la función del Comité local por parte de todos los grupos sociales, su eficacia, operatividad y nivel de integración comunitaria e interinstitucional, constituirán otros importantes parámetros de evaluación. La participación del Comité a los espacios de concertación promovidos por el Programa de desarrollo territorial (Grupos de Trabajo, Comisiones temáticas, y otros), permite evaluar si ha sido posible articular de forma estable las dinámicas de desarrollo de las comunidades en el marco de los procesos regionales y municipales de desarrollo. Siendo bien organizado, el Comité puede establecer hermanamientos con otras comunidades a nivel nacional e internacional, para compartir experiencias y proyectos conjuntos. Estas relaciones externas establecidas, constituyen otro parámetro importante de evaluación del trabajo realizado.