



TRABAJO COMUNITARIO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERECTORÍA UNIVERSITARIA ABIERTA Y A DISTANCIA

VUAD

Elvis Sierra, José
Trabajo comunitario / José Elvis Sierra y Margarita María Peña Fajardo – Bogotá : Universidad Santo Tomás. Vicerrectoría Universitaria Abierta y a Distancia, 2013
215 p. : fotografías, ilustraciones, gráficos ;
ISBN: 978-958-631-844-0
Incluye referencias bibliográficas y glosario.
Contenido: Criterios básicos - Comunidad - Desarrollo y trabajo comunitario - Preparación de la comunidad. -- Diagnóstico participativo. -- Desarrollo Comunitario. -- Formulación del plan de acción. -- Ejecución, seguimiento y evaluación del plan de acción. -- Indicadores sociales para el seguimiento y evaluación del plan de acción. -- Organización comunitaria.

1. Acción comunitaria 2. Desarrollo de la comunidad 3. Cambio social 4. Desarrollo económico -- Aspectos sociales 5. Desarrollo económico y social I. Tít. II. Universidad Santo Tomás. Vicerrectoría Universitaria Abierta y a Distancia

361.8 CDD 21

© Elvis Sierra, José, 2013

© Universidad Santo Tomás

Universidad Santo Tomás / Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia

Fr. Erico Juan Macchi Céspedes, O. P. Vicerrector General VUAD

Carrera 10 No. 72 - 50
Bogotá, Colombia

Teléfono: 595 00 00 ext. 2002
www.ustadistancia.edu.co

Diseño y producción: Oficina de Virtualidad VUAD

Carlos Fernando Latorre Barragan
John Fredy Carrillo Walteros
Claudia Liliána Vera Díaz
Yenny Paola Agudelo Guerra

Diseño portadas y diagramación: John Fredy Reyes Sánchez

Corrección de estilo: Nanya Milena Pulido Caicedo

Fotografía: Banco de imágenes Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia, VUAD

Ilustraciones: Banco de imágenes Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia, VUAD

Ediciones USTA

Carrera 13 No. 54 - 39
Bogotá, Colombia

Teléfonos: 249 71 21 / 235 19 75
www.editorial-usta.edu.co

ISBN: 978-958-631-844-0

Hecho en Colombia

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa de los titulares de los derechos.



Trabajo Comunitario
Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia
Facultad de Educación
Facultad de ciencias y tecnologías

José Elvis Sierra
Margarita María Peña Fajardo

Bogotá, 2013

Contenido

Objetivo General

Objetivos específicos

Introducción

UNIDAD I: Criterios básicos - Comunidad - Desarrollo y trabajo comunitario - preparación de la comunidad

- Introducción
- Objetivos
- 1.1. Conceptualización de comunidad
- 1.2. Conceptualización de trabajo comunitario
- 1.3. Conceptualización de desarrollo
- 1.4. Conceptualización de Desarrollo Comunitario
- 1.5. Conceptualización de Participación Comunitaria
- 1.6. Preparación de la comunidad
- 1.7. Liderazgo
 - 1.7.1. Características de líderes comunitarios
 - 1.7.2. Principios del liderazgo
- 1.8. Responsabilidad social.
- 1.9. La comunidad y los organismos de desarrollo.
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

UNIDAD II: Diagnóstico participativo

- Introducción

- Objetivos

2.1. Conceptualización de diagnóstico

2.2. Técnicas para hacer diagnósticos comunitarios

2.3. Etapas del diagnóstico organizacional

2.3.1. Análisis del entorno externo

2.3.1.1. Entorno económico

2.3.1.2. Entorno social

2.3.1.3. Entorno tecnológico

2.3.1.4. Entorno legal

2.3.1.5. Entorno competitivo

2.3.2. Análisis interno de la organización

2.3.2.1. Reseña histórica

2.3.2.2. Objetivo de la organización

2.3.2.3. Misión, visión, objetivos, valores de la organización

2.3.2.4. Usuarios o clientes

2.3.2.5. Producto y/o servicio

2.3.2.6. Estructura interna

2.3.2.7. Cultura organizacional

2.3.2.8. Análisis de actividad y producción

2.4. Presentación de resultados y conclusiones del diagnóstico

2.5. Programas de cambio

2.6. Propuesta de estrategias

2.7. Plan de acción y definición de índices

2.8. Modelos de cuestionarios de diagnóstico

- Resumen

- Glosario

- Bibliografía

UNIDAD III: Desarrollo Comunitario

- Introducción
- Objetivos

3.1. Desarrollo comunitario

- 3.1.1. La comunidad y el desarrollo comunitario
- 3.1.2. Características del desarrollo comunitario
- 3.1.3. Etapas del desarrollo de la comunidad
- 3.1.4. Qué se necesita para hacer desarrollo comunitario
- 3.1.5. Desarrollo económico y desarrollo comunitario

3.2. La planeación en el trabajo comunitario

- 3.2.1. La Planificación del desarrollo de la comunidad
- 3.2.2. Proceso de la planificación
- 3.2.3. Planeación participativa
- 3.2.4. Fases de la planificación participativa
- 3.2.5. Identificación de necesidades y problemas de la comunidad
- 3.2.6. Selección y evaluación de alternativas
- 3.2.7. Estrategias de acción participativa de la comunidad

3.3. Participación y desarrollo comunitario

3.4. Participación comunitaria

3.5. Participación ciudadana

3.6. Formación y capacitación comunitaria

3.7. Autodiagnóstico participativo

3.8. La Investigación acción participativa (IAP)

- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

UNIDAD IV: Formulación del plan de acción

- Introducción
- Objetivos
- 4.1. La planeación como metodología de la acción social
- 4.2. Herramientas de la planeación social
 - 4.2.1. Análisis DOFA
 - 4.2.2. Matriz de marco lógico
 - 4.2.3. Plan de acción
 - 4.2.3.1. Características del plan de acción
 - 4.2.3.2. Principios del plan de acción
 - 4.2.4. Componentes del plan de acción
 - 4.2.4.1. Identificación del problema
 - 4.2.4.2. Alternativas de solución
 - 4.2.4.3. Objetivos
 - 4.2.4.4. Actividades
 - 4.2.4.5. Metas
 - 4.2.4.6. Indicadores de medición
 - 4.2.4.7. Responsables o ejecutores de las actividades
 - 4.2.4.8. Presupuesto de costos y gastos
- 4.3. Estructura del plan de acción de las actividades
- Resumen
- Bibliografía

UNIDAD V: Ejecución, seguimiento y evaluación del plan de acción

- Introducción
- Objetivos
- 5.1. Ejecución del plan de acción

5.2. Seguimiento y evaluación

5.3. Evaluación de impacto del plan de acción

5.4. Elementos de la evaluación del plan de acción

5.5. Participación comunitaria en el seguimiento y evaluación del plan de acción

- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

UNIDAD VI: Indicadores Sociales para el seguimiento y Evaluación del Plan de Acción

- Introducción
- Objetivos

6.1. Importancia de la medición

6.2. Los indicadores como instrumentos de medición

6.3. Características de los indicadores

6.4. Tipología de los indicadores

6.5. Diseño de los indicadores

6.6. Aplicación de los indicadores en los proyectos sociales

6.6.1. Fase de Diagnostico

6.6.2. Fase de Ejecución

6.6.3. Fase de Evaluación

- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

UNIDAD VII: Organización comunitaria

- Introducción
- Objetivos
- 7.1. Tipología de las organizaciones sociales
- 7.2. Aspectos de la organización
- 7.3. Elementos de la organización comunitaria
- 7.4. Principios de las organizaciones sociales
- 7.5. Estructuras de las organizaciones sociales
- 7.6. Clases de estructura de las organizaciones
 - 7.6.1. Clasificación de estructuras organizacionales
- 7.7. Clases de estructura organizacional
 - 7.7.1. Componentes de la estructura organizacional
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Objetivo General

Dar a conocer los elementos básicos, impartirlos y aplicarlos para el desarrollo comunitario conforme a las necesidades sentidas, analizadas y priorizadas por la misma comunidad.

Objetivos específicos

1. Identificar el marco conceptual del trabajo comunitario.
2. Conocer la metodología para diagnosticar las necesidades y problemas de una comunidad.
3. Indicar los procedimientos fundamentales para desarrollar las acciones que conllevan a la solución de los problemas comunitarios.
4. Diferenciar las técnicas para la recolección de información, de manera que al compararlas entre sí sea posible ponerlas en práctica seleccionando las más pertinentes de acuerdo con la dinámica interna de la comunidad.
5. Identificar las necesidades y problemas de la comunidad.
6. Determinar con la comunidad las alternativas de solución de acuerdo con los problemas o necesidades seleccionadas.
7. Formular un plan de acción que responda a intereses, problemas y necesidades de la comunidad.
8. Identificar elementos necesarios para la ejecución del plan de acción que conlleven la formación de líderes dentro de la comunidad que continúen con el proceso de desarrollo y organización.
9. Determinar los elementos requeridos para impulsar la organización de la comunidad alrededor de la ejecución del plan de acción.
10. Determinar elementos concretos para que la evaluación se realice participativamente y se convierta en un sistema de autoevaluación.



Introducción

Este módulo sobre trabajo comunitario, se propone orientar a los estudiantes y demás lectores interesados, en temas relacionados con comunidad, desarrollo comunitario y, diagnóstico comunitario, entre otros, con miras al mejoramiento del nivel de vida de los miembros de diferentes comunidades, buscando nuevas oportunidades competitivas en servicios.

El trabajo comunitario, establecido como asignatura en algunos programas de la Universidad Abierta y a Distancia de la Universidad Santo Tomás se sustenta en la necesidad de ubicar al estudiante en una comunidad, con el objetivo de buscar conjuntamente un desarrollo armónico e integral con base en las necesidades y expectativas que tiene.

Por ello, uno de los propósitos es fortalecer las competencias de los estudiantes, para el correcto desempeño y desarrollo como profesionales en el campo de la acción social, para que de esta forma puedan asumir roles basados en el conocimiento, como líderes gestores de proyectos y creadores de empresa, así como facilitadores integrales en la correcta administración de los recursos, contribuyendo y entendiendo a las comunidades, con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus miembros.

Dentro del marco del desarrollo de tipo social, comunitario e integral con sentido humanista impartido en la Universidad Santo Tomás, se hace necesario e importante hacer partícipes a los estudiantes en el trabajo con comunidades que tienen necesidades, sean de tipo social, económico, afectivo o religioso. Aun cuando en ocasiones el estado se olvide de ellos, las necesidades de las comunidades no deben ser ajenas al ejercicio académico, que está en capacidad de aportar conocimientos válidos para ejecutar proyectos que permitan, a su vez, generar procesos autosostenibles para que las comunidades puedan suplir sus propias necesidades.

Dado lo anterior, se ratifica como importante la elaboración y puesta en marcha de proyectos sociales, los cuales no



sólo fortalecen lazos de fraternidad con las comunidades vulnerables, sino también sensibilizan el sentido humano que acrecentará la búsqueda de la felicidad de los demás con actitud de servicio, vocación, amabilidad y comprensión de las diversas situaciones, con acompañamiento de tipo afectivo, emocional y sentido social de respeto y responsabilidad social.

A través de la metodología para el trabajo comunitario, se pretende que de manera secuencial y por etapas el estudiante cumpla con el proceso de desarrollo social, dejando a la comunidad organizada y lo suficientemente motivada para continuar solucionando cada una de las necesidades detectadas con la elaboración del autodiagnóstico o diagnóstico participativo.

La idea es que el estudiante se capacite para motivar, propiciar y gestionar el proceso de la comunidad, para que

esta sea gestora de su propio desarrollo, lo que implica planear y ejecutar proyectos sociales acordes con sus necesidades sentidas y priorizadas.

Teniendo en cuenta la proyección social de la Universidad, se considera importante el aporte del estudiante a las comunidades a través de un trabajo directo con éstas.

Así mismo, es importante que el estudiante, se fortalezca en el manejo de grupos, y en la capacidad de convocatoria para que con la misma comunidad pueda gestionar programas y proyectos en el ámbito social, a fin de que con la implementación de estos se logre un mejoramiento continuo y sostenible en su nivel de vida.

Esquema gráfico general de la asignatura



UNIDAD I

Criterios Básicos - Comunidad -
Desarrollo y trabajo comunitario -
Preparación de la comunidad



El trabajo comunitario tiene como fin desarrollar proyectos interdisciplinarios e inter- institucionales para el abordaje de problemas concretos de las comunidades, que fomenten en el estudiante la actitud de trabajo social. Formar al estudiante en la planificación, organización, ejecución y evaluación de proyectos y programas de desarrollo para las comunidades de menores recursos.

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 1.1. Conceptualización de comunidad
- 1.2. Conceptualización de trabajo comunitario
- 1.3. Conceptualización de desarrollo
- 1.4. Conceptualización de Desarrollo Comunitario
- 1.5. Conceptualización de Participación Comunitaria
- 1.6. Preparación de la comunidad
- 1.7. Liderazgo
 - 1.7.1. Características de líderes comunitarios
 - 1.7.2. Principios del liderazgo
- 1.8. Responsabilidad social.
- 1.9. La comunidad y los organismos de desarrollo.
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

Esta unidad pretende cubrir los aspectos conceptuales básicos del trabajo comunitario para identificar una problemática social, como la pobreza y conocer las necesidades más sentidas de las comunidades marginales.

Los estudiantes de la Universidad Santo Tomás, son seres integrales y humanos, por consiguiente se hace necesario, dar a conocer los criterios básicos de comunidad, grupo social, trabajo comunitario, desarrollo, desarrollo económico desarrollo comunitario, desarrollo social y participación comunitaria, entre otros temas.

Con estos criterios, los estudiantes desarrollan conocimientos, habilidades y competencias, para interactuar directamente con las comunidades más necesitadas y plantear proyectos sociales que le aporten soluciones viables y factibles a los problemas detectados, dentro del marco filosófico y humanista de la Universidad Santo Tomás.

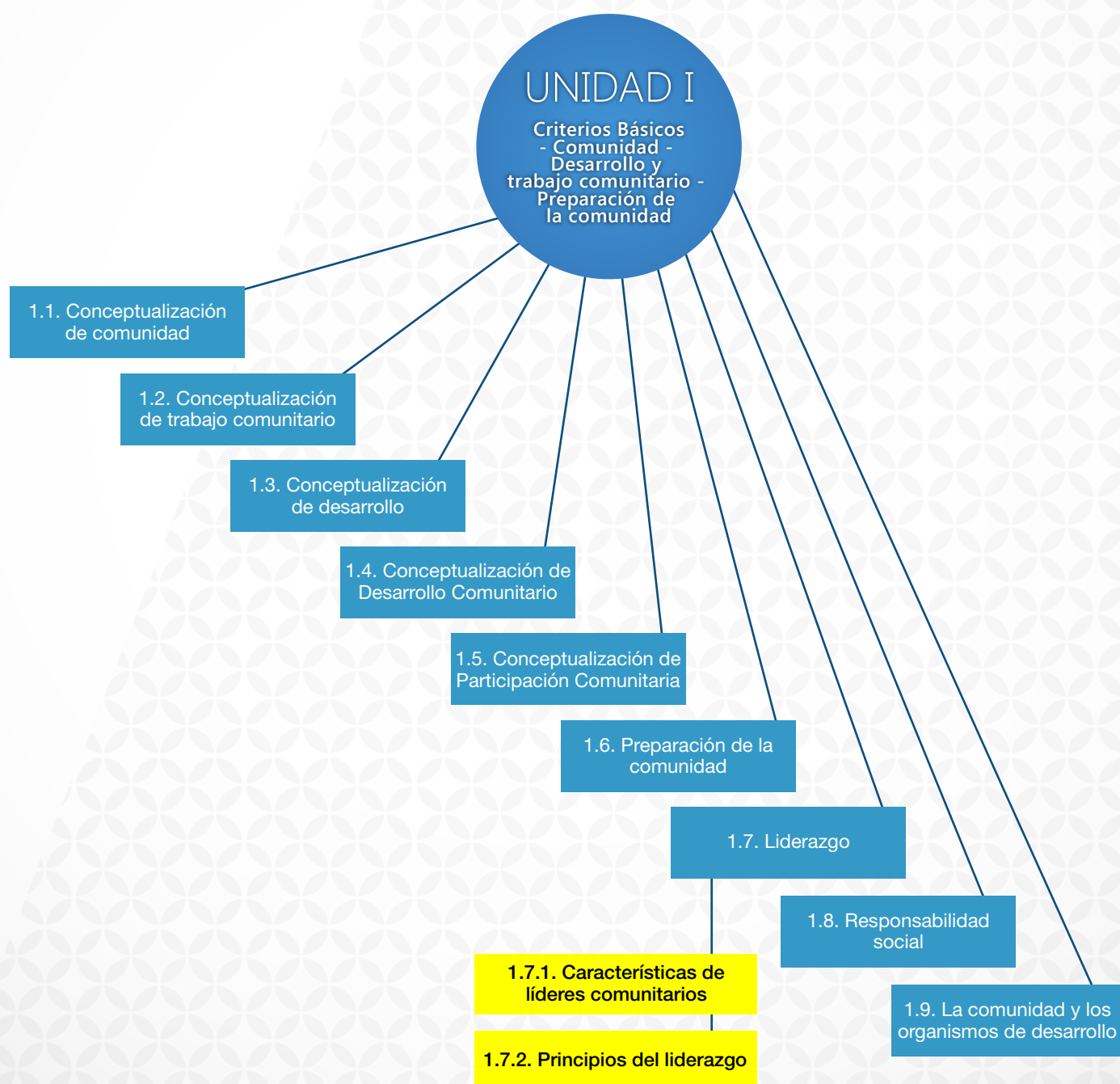


Objetivos



1. Identificar el marco conceptual del trabajo comunitario dentro del contexto de la realidad social de la comunidad.
2. Establecer la importancia de los líderes comunitarios en el rol de la acción social.
3. Conocer la importancia de la actuación de los miembros comunitarios bajo los principios de responsabilidad social en la formulación y ejecución de los proyectos.
4. Identificar la importancia de coordinar de los organismos de desarrollo nacionales e internacionales que apoyan proyectos de acción social.

Esquema gráfico de los temas de la Unidad 1



1.1. Conceptualización de comunidad

Según Montero (2004) al hablar de comunidad, se hace referencia a:

“Un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, preexistente a la presencia de los investigadores o de los interventores sociales, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un espacio y un tiempo determinado y que genera colectivamente una identidad, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines”. (p.29).



El término de comunidad encierra el sentido de responsabilidad y de acción independiente que caracterizan a esta forma organizacional.

El término comunidad se refiere a un grupo de personas, que tienen intereses comunes y comparten el objetivo de cubrir determinadas necesidades o problemas.

Cada persona pertenece a una comunidad que puede ser, entre otras, ya sea religiosa, educativa y laboral. La comunidad representa a un grupo homogéneo de personas, que en conjunto manifiestan necesidades o presentan determinadas carencias de bienestar social que a través del trabajo participativo se pueden satisfacer y lograr mejores condiciones de vida.

Según la Iglesia:

“... la persona humana requiere, por su dignidad y para satisfacer sus necesidades, formar parte de la sociedad. El bien común de la sociedad, llamado a veces bien general, no es ni el bien individual ni la suma de bienes individuales de cada una de las personas que compone la sociedad (Individualismo). Pero tampoco consiste en el bien propio de la sociedad que se lo atribuye todo a sí misma independientemente de su relación con las personas (Colectivismo). En ambos casos el ser humano queda oprimido por los más fuertes” (Las Siervas de los Corazones Traspasados de Jesús y María, s.f.).

Según Aldana (2006), comunidad es:

“... un conjunto de personas integradas en familias, grupos, que conforman una unidad social permanente asentada en determinados territorios, con sentido de pertenencia, con distintos tipos de relación y que se identifican por participar de algunas características comunes y buscan en su acción colectiva mejorar sus condiciones materiales y espirituales de la vida.” (p.9).



Las comunidades se integran en grupos de acuerdo con la problemática que se presenta, o para solucionar la necesidad inmediata.

Las comunidades como unidades sociales, se clasifican en rurales, urbanas e indígenas, con características especiales que las perfilan con cierto grado de planeación y organización, con elementos sociales, económicos, culturales y, geográficos, entre otros.

Las comunidades urbanas, son aquellas que se reconocen por su alta concentración de población, lo cual genera mayor densidad y demanda unificada de múltiples servicios y necesidades que se deben satisfacer para el progreso.



Las comunidades urbanas tienen fácil acceso a la educación, a los deportes y a la cultura.

En las comunidades urbanas la economía depende de la industrialización y la tecnificación, por tanto, que los miembros de estas comunidades se desempeñan laboralmente en industrias, fábricas y, empresas de servicios, así como en labores tecnológicas, administrativas, comerciales y asistenciales. En algunas zonas las relaciones sociales tienden a ser impersonales, por lo que se deduce, que el sentido de verdadera comunidad tiende a desaparecer.

Por otra parte las comunidades rurales presentan una población de menos concentración, dispersa en un territorio más extenso, lo que hace que sea más difícil la presentación de los servicios elementales para satisfacer las necesidades más apremiantes, como en salud, educación, servicios públicos e infraestructura vial.



Las comunidades rurales tienen menos acceso a la educación, a los deportes y, a la cultura.

En las comunidades rurales la economía está ligada a la utilización de la tierra como factor de producción, de manera que los miembros de estas comunidades se desempeñan laboralmente en sus parcelas para su subsistencia.

En estas zonas se presentan las relaciones sociales de manera personal, a pesar de las distancias geográficas por el sentido de pertenencia a dicha comunidad.

Por último, las comunidades indígenas se diferencian de las urbanas y las rurales por un alto grado de integración, debido a factores tales como las relaciones de consanguinidad, identidad cultural, sentido de pertenencia, el común de los medios de producción, el trabajo colectivo y la distribución interna de los productos obtenidos. Se caracterizan por el autoabastecimiento e intercambio de los productos con otras comunidades similares o de su entorno.



En las comunidades indígenas se vislumbran nuevas formas de relaciones sociales, económicas y políticas para solucionar en gran parte sus necesidades.

1.2. Conceptualización de trabajo comunitario



Las comunidades se integran en grupos de acuerdo con las problemáticas que los afectan, o para solucionar las necesidades inmediatas.

El trabajo comunitario no es solo trabajo para la comunidad, ni en la comunidad; es un proceso de transformación, debidamente planificado, conducido y evaluado por esta. Sus objetivos son potenciar las fuerzas y la acción individual y en conjunto de los miembros que la integran, para lograr mejor calidad de vida y conquistar nuevas metas dentro del proceso social elegido en consenso, donde tiene lugar la participación democrática comunitaria.

Dentro de las premisas básicas para que la participación comunitaria transfiera el umbral de lo ideal, se enumeran las siguientes:

- El nivel de conciencia colectiva de los problemas sociales que aquejan al individuo, la familia, la comunidad y la sociedad.
- Búsqueda de decisiones participativas, entendida como adopción del compromiso de todos, para el

encuentro de alternativas y la selección de estrategias a través de un consenso o negociación.

- Acciones participativas que implican un compromiso de todos, en la implementación de las tareas y actividades necesarias para la consecución de los resultados deseados.

El trabajo comunitario es el resultado de aquellos problemas sociales que aquejan a los miembros de una comunidad, a los que hay que darles solución, en forma desinteresada y con responsabilidad social, a través de una acción participativa de todos los individuos que la integran. Mediante el Trabajo Comunitario, las personas que conforman una comunidad deben aprender a participar en el análisis de los problemas, así como en la solución de conflictos. Tales eventos se presentan inevitablemente en un proceso de integración, donde interactúan personas que tienen formas diferentes de pensar y actuar. El resultado de este proceso debe ser una comunidad con unidad de criterios y objetivos claros para el bienestar común.

1.3. Definición de Desarrollo

El concepto de desarrollo, como lo señala Marciales (2002) en su libro *Introducción al Trabajo Comunitario*, citando a Shields, lo define:

“...como un método por el cual los gobiernos nacionales se dirigen a los habitantes de las municipios y los ayudan a usar su iniciativa y recursos locales para aumentar la producción y alcanzar mejores niveles de vida y como un proceso social por el cual los habitantes de una comunidad, definen y solucionan los problemas que se les presentan, valiéndose en lo posible de los recursos locales y con la autoayuda.”. (p.24).

Es un proceso por el cual cada participante tiene que vivir para ir creando una comunidad adecuada a los intereses de la colectividad. Es una secuencia de cambios tanto del pensamiento, como de sentimientos y sobre todo, lo más notorio es el proceso participativo, mediante el cual se dan modificaciones sustanciales en su condición inicial de vida para lograr resultados sociales que determinan un desarrollo comunitario.

De esta forma, el desarrollo es un proceso transformador en el que se van involucrando todos los participantes de una comunidad para lograr el bien común, por lo que se considera un proceso continuo, ordenado en fases secuenciales a lo largo de del tiempo, se constituye con la acción del sujeto, al interactuar con su medio, adaptándose gradualmente para ejecutar el plan de acción que se proponga.

La página web de (http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible) Wikipedia¹, presenta algunas definiciones que son muy apropiadas para el concepto de trabajo comunitario, a saber:

Desarrollo social

Es el que mejora la calidad de vida y bienestar en una población. Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica un cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Involucra el Desarrollo Económico y Humano. Su propósito es el bienestar social.

Desarrollo rural

Es el desarrollo humano, económico y social en el medio rural. La expresión “Desarrollo rural” hace referencia a acciones e iniciativas llevadas a cabo para mejorar la calidad de vida de las comunidades no urbanas. Estas comunidades humanas, abarcan la mitad de la población mundial. Las actividades económicas más generalizadas son las agrícolas y ganaderas, aunque hoy pueden encontrarse otras muy diferentes al sector primario.

Las acciones de desarrollo rural se mueven entre el desarrollo social y el económico. Estos programas suelen realizarse por parte de comunidades autogestionadas, autoridades locales o regionales, grupos de desarrollo rural, programas a escala continental como son los programas de desarrollo rural de la Unión Europea, ONGs, organizaciones internacionales, entre otros, según el ámbito rural que se tenga en cuenta.

¹. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

Desarrollo rural

Es el aprovechamiento de los recursos y potencialidades de una comunidad. De un barrio o de una ciudad.

Se consideran potencialidades de cada territorio a los factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe resaltar los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, entre otros. Todos estos factores también son decisivos en el proceso de desarrollo económico local.

Desde este punto de vista, se podrá definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, en relación con las condiciones de vida de su población, mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados. También se considera importante el capital social y las relaciones de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos existentes y, la creación de un entorno innovador en el territorio.

Desarrollo económico

Se puede definir como la capacidad de los países o regiones para crear riqueza con el fin de promover y mantener el bienestar económico y social de los habitantes.

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad, que implica un incremento notable de los ingresos y de la forma de vida de todos los individuos. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podrían tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro. Todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento y así establecer qué tan lejos o qué tan cerca se está del desarrollo.

Desarrollo sostenible

Es el fortalecimiento de capacidades en las poblaciones más vulnerables para la generación de oportunidades para crecer por ellas mismas y dejar atrás la situación de pobreza en la que se encuentran.



1.4. Conceptualización de Desarrollo Comunitario



El desarrollo de la comunidad es un proceso educativo, donde el facilitador identifica, diagnostica y soluciona problemas.

El desarrollo comunitario debe ser entendido como un proceso educativo, en el cual el facilitador, no solamente se dedica a identificar, diagnosticar y dar recomendaciones para la solución de problemas, sino que conduce a la comunidad a:

- Organizarse.
- Identificar sus necesidades.
- Formular planes.
- Ejecutar actividades que la conduzcan a elevar su nivel de vida en forma continuada.

El desarrollo comunitario puede definirse como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales, sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.

Las condiciones de desempleo o, empleo no formal, son limitaciones económicas que no permiten el desarrollo

social, tanto en las comunidades locales como rurales, y aún en las indígenas, donde se deben viabilizar organizaciones de apoyo que generen fuentes de ingresos alternativos para lograr un desarrollo armónico y acorde con su condición de vida.

En este contexto, la opción de apoyo entre asociaciones y la conformación de pequeños grupos de acción, puede resultar un arma de alto impacto social y que resulta viable para quienes no tienen la capacidad de enfrentar a un banco o simplemente son incapaces de hacer crecer sus ideas debido a falta de recursos.

Aquellos procesos de transformación social que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas que habitan un determinado territorio (Barrio, distrito, municipio, entre otros), a través de su empoderamiento, deben ser dimensionados por las personas que habitan ese territorio, su comunidad y, los protagonistas de su propio proceso de desarrollo, participando activamente de este y de las decisiones sobre qué camino seguir y qué hacer en cada momento.

Lo anterior supone, en su esencia, un modelo de organización social sustentado en la participación, en el cual deben trabajar conjuntamente técnicos y población (tanto la población organizada en asociaciones y colectivos, como la población no organizada) para lograr desarrollos coherentes con sus necesidades y disponibilidad de recursos.

Para que un proceso de desarrollo comunitario sea posible, se debe tratar no solo de mejorar materialmente las condiciones de vida de las personas que conforman esa comunidad, sino de ampliar las capacidades de elección de cada una de esas personas: Su autonomía, liderazgo y, responsabilidad. Y son muchas las dimensiones sociales y humanas que se deben abordar en un proceso de desarrollo comunitario, que tenga por finalidad el bienestar, la autonomía y la independencia de las personas, para lograr la subsistencia (Trabajo), abrigo y refugio (Vivienda), conocimiento

(Educación), salud (Sanidad, medioambiente), bienestar (Servicios sociales), participación (Asociaciones, órganos de decisión), ocio (Deportes, cultura, recreación), entre otros. Como se puede comprobar, todas estas dimensiones pueden encontrar su correlación con servicios y recursos ya existentes en una comunidad.

Los cuales deben dotarse de una visión global e integral en sus acciones y ser receptivos a las demandas y propuestas de la población si pretenden contribuir a un proceso de desarrollo comunitario.

Si dichas condiciones no existen, se hace necesario que entre todos los miembros de la comunidad traten de ejecutar, un proceso de desarrollo integral, puesto que no se debe perder de vista la problemática social detectada o necesidad revelada en la comunidad, la cual puede ser consecuencia de una serie de causas que se deben solucionar. Un buen ejemplo de ello es el consumo de alcohol y drogas entre los jóvenes de la comunidad, que puede ser ocasionado por diversas causas interrelacionadas entre sí, como son: Fracaso escolar, desempleo, falta de lugares de encuentro, familias disfuncionales y/o con escasos recursos, falta de expectativas entre la juventud, entre otros.

Solucionar este tipo de problemática obliga a trabajar desde las raíces del problema, empezando por su prevención, que trae como consecuencia, la movilización de recursos que deben coordinarse entre sí, así como el compromiso de toda la comunidad.

La solución a la problemática es lo realizado por la gente que conforma esta comunidad, lo ofrecido y apoyado por los promotores e instituciones que se comprometen con ella. La autoayuda y autogestión son factores importantes para evitar el paternalismo que no conduce a soluciones de fondo.



El desarrollo comunitario necesita tener un objetivo: La concientización de la población para la toma de una posición crítica de la realidad que le permite tomar conciencia de su rol y responsabilidad.

El desarrollo comunitario necesita tener un objetivo: La concientización de la población para la toma de una posición crítica de la realidad que le permite tomar conciencia de su rol y responsabilidad de su destino y la liberación de potencialidades creadoras, lo que le permite canalizar su acción a través de programas que se ejecutan a nivel local pero que responden a necesidades a nivel nacional, con el compromiso de recursos de fuentes oficiales que pueden apoyar este desarrollo.

Las Universidades definen un estilo de desarrollo con programas educativos que buscan responder a las necesidades sociales de las regiones donde los estudiantes participan en proyectos de desarrollo comunitario. De esta manera se presta apoyo para que cada comunidad tome conciencia de su situación y gestione por sí misma su propio bienestar.

Según Aldana (2006),

“...el desarrollo de la comunidad abarca aquellos procesos de cambio social y económico que elevan los niveles de vida y logran la integración de las poblaciones locales a la vida nacional. Este proceso reúne dos características esenciales: La movilización de la población local para que actúe conjuntamente con el Gobierno, a fin de alcanzar un mejor desarrollo y la combinación de muchas actividades técnicas en un instrumento, por medio de la coordinación o la acción asociada de los organismos locales.”. (p.12).

Según Ware (1994) desarrollo comunitario se define como:

“...un proceso para promover grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de su propio progreso, usando para ello como medios: La investigación en común de los problemas locales, el planteamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, la coordinación voluntaria con los demás grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se obtenga el bienestar total de la comunidad.”. (p.12).

En el desarrollo de la comunidad, los miembros que la integran participan en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Esto implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el personal de la comunidad.

El desarrollo de la comunidad es un complejo de procesos progresivos, es decir, un conjunto de etapas sucesivas, con una dirección determinada, destinada a alcanzar una serie de objetivos o unas metas establecidas.

1.5. Conceptualización de participación comunitaria

El concepto de participación lo define Paulo (1976) diciendo que “Se es plenamente sujeto cuando todos los que conforman, la comunidad humana, pueden participar en las decisiones de la acción y el fruto de la acción permanece participada en ellos.”. (p.28).

La participación va inevitablemente ligada a la noción de democracia, lo que quiere decir que permite la humanización de las personas al vincularlas a las decisiones que se tomen dentro del grupo, como también en los beneficios recibidos de la acción social que debe guardar el principio de equidad e igualdad de sus miembros en la nueva condición lograda.



La participación comunitaria debe desarrollar en las personas sentimientos de realización y de control.

La participación comunitaria es el proceso colectivo de actividades de diagnóstico, investigación, educación y trabajo, mediante el cual un grupo de personas de una comunidad interviene activamente en la planeación y ejecución de proyectos de desarrollo que lo benefician.

Participar en el diagnóstico, significa que la comunidad conozca su pasado, la situación problema con sus causas, los recursos con que cuenta (Físicos, tecnológicos, económicos, humanos, etc.), para planear con seguridad su desarrollo.

En la actualidad este desarrollo produce una búsqueda de modelos participativos, lo cual significa que la comunidad identifique opciones prácticas, desencadenando el espíritu empresarial, como también aceptar riesgos, competir e, innovar, para determinar el ritmo y direccionamiento del desarrollo, donde la cooperación adquiere un protagonismo esencial.

1.6. Preparación de la comunidad

En este punto de la Unidad es importante tener claros algunos conceptos como son la preparación de la comunidad, liderazgo y los organismos de desarrollo, dado que el primer acercamiento con la comunidad depende del conocimiento y manejo de estos conceptos. En otras palabras, en el momento de iniciar contacto con la comunidad, con sus líderes y habitantes, se deben manejar aspectos demográficos, culturales y de nivel de vida para lograr su bienestar social.



La preparación comunitaria, es el grado de preparación que tiene una comunidad para enfrentar un problema.

Si la comunidad está organizada como institución, se hace necesario conocer su funcionamiento, las características de los miembros que la conforman, sus objetivos y aspiraciones, sus problemas e inquietudes, de manera especial las expectativas del trabajo social.

Según Holgado (2012), la preparación comunitaria hace referencia a la "Predisposición del contexto comunitario al cambio que conlleva una intervención social.". (p.29.).

Se debe tener en cuenta en la preparación comunitaria: El

ajuste comunitario, la participación comunitaria, la implicación de los trabajadores sociales y la implicación de otros profesionales del contexto comunitario.

La preparación comunitaria es el grado de disposición que tiene una comunidad para enfrentar un problema, la cual posee algunas características específicas como son:

- Es concreta en cuanto a los temas a abordar. Una comunidad puede estar preparada para abordar un tema y no estar lista para abordar otro.
- Se puede medir. Se puede medir a través de diferentes dimensiones. No solo se puede obtener una evaluación precisa de la preparación comunitaria, sino que también se puede evaluar en qué nivel de preparación se encuentra.



Cuando una comunidad se enfrenta a un problema y no está preparada, fracasa.

La gente solo estará de acuerdo con lo que sea razonable, lógico y factible.

En cuanto a la preparación comunitaria, presenta las siguientes características:

- Puede variar de acuerdo a las dimensiones. La comunidad puede estar más o menos preparada para evaluar un tema. Por ejemplo, puede conocer el tema en profundidad y aceptar que representa un problema pero sentirse incapaz de resolverlo.
- Puede variar a través de los diferentes segmentos de la comunidad. Por ejemplo, aquellos grupos directamente afectados por el problema pueden estar mucho mejor preparados para enfrentarlo que otros.

- Se puede incrementar exitosamente. Hay maneras de lograr que las comunidades avancen hacia niveles de preparación más altos.
- El conocimiento es esencial para abordar un problema. Es probable que al enfrentar a la comunidad con un problema para el cual no está preparada, se fracase rotundamente. La gente solo estará de acuerdo con lo que sea razonable, lógico y factible. Aun así, si la comunidad percibe el problema de otra manera, no será factible implementar la solución.

Para que la comunidad acepte y se involucre con una estrategia, se debe conocer su preparación. Avanzando con cautela, poniendo metas que la gente pueda comprender y alcanzar, se logrará un avance firme y sostenido.

Modelo de Preparación Comunitaria

El Centro Tri-Etnico para el Estudio de la Prevención de la Universidad del Estado de Colorado² (<http://www.triethniccenter.colostate.edu>), ha desarrollado un modelo que identifica las dimensiones y los niveles comunitarios de preparación. El modelo también consta de un instrumento para determinar la buena preparación comunitaria, el cual podrá ser fácilmente utilizado y evaluado por sus miembros.

Dimensiones de la preparación comunitaria

Las dimensiones de la preparación son factores clave para enfrentar un problema.

Las seis dimensiones identificadas por el modelo son las siguientes:

1. Iniciativas de la comunidad. ¿Se han llevado a cabo esfuerzos, programas y políticas

para enfrentar el problema?

2. Conocimiento comunitario de los esfuerzos. ¿Cuánto saben los miembros de la comunidad sobre las iniciativas llevadas a cabo y sobre su efectividad? ¿Estas iniciativas son accesibles a toda la comunidad?

3. Liderazgo. ¿En qué proporción apoyan estas iniciativas los líderes electos y los miembros más prominentes de la comunidad?

4. Clima dentro de la comunidad. ¿Qué actitudes prevalecen entre los miembros de la comunidad, la impotencia o la responsabilidad y el mutuo fortalecimiento?

5. Conocimiento del problema. ¿Qué saben los miembros de la comunidad sobre las causas y consecuencias del problema y sobre el impacto en la comunidad?

6. Recursos relacionados con el problema. ¿En qué medida están disponibles los recursos locales como son: Gente, tiempo, dinero, espacio, etc., para aportar esfuerzos?

El estatus de la comunidad respecto de cada una de las dimensiones mencionadas forma la base del nivel de preparación comunitaria general. Se debe recordar que la preparación puede variar entre las dimensiones, algunas veces por mucho. Por ejemplo, los niveles de esfuerzos comunitarios y de recursos pueden diferir ampliamente.

Los niveles de preparación proporcionan una idea de la capacidad de la comunidad para enfrentar el problema en cuestión.

El nivel de la comunidad para enfrentar el problema, puede no corresponder con su nivel de preparación frente a un problema diferente, teniendo en cuenta que la preparación comunitaria es específica para cada problema.

². Página web disponible en <http://www.triethniccenter.colostate.edu>

La evaluación de las dimensiones determina el nivel general de preparación comunitaria.

Puede suceder que cuanto más alto es su nivel de preparación, más fácil es para la comunidad avanzar al siguiente nivel. También puede suceder la igualdad de las dimensiones. Aunque la comunidad haya enfrentado el problema con decisión, si sus niveles de dimensión son bajos, le puede ser difícil avanzar.

La preparación comunitaria se puede describir en nueve niveles diferentes a saber:

1. Falta de conciencia/conocimiento. La comunidad o sus líderes generalmente no reconocen el problema como tal (Puede no ser un problema real).

2. Negación/resistencia. Al menos algunos miembros de la comunidad reconocen el problema, pero niegan que pueda estar ocurriendo dentro de la suya.

3. Conciencia parcial. La mayoría siente que existe un problema a nivel local, pero no está lo suficientemente motivado para enfrentarlo.

4. Planificación anticipada. Se admite que algo se debe hacer y hasta podría haber un grupo enfocado en solucionar el problema, sin embargo, los esfuerzos no se enfocan ni se detallan.

5. Preparación. Los líderes activos comienzan a planificar con seriedad. La comunidad brinda apoyo mínimo a sus esfuerzos.

6. Iniciación. Existe suficiente cantidad de información para justificar los esfuerzos. Se encaminan las actividades.

7. Estabilización. Los administradores o aquellas personas encargadas de tomar decisiones dentro de la comunidad, brindan su apoyo a las actividades. El personal es calificado y experimentado.

8. Confirmación. Expansión. Los esfuerzos están en marcha. Los miembros de la comunidad se sienten cómodos utilizando los servicios y brindan su apoyo a

las expansiones. La información a nivel local se obtiene regularmente.

9. Alto nivel de propiedad/titularidad comunitaria. Existe un conocimiento detallado y sofisticado de la frecuencia, causas y consecuencias. Una nueva orientación se logra gracias a evaluaciones efectivas. El modelo se aplica a otros problemas.

Una vez conocido el nivel de preparación comunitaria, es posible planificar el esfuerzo a ese nivel, avanzar al próximo y continuar avanzando nivel por nivel.



Las razones de preparar una comunidad es porque se ahorran recursos apreciables como: Recurso humano, tiempo y dinero, al seleccionar estrategias con probabilidades de tener éxito.

Este modelo de Preparación Comunitaria se puede utilizar porque:

- Ahorra aspectos apreciables como: Recurso humano, tiempo y dinero, al seleccionar estrategias con probabilidades de tener éxito. Si la comunidad elabora algo para lo que no está preparada, se puede lograr una rápida respuesta comenzando en el lugar correcto.
- Es una herramienta eficiente, económica y fácil de usar. Para administrarla y evaluarla, no se necesita experiencia profesional.
- Promueve el reconocimiento y la aceptación del problema por parte de la comunidad. Debido a que puede ser utilizada por miembros de la comunidad, que acepta y asume sus

necesidades, el modelo hace que sea sencillo para sus miembros reconocer el problema y entender sus efectos.

- Debido a su concreto sentido de propiedad/titularidad comunitaria. Ayuda a asegurar que las estrategias sean culturalmente congruentes y sostenibles.
- Fomenta el empleo de expertos y recursos locales, evitando depender de externos. Los expertos son miembros de la comunidad que la conocen y saben qué está pasando en ella.
- El proceso del cambio en la comunidad, se convierte en una serie de pasos sencillos de ejecutar. Llegar al más alto nivel de preparación es un largo camino, mientras que avanzar paso a paso es sencillo y razonable.
- Dirige a la comunidad hacia un cambio. Los niveles de preparación reflejan los niveles de competencia de la comunidad y evidencian su buen criterio para manejar el problema.

El modelo no puede hacer que el problema se solucione siguiendo instrucciones.

Tampoco convencerá a las personas de hacer cosas en las que no creen. Pero es una herramienta útil de diagnóstico, no tiene las respuestas exactas para todos los problemas. Cada comunidad deberá determinar las estrategias específicas de acuerdo con su nivel cultural y su nivel de preparación en cada dimensión.

Por su naturaleza, el modelo es útil prácticamente en cualquier situación que requiera la solución de un problema:

1. Durante un esfuerzo en marcha. Si el esfuerzo se lleva a cabo con éxito, la comunidad avanzará, no solo sobre el problema, sino también mejorará su nivel de preparación. Para asegurar que se continúe trabajando en tareas y con metas aceptables y accesibles para los miembros de la comunidad y que se logre un avance, es importante monitorear la preparación y hacer los ajustes necesarios a las estrategias a seguir.

2. Cuando se enfrenta un nuevo problema. Debido a que la preparación comunitaria es específica para cada problema, es importante saber cuál es la posición de la comunidad frente a cada tema. Al solucionar exitosamente un problema la comunidad estará mejor preparada para enfrentar el siguiente, o puede ser que sus miembros se muestren satisfechos y sientan que no hay mucho más que hacer. En cualquier caso se evaluará en qué condiciones ha quedado la comunidad.

3. Cuando se involucran diferentes comunidades o diferentes segmentos de una comunidad. Los diferentes grupos dentro de una comunidad pueden estar en distintos lugares en la escala de preparación. Es probable que se requiera de una estrategia especial para obtener un resultado exitoso.

4. Al planificar un esfuerzo que involucra un proceso de participación. ¿Qué nivel de participación se puede esperar? ¿Dónde empezar para lograr un nivel de éxito razonable? La aplicación del modelo ayudará a contestar estas y otras preguntas similares.

5. Cuando existe el compromiso de un esfuerzo a nivel comunitario o vecinal. Muchos esfuerzos comienzan dando por sentado que todos responderán de la misma manera, sin tener en cuenta que hay que seguir avanzando. Conocer desde dónde comienza la acción de la comunidad o el barrio, acelerará el proceso y aumentará la participación de sus miembros y su satisfacción con los resultados obtenidos.

Esto implica que todos los involucrados en el proceso, tanto la comunidad como los investigadores, se apoderen del conocimiento. Deben estar conscientes de sus habilidades y recursos para aportar al trabajo con base en los conocimientos adquiridos a través de la práctica social. Son dos los niveles de conocimientos.

El primero de ellos, es el de la comunidad, adquirido a través de la experiencia vivida, y el segundo el de los asesores, quienes tienen como reto el popularizar su conocimiento para que ellos lo manejen. De esta manera, el problema por investigar podrá ser definido, analizado y resuelto por los afectados. Toda acción implica intencionalidad con la investigación participativa, se propone un cambio social, por ello el asesor debe estar comprometido con el desarrollo.

1.7. Liderazgo

Hace referencia a la capacidad de requerir a los miembros de una comunidad para que resuelvan sus propios problemas. También se refiere a la actitud que se ejerce desde posiciones con y sin autoridad formal. Presume una influencia positiva de quienes ejercen liderazgo, basada en compromisos, en la confianza, el respeto y la fuerza moral.

En el libro Introducción a la Administración, Rodríguez (2011) cita a Nicola Phillips, quien define liderazgo como “El proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen en forma voluntaria hasta el logro de las metas del grupo.” (p.436).

1.7.1. Líderes comunitarios



Los líderes comunitarios son aquellas personas que piensan que en los momentos en que se deje de luchar por los otros, en ese momento se perderá la humanidad.

Los líderes comunitarios son aquellas personas que tienen la capacidad de convocar a la gente para resolver los problemas. Este tipo de liderazgo supone una influencia positiva basada en una relación de doble vía, por una parte se establecen unos compromisos de dirección y por otra compromisos de atención y servicio.

La actividad de liderazgo consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos, actitudes y conductas de los miembros de la comunidad. El ejercicio del liderazgo se hace a partir de oportunidades que lo generen, utilizando recursos y potencialidades del grupo y centrándose en las necesidades o problemáticas de la comunidad, aprovechando los valores, hábitos y costumbres de sus miembros.



Los líderes comunitarios son aquellas personas que tienen la capacidad de convocar a la gente para resolver los problemas.

Formación de líderes: Hay que tener en cuenta que la información que estos puedan ofrecer es sumamente valiosa para la comunidad y en la comunidad existen tipos de informantes claves, ellos son:

- Funcionarios y técnicos que realizan investigaciones en las cuales deben conocer a profundidad a la comunidad.
- Profesionales que disponen de información pertinente y relevante sobre la comunidad.
- Líderes y dirigentes de organizaciones populares entre los que se destaca el presidente del consejo por ser la máxima autoridad de la comunidad.

El líder comunitario es aquella persona que fue elegida por los miembros de una comunidad, para que los represente, para que tome decisiones y para que con su ayuda se logren las metas y objetivos propuestos, es decir, es el dirigente de la comunidad. Como dirigente comunal tiene que proyectarse porque su accionar debe trascender para representar los intereses y aspiraciones de las personas que lo eligieron.



Los líderes comunitarios son aquellas personas que pertenecen a una comunidad que saben compartir lo que tienen y están dispuestos a colaborar con los demás por las necesidades de la comunidad.

Los líderes comunitarios saben compartir lo que tienen y están dispuestos a colaborar con los demás por las necesidades de la comunidad.

Estas particularidades producen en el resto de miembros de la comunidad confianza y seguimiento de las orientaciones que ellos imparten. La influencia que un líder puede tener en el resto de personas de la comunidad, lo lleva a tener una función fundamental y una participación activa en el desarrollo de su propia comunidad. Esta participación, canalizada a través de una acción de índole comunitaria, debe conducir a la auto-responsabilidad para resolver los problemas, ya sean individuales, grupales o comunales.

Para conseguir la participación de los líderes comunitarios en la movilización de la comunidad, es necesario que el líder sea el centro y motor para desatar el proceso participativo de la comunidad. Por ello a los líderes hay que ofrecerles los medios y herramientas necesarios para que intervengan de una manera efectiva en la consolidación de cualquier proyecto comunitario.



1.7.2. Funciones generales de los líderes comunitarios



El liderazgo en la vida comunitaria se da cuando la comunidad elige entre sus miembros a una o varias personas para que ayuden a lograr sus objetivos y metas o la representen en algunas situaciones donde tengan que tomarse decisiones.

Son dinamizadores de la comunidad para lograr un desarrollo y mejora en la calidad de vida de la comunidad. Deben representar a la comunidad y ser los interlocutores ante organismos locales, naciones e internaciones, si es el caso, autoridades y otras instituciones locales, departamentales y nacionales. Son los encargados de redactar y expresar las necesidades de la comunidad a la que pertenecen ante cualquier organismo o autoridad.

En colaboración con el resto de la comunidad, deben realizar el diagnóstico de sus necesidades para hacer frente a los problemas y/o eventos de emergencia que se pudieran plantear. Deben formar parte del comité para la administración y gestión de la comunidad.

Deben ser los responsables de programar, organizar, dirigir, administrar, gestionar y evaluar un proyecto comunitario. Tienen que velar por la situación ambiental de la comunidad y realizar una valoración de esta periódica-

mente. Son las personas que le dan vida a dichos proyectos comunitarios.

Deben ejercer funciones de motivadores y orientadores de las actividades y decisiones requeridas por la comunidad para el cumplimiento de los objetivos.

Entre las funciones que tiene que realizar están las siguientes:

- Promover y motivar la participación de los miembros de la comunidad en el proceso de desarrollo de la misma.
- Proponer y plantear alternativas de solución.
- Alinear las decisiones del grupo manteniendo la armonía e integración.
- Orientar la ejecución de las actividades y promover la creatividad de la comunidad.
- Promover la capacitación y formación de los miembros de la comunidad.

1.7.3. Características de líderes Comunitarios

Generalmente, las características de un líder comunitario son las mismas que reflejan los promotores.

Los líderes comunitarios tienen una o algunas de las siguientes características:

- Tener la capacidad de toma de decisiones.
- Saber asumir responsabilidades.
- Poseer actitud positiva y entusiasmo.
- Poseer deseos de superación individual para ofrecerlos al servicio de la comunidad.
- Gozar de integración moral.
- Tener madurez emocional.
- Ser buen conocedor de la conducta humana.
- Mostrarse amable, cortés y comprensivo hacia los demás.
- Expresar coraje y decisión para enfrentar dificultades.
- Creer en la filosofía de su grupo.
- Tener capacidad de comunicación.
- “Ponerse la camiseta” de su comunidad.

1.7.4. Principios del liderazgo

Los principios para ejercer liderazgo son:

- Para cambiar la actitud de la gente de la comunidad se debe identificar los retos.
- Para hacer el cambio se debe centrar la atención en el verdadero problema que se detectó.
- Responsabilizar a quienes deben asumir el cambio.
- Proteger a quienes ejercen el liderazgo.

El liderazgo como proceso educativo busca que los individuos construyan conocimiento, que permitan reflexiones y dudas en lugar de transmitir contenidos. Implica reconocer a las personas como seres humanos, con una historia, con ideas y conceptos sobre una realidad, reconociendo sus principios y valores.



El reto del liderazgo es conseguir el cambio. La comunidad acepta este cambio cuando se le da la oportunidad de participar en las decisiones, respetando sus capacidades e iniciativas y resaltando el interés por mejorar.

El liderazgo en la vida comunitaria se da cuando la comunidad elige entre sus miembros a una o varias personas para que ayuden a lograr sus objetivos y metas o la representen en algunas situaciones donde tengan que tomarse decisiones

Estos líderes de la comunidad son los dirigentes de la misma comunidad. Su representación es reconocida por la ley, es decir: Su elección, funciones y ejecución está

respaldada jurídicamente, por ello requieren de una preparación adecuada para ocupar espacios públicos, administrativos y de representación.

Los dirigentes comunitarios tienen que proyectarse no solamente dentro de su propia comunidad, sino que su acción debe trascender a otros organismos superiores de organizaciones comunitarias, para representar los intereses y aspiraciones de las personas que lo han elegido y que él está representando.

1.8. Responsabilidad social

A mediados de 2008, el Consejo Directivo de Icontec (ICONTEC, 2008) ratificó la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 de Responsabilidad Social, documento trabajado por el Comité Técnico Colombiano 180 de Icontec, grupo de trabajo que reunió a docenas de organizaciones en Bogotá, Cali y Medellín, y que por más de cuatro años trabajó en la creación de este documento.

La GTC 180 proporciona las directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de Responsabilidad Social en la gestión y propende por involucrar a las partes interesadas en un desempeño socialmente responsable.

Esta guía puede ser aplicable por cualquier tipo de organización, independiente del tamaño, razón social o sector al que pertenezca. Su adopción es de carácter voluntario y no exime a las organizaciones del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni tiene la intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, contractuales ni de evaluación de la conformidad.

Un negocio sostenible para las organizaciones significa, no solo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente y hacerlo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también funcionar de una manera socialmente responsable.

La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al

mismo tiempo, los líderes de las organizaciones con visión de futuro, reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíble y la prevención de actividades fraudulentas, tales como la contabilidad y la explotación laboral.

Por un lado, ha habido una serie de declaraciones de alto nivel de principios relacionados con la Responsabilidad Social y, por otra parte, hay muchos programas de Responsabilidad Social e iniciativas individuales. El desafío es cómo poner en práctica los principios y la forma de aplicar la responsabilidad Social eficaz y eficientemente cuando, incluso la comprensión de lo que esta es, puede variar de un programa a otro. Además, las iniciativas anteriores han tendido a centrarse en “responsabilidad social corporativa”, mientras que la ISO 26000 proporciona una guía de responsabilidad social no solo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público de todo tipo.

La experiencia de ISO es el desarrollo armonizado de acuerdos internacionales basados en dos niveles de consenso entre las principales categorías de las partes interesadas y entre los países (ISO es una red de organismos nacionales de normalización de 163 países).

ISO 26000 debe servir para aglutinar una comprensión global relevante de lo que es la responsabilidad social y lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable.

Vale destacar que ser socialmente responsable trae múltiples beneficios a las organizaciones que adoptan estas prácticas, entre los cuales se evidencia el mejoramiento de las relaciones y la generación de fidelidad y satisfacción creciente con las partes interesadas. La responsabilidad social, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos, suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de las organizaciones.



Una empresa responsable significa asumir los actos y las consecuencias, así como responder por ellos.

El compromiso social tiene como pilares fundamentales los valores éticos, de tal manera que los actos realizados por las organizaciones no afecten al entorno social.

De esta manera, las empresas que desarrollan la responsabilidad social se comprometen al fomento y mejoramiento de la calidad de vida dentro de su institución, así como en la comunidad donde se desarrollan.

Una empresa responsable significa, en términos simples, asumir los actos y las consecuencias y responder por ellas.

Toda empresa se encuentra enfrentada a una serie de exigencias como las acciones ejercidas por socios, empleados, consumidores y un cuadro de reglamentos con la finalidad de generar riqueza y valor.

La responsabilidad social es un tema común en muchas reflexiones, las cuales han sido el elemento principal para iniciativas que son puestas constantemente en práctica.

Toda compañía busca la competitividad y productividad, es así como se puede desplegar que la Responsabilidad Social abarca aspectos internos y externos.

Dentro del aspecto interno, el compromiso se ve reflejado en los trabajadores, socios y accionistas.

En el aspecto externo el compromiso se refleja en los clientes, proveedores y sobre todo con el entorno social.

En cuanto a los beneficios y las satisfacciones que tienen como resultado la responsabilidad social en las empresas.

Los clientes y los accionistas, pero también la colectividad local y las generaciones futuras, son fundamentalmente las partes implicadas y destinatarias en las políticas de la responsabilidad social. En este contexto, se pueden señalar dos aspectos importantes.

En primer lugar, partiendo de un compromiso sincero de la empresa, la responsabilidad social permite vivir un cambio en el sistema de capitalización, demostrando que se puede mantener un desarrollo sostenible.

Es posible que la responsabilidad social de las empresas, devenga en una revolución gerencial.

En segundo lugar, desde la perspectiva de la empresa, el compromiso con la sociedad forma parte de la estrategia de identidad e imagen de las mismas demostrado en los compradores, esto se relaciona con las estrategias en el mercado.

La noción de la responsabilidad social en las empresas está fundada sobre el derecho de velar por las diversas partes involucradas, es así como se manifiesta en aspectos ambientales, sociales y económicos.

Es necesario que exista compatibilidad entre la empresa y el mantenimiento del ecosistema

Dentro de las comunidades, es donde se desarrollan las empresas y el desarrollo de la colectividad.

Además, una empresa responsable con la sociedad es crecimiento económico y refuerza la competitividad garantizando la protección del ambiente.

Los objetivos sociales que pueden resolver las acciones de las empresas, no deben dilatarse realizando actos que correspondan al gobierno o a las autoridades locales, sino que deben ser instrumentos para el desarrollo de la comunidad.

La responsabilidad social no es un tema que atañe solo a las grandes empresas o corporaciones, sino también a pequeñas y medianas empresas, desarrollando trabajos con parámetros establecidos con la comunidad y los asalariados.

Finalmente, la responsabilidad social no debe perjudicar la función económica de las empresas, ya que este compromiso desarrolla una visión integral de futuro.

1.9. La comunidad y los organismos de desarrollo



Los procesos de desarrollo de la comunidad, a la luz de sus principios y fundamentos, requieren para su desenvolvimiento de la creación y consolidación de organizaciones comunitarias, entendidas como el medio adecuado para fortalecer la integración, autogestión, solidaridad y participación de la comunidad con el propósito de alcanzar un desarrollo integral para la transformación positiva de su realidad particular y de la sociedad en su conjunto.

Antonia Calvo Hornero (2001) analiza el papel de las organizaciones económicas internacionales en la cooperación al desarrollo, destacándose la evolución del Banco Mundial desde los primeros años como banco para la reconstrucción hasta la actualidad. El Fondo Monetario Internacional también ha evolucionado desde el compromiso monetario hasta el compromiso actual con la reducción de la pobreza y la deuda externa. A la Unión Europea también se le incluye entre las agencias multilaterales de cooperación al desarrollo. Finalmente, se hace un análisis de la crítica que están recibiendo los organismos económicos internacionales en el ámbito de la financiación al desarrollo.

El concepto de desarrollo se ha ido reflejando en las políticas y en las estrategias de los organismos económicos internacionales y así ha quedado registrado en los informes de dichos organismos. El concepto de desarrollo evoluciona a lo largo de los años, a medida que se comprende la complejidad del proceso y se evalúan las diferentes estrategias adoptadas y los resultados obtenidos. Así, en las décadas de los cincuenta y sesenta del siglo XX, en parte debido a la necesidad de reconstrucción de las economías y en parte por el enfrentamiento ideológico entre los países occidentales y los orientales, el discurso de los organismos internacionales, sobre el desarrollo, se centró fundamentalmente en las inversiones en capital físico. Grandes inversiones en infraestructura se consideraban la vía más rápida y eficaz para afrontar el desarrollo. En la década del setenta, el interés por el desarrollo se centró en el crecimiento económico. No era suficiente crear capital físico, era preciso también incidir sobre otros ámbitos.

Este planteamiento se reflejó en el Informe sobre el Desarrollo Mundial de 1980.

La crisis de la deuda externa y la recesión de la economía mundial de principios de la década del ochenta, sumadas a las experiencias en el desarrollo de los países de Asia, América Latina y África, influyeron en el nuevo enfoque adoptado. Gestión económica y menos Estado fueron los ejes básicos de este nuevo enfoque, recogido en el Informe sobre el Desarrollo Mundial 1990: La pobreza. En este informe se proponía una doble estrategia: 1. Apertura de las economías e inversión en infraestructuras, con un crecimiento basado en el uso intensivo de la mano de obra, y 2. Servicios sociales básicos de salud y educación para la población más pobre.

Desde finales de la década del ochenta y principios de la del noventa, el fin del enfrentamiento ideológico Este-Oeste influyó en el discurso. El decenio del noventa estuvo marcado por la necesidad de una buena gobernanza en los países y la conveniencia de establecer instituciones que la garanticen, y por la vulnerabilidad de los países más atrasados a las perturbaciones externas.

A lo largo de la década del noventa, el concepto de desarrollo se empezó a considerar como un desarrollo integral y sostenible, incluyendo la mejora del medio ambiente, el

empleo, el respeto a los derechos humanos, la justicia social y las libertades políticas, lo que hace que el concepto de desarrollo incluya no solo a países en desarrollo, sino también a países desarrollados.

La importancia de las instituciones para la eficacia de las políticas se considera indispensable hoy en día, en el sentido de que la política institucional de un país debe acompañar el desarrollo de las políticas macroeconómicas para fortalecerlas y afianzarlas. La experiencia demuestra, que un funcionamiento adecuado de las instituciones es la base para la eficacia de las políticas macroeconómicas o de la ayuda al desarrollo. Unas instituciones bien estructuradas son una garantía para que el mercado funcione, para un buen gobierno, para el desarrollo de la propiedad o el funcionamiento de la justicia. Esta es una de las razones por las que se considera necesario un marco institucional en la estrategia de desarrollo, que incluya una normatividad legal, unas normas que regulen el comportamiento de los agentes económicos y unas instituciones que garanticen su cumplimiento como elemento de referencia para la eficacia de las políticas económicas y de ayuda al desarrollo.

Las organizaciones no están solas, ni actúan solas en la sociedad o en el territorio en que se encuentran. Generalmente, hay otras organizaciones, algunas de ellas con objetivos similares, otras con objetivos diferentes y hasta con objetivos opuestos, por ello no se puede actuar en la sociedad, sin considerar este factor.

Esto nos lleva a recalcar la importancia de establecer relaciones con otras organizaciones.

Se dice que hay acumulación de fuerzas, cuando crece el número de miembros de la organización, cuando esta puede desarrollar proyectos en forma exitosa, para ser reconocida y respetada. La acumulación y desintegración de fuerzas son también elementos importantes del proceso organizativo.

Resumen

En esta Unidad estudiamos los criterios básicos de comunidad, como son: Comunidad, trabajo comunitario, desarrollo, desarrollo comunitario y, participación comunitaria, entre otros temas. La tabla 1, presenta las definiciones de los conceptos básicos estudiados.

Tabla 1. Definiciones de los conceptos básicos de la Unidad 1

Comunidad	Trabajo comunitario	Desarrollo	Desarrollo comunitario	Participación comunitaria
Es un conjunto de personas integradas en familias, grupos, que conforman una unidad social permanente asentada en determinados territorios, con sentido de pertenencia, con distintos tipos de relación y que se identifican por participar de algunas características comunes y buscan en su acción colectiva mejorar sus condiciones materiales y espirituales de la vida.	Es un proceso por el cual cada participante tiene que vivir para ir creando una comunidad adecuada a los intereses de la colectividad. Es una secuencia de cambios tanto del pensamiento, como de sentimientos y sobre todo el más notorio es el proceso participativo. Dándose estos cambios se llega a unos resultados sociales de desarrollo comunitario	Entendido como un método por el cual los gobiernos nacionales se dirigen a los habitantes de los municipios y los ayudan a usar su iniciativa y recursos locales para aumentar la producción y alcanzar mejores niveles de vida y como un proceso social por el cual los habitantes de una comunidad, definen y solucionan los problemas que se les presentan, valiéndose en lo posible de los recursos locales y con la autoayuda.	El desarrollo comunitario debe ser entendido como un proceso educacional, donde el agente no solamente se dedica a identificar, diagnosticar y dar recomendaciones para la solución de problemas, sino que conduce a la comunidad a: Organizarse, que defina las necesidades, formule planes, y ejecute actividades que la conduzcan a elevar su nivel de vida en forma continuada.	La participación comunitaria es el proceso colectivo de actividades de diagnóstico, investigación, educación y trabajo, mediante el cual un grupo de personas de una comunidad interviene activamente en la planeación y ejecución de proyectos de desarrollo que lo benefician.

La preparación comunitaria hace referencia a la predisposición del contexto comunitario al cambio que conlleva una intervención social. Se debe tener en cuenta en la preparación comunitaria: El ajuste comunitario, la participación comunitaria, la implicación de los trabajadores sociales y la implicación de otros profesionales del contexto comunitario.

Resumen

El modelo de preparación comunitario: Consta de un instrumento para determinar la buena preparación comunitaria, el cual podrá ser fácilmente utilizado y evaluado por sus miembros y tiene las siguientes dimensiones:

- 1. Iniciativas de la comunidad.** ¿Se han llevado a cabo esfuerzos, programas y políticas para enfrentar el problema?
- 2. Conocimiento comunitario de los esfuerzos.** ¿Cuánto saben los miembros de la comunidad sobre las iniciativas llevadas a cabo y sobre su efectividad?, ¿Estas iniciativas son accesibles a toda la comunidad?
- 3. Liderazgo.** ¿En qué proporción apoyan estas iniciativas a los líderes electos y los miembros más prominentes de la comunidad?
- 4. Clima dentro de la comunidad.** ¿Qué actitudes prevalecen entre los miembros de la comunidad?, ¿La impotencia?, ¿O la responsabilidad y el mutuo fortalecimiento?
- 5. Conocimiento del problema.** ¿Qué saben los miembros de la comunidad sobre las causas y consecuencias del problema y sobre el impacto en la comunidad?
- 6. Recursos relacionados con el problema.** ¿En qué medida están disponibles los recursos locales como son: Gente, tiempo, dinero, espacio, etc. Para aportar esfuerzos?

Los líderes comunitarios son aquellas personas que tienen la capacidad de convocar a la gente para resolver los problemas. Este tipo de liderazgo supone una influencia positiva basada en una relación de doble vía: Por una parte, se establecen unos compromisos de dirección y por otra, compromisos de atención y servicio.

La actividad de liderazgo consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos y actitudes y conductas de sus miembros. El liderazgo se ejerce a partir de oportunidades que lo generen, utilizando recursos y potencialidades del grupo y centrándose en las necesidades o problemáticas de la comunidad, aprovechando los valores, hábitos y costumbres de los miembros de la comunidad.

Entre las Funciones de los Líderes Comunitarios están:

- Deben representar a la comunidad y ser los interlocutores ante organismos locales, naciones e internaciones si es el caso, así como autoridades y otras instituciones locales, departamentales y nacionales.
- Son los encargados de redactar y expresar las necesidades de la comunidad a la que pertenecen ante cualquier organismo o autoridad.

Resumen

- Deben realizar el diagnóstico de las necesidades de su comunidad para hacer frente a los problemas y/o eventos de emergencia que se pudieran plantear.
- Deben formar parte del comité para la administración y gestión de botiquines comunitarios.
- Deben ser los responsables de programar, organizar, dirigir, administrar, gestionar y evaluar un proyecto comunitario.
- Deben velar por la situación ambiental de la comunidad y realizar una valoración de esta periódicamente.
- Son las personas que le dan vida a los proyectos comunitarios.

Las características de los líderes comunitarios son:

- Tener la capacidad de toma de decisiones.
- Saber asumir responsabilidades.
- Poseer actitud positiva y entusiasmo.
- Poseer deseos de superación individual para ofrecerlos al servicio de la comunidad.
- Gozar de integración moral.
- Tener madurez emocional.
- Ser buen conocedor de la conducta humana.
- Mostrarse amable, cortés y comprensivo hacia los demás.
- Expresar coraje y decisión para enfrentar dificultades.
- Creer en la filosofía de su grupo.
- Tener capacidad de comunicación.
- “Ponerse la camiseta” de su comunidad.

Los principios para ejercer liderazgo son:

- Para cambiar la actitud de la gente de la comunidad se debe identificar los retos.
- Para hacer el cambio se debe centrar la atención en el verdadero problema que se detectó.
- Responsabilizar a quienes deben asumir el cambio.
- Proteger a quienes ejercen el liderazgo.

El reto del liderazgo es conseguir el cambio. La comunidad acepta este cambio cuando se le da la oportunidad de participar en las decisiones, respetando sus capacidades e iniciativas y resaltando el interés por mejorar.

Responsabilidad social: El Consejo Directivo de ICONTEC ratificó la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 de Responsabilidad Social, documento trabajado por el Comité Técnico Colombiano 180 de Icontec, grupo de trabajo que reunió a docenas de organizaciones en Bogotá, Cali y Medellín, y que por más de cuatro años trabajó en la creación de este documento.

Glosario

- **Actividad de liderazgo:** consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos, actitudes y conductas de los miembros de esta.
- **Comunidad:** El término comunidad encierra a un grupo de personas, con intereses comunes, con el objetivo de cubrir determinadas necesidades o problemas.
- **Desarrollo:** El desarrollo es un proceso transformador en que nos vamos involucrando todos los que participamos de una comunidad.
- **Desarrollo comunitario:** Se define como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales, sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.
- **Líder comunitario:** Es aquella persona que fue elegida por los miembros de una comunidad, para que los represente, para que tome decisiones y para que con su ayuda se logren las metas y objetivos. Tiene características y principios de liderazgo.
- **Participación comunitaria:** Es el proceso colectivo de actividades de diagnóstico, investigación, educación y trabajo, mediante el cual un grupo de personas de una comunidad interviene activamente en la planeación y ejecución de proyectos de desarrollo que lo benefician.
- **Preparación comunitaria:** Es el grado de preparación que tiene una comunidad para enfrentar un problema.
- **Responsabilidad social:** Hace referencia a que las empresas se comprometan al fomento y mejoramiento de la calidad de vida dentro de la institución, así como en las comunidades donde la empresa se desarrolla.
- **Trabajo comunitario:** El trabajo comunitario es el resultado de aquellos problemas sociales que aquejan a los miembros de una comunidad, donde ya se tiene una solución y es trabajada por sus participantes.

Bibliografía

- Aldana, L. D. (2006). *Trabajo comunitario I*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Ander-Egg, E. (s.f.). *Metodología y Práctica del desarrollo de la comunidad*. Argentina. Editorial Lumen-Humanitas.
- Arizaldo, C. B. (s.f.). *Apuntes sobre trabajo Comunitario*. Primera edición digital .
- BONFIGLIO, G. (1982). *Desarrollo de la comunidad y trabajo social*. Lima, Ediciones CELATS.
- Duque Vargas, L. y Gutiérrez Vargas, C. (2006). *Trabajo Comunitario I, Módulo III*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Enrique.O. (1990). *Manual de Planeación Estratégica*. Tercer Mundo Editores
- Ezequiel, A.-E.. *Metodologías de acción social* . Argentina: Lumen-Humanitas .
- Holgado, D. (2012). *Preparacion Comunitaria y Contextos de intervención*. España.
- Hornero, A. C. (2001). Los organismos internacionales y la cooperación al desarrollo. *Revista Economía mundial*.
- ICONTEC. (2008). ISO 26000. Bogotá: Icontec.
- José., A. C. (1994). *Gestión Total de Personal*. Editorial Grijalbo.
- KATEDRA, K. (s.f.). *Diagrama de causa efecto*.
- Marciales, L. M. (2002). *Introducción al Trabajo Comunitario*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Montero: M. (2004). *Teoría y practica de la psicología comunitaria*. Barcelona: Paidos.
- Paulo, F. (1976). *El rol del trabajador social en el proceso de cambio*.
- RODRÍGUEZ SANTOS. E. (1997). *Manual Diagnóstico Organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Sectoriales., D. B. (1997). *Misión de Reforma y Racionalización de la Administración Pública Nacional*.
- Ware, C. (1994). *Estudio de la comunidad*. Chile.
- Zárate, M. e. (2007). *"Desarrollo comunitario", en serrano, R. Modelo de desarrollo humano comunitario*. México: Plaza y Valdés Editores.

Cibergrafía

- Las Siervas de los Corazones Traspasados de Jesús y María. (s.f.). Comunidad. Recuperado de <http://www.corazones.org/diccionario/comunidad.htm>
- (Arizaldo) www.Eumed.net (julio de 2011). Aportes sobre Trabajo Comunitario. Málaga-España .
- http://boards5.melodysoft.com/1_Ms_Tec_Educ_Proj_Social/el-diagnostico-comunitario-27.html. (s.f.).
- <http://definicion.de/participacion/#ixzz2YOUJ5hcl>. (s.f.).
- http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible. (s.f.).
- <http://www.triethniccenter.colostate.edu>. (s.f.).

UNIDAD II

Diagnóstico participativo



El diagnóstico es la situación actual de la comunidad y consiste en evaluar los recursos de la comunidad en términos de capital humano, finanzas, producción, tecnología, desarrollo, sistemas de información e innovación, así como la estructura y la cultura organizacional de la comunidad objeto de estudio.

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 2.1. Conceptualización de diagnóstico
- 2.2. Técnicas para hacer diagnósticos comunitarios
- 2.3. Etapas del diagnóstico organizacional
 - 2.3.1. Análisis del entorno externo
 - 2.3.1.1. Entorno económico
 - 2.3.1.2. Entorno social
 - 2.3.1.3. Entorno tecnológico
 - 2.3.1.4. Entorno legal
 - 2.3.1.5. Entorno competitivo
 - 2.3.2. Análisis interno de la organización
 - 2.3.2.1. Reseña histórica
 - 2.3.2.2. Objetivo de la organización
 - 2.3.2.3. Misión, visión, objetivos, valores de la organización
 - 2.3.2.4. Usuarios o clientes
 - 2.3.2.5. Producto y/o servicio
 - 2.3.2.6. Estructura interna
 - 2.3.2.7. Cultura organizacional
 - 2.3.2.8. Análisis de actividad y producción
- 2.4. Presentación de resultados y conclusiones del diagnóstico
- 2.5. Programas de cambio
- 2.6. Propuesta de estrategias
- 2.7. Plan de acción y definición de índices
- 2.8. Modelos de cuestionarios de diagnóstico
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

Esta segunda unidad hace mención de los instrumentos para recopilar la información que permiten el diagnóstico de la situación problema de una comunidad. Estas técnicas son de gran importancia para conocer la problemática encontrada a través del diagnóstico. Así mismo, se presentan varios modelos de cuestionarios para aplicar y tomar las decisiones representativas en un momento dado.

El diagnóstico es un proceso de investigación que consiste en el estudio sistemático y presentación de conclusiones sobre la situación presente y trayectoria histórica de una comunidad, en relación con su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades.

Antes de tomar la determinación de realizar un diagnóstico, se deben identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la comunidad, las causas que lo originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la comunidad.



Objetivos

Elaborar y aplicar las herramientas de análisis para determinar en la comunidad la problemática que afecta su desarrollo integral y sus mejores condiciones de vida, mediante el diagnóstico participativo, identificando las causas que la originan, así como los efectos que se pueden ocasionar si no se adelantan las acciones correctivas, a través de un plan de acción.

El análisis de la comunidad, se constituye en la herramienta esencial para:

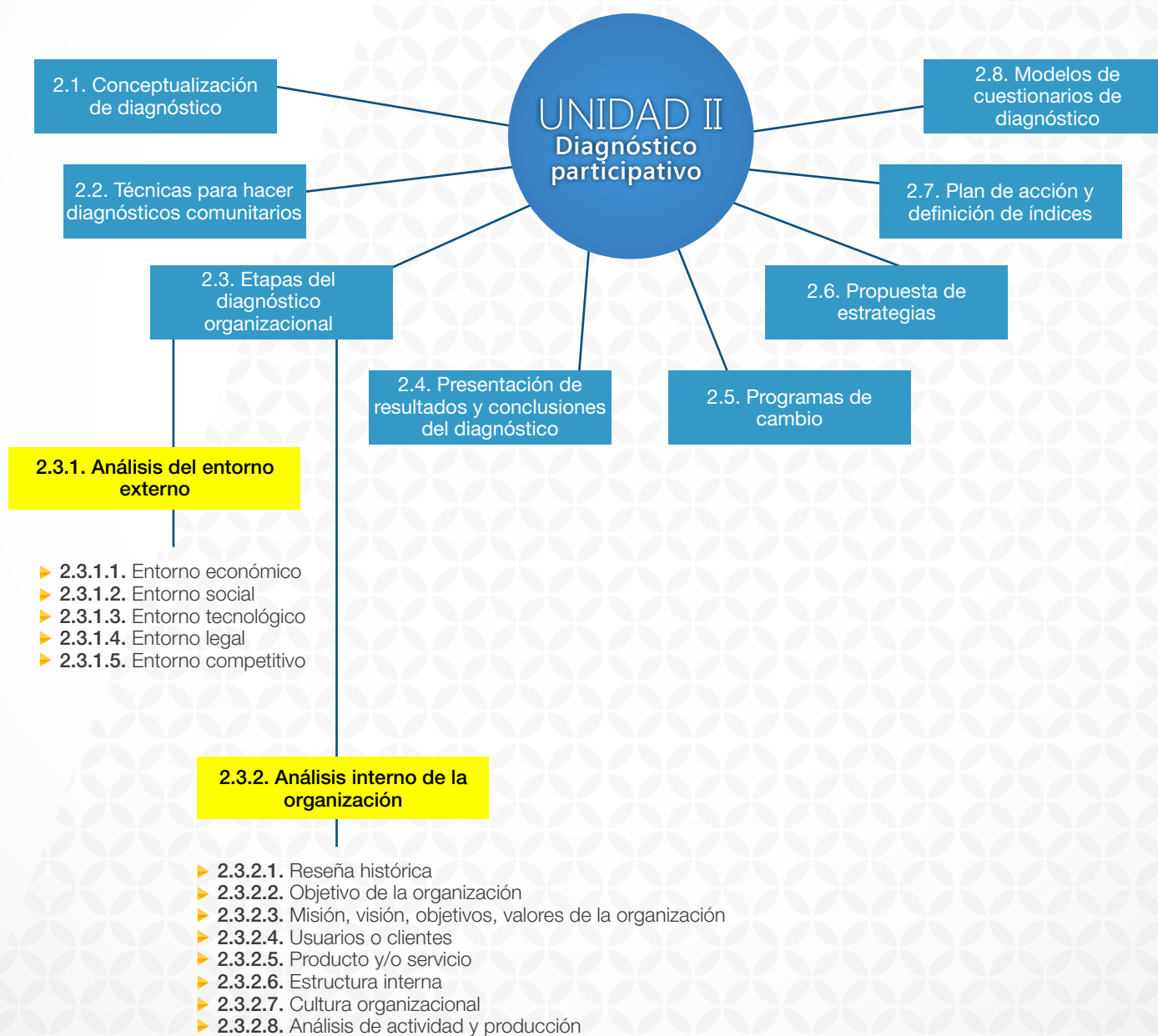
1. Elaborar un diagnóstico o autodiagnóstico con el fin mejorar la gestión administrativa de la comunidad

introduciendo cambios y nuevas tecnologías en los servicios que efectivamente llegan a sus miembros.

2. Conocer sobre la implementación de planes de acción, con el fin de determinar las capacidades administrativas de la comunidad para generar nuevos programas y proyectos que contribuyan a fortalecer la gestión de la comunidad y lograr sus proyectos de vida.

3. Formular políticas y estrategias que sirvan de instrumento en el proceso de planificación de las acciones para mejorar las condiciones del nivel de vida.

Esquema gráfico de los temas de la Unidad 2



2.1. Conceptualización de diagnóstico

El diagnóstico es un proceso permanente y continuo de reflexión sobre la información actual de la comunidad.

Según María G. Ramoni (2007),

“Cuando uno se refiere a proyectos sociales, se está refiriendo a proyectos destinados a satisfacer una necesidad de la sociedad”, es decir, solventar las carencias por las que día a día se enfrentan nuestras comunidades. Entonces podríamos estar hablando de los proyectos comunitarios. Un proyecto comunitario es un documento escrito en el que se identifican las necesidades más representativas y se proponen las acciones o estrategias, con el fin de lograr mejores condiciones de vida en la comunidad.

Como todo proyecto, los comunitarios tienen unas fases que cumplir y la primera y principal de estas es la del diagnóstico situacional, pues es el momento que nos va permitir conocer a fondo la realidad existente para buscarle solución.

Como los proyectos comunitarios se realizan para ayudar a las comunidades, es evidente y fundamental que estas participen en todo el proceso, desde el diagnóstico hasta la formulación y ejecución o puesta en marcha, hasta lograr la situación deseada. En otras palabras, debe existir participación activa y protagónica de los miembros que conforman la comunidad.

En este sentido, es importante señalar que la misma comunidad es la que determina cuáles son sus necesidades primordiales por resolver, establece la jerarquía de estas, propone las posibles soluciones y desarrolla las acciones requeridas.

El diagnóstico comunitario es un instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos.



Un diagnóstico comunitario es un proceso de recolección, ordenamiento, estudio y análisis de datos e información que nos permite conocer mejor la realidad de la comunidad o de una parte de ella, para dar respuestas a los problemas.

El diagnóstico comunitario permite identificar, ordenar y jerarquizar los problemas comunitarios.

A manera de reflexión. Se plantea la pregunta de: ¿Por qué hacer un Diagnóstico Comunitario?

La respuesta se evidencia en el hecho de que la comunidad analiza sus propias necesidades o problemas y esto le permite tener conciencia de su realidad, y es ella misma la que genera la importancia de superar tales necesidades para lograr una mejor condición de vida.

Existe una marcada diferencia entre un diagnóstico realizado por agentes externos a una comunidad y aquel que es elaborado por los propios miembros que la integran. Esto se evidencia en el hecho de que cuando este es realizado por agentes externos, se actúa con un posible desconocimiento de causa y de identidad cultural de esta, mientras que cuando el diagnóstico lo elaboran los mismos miembros de la comunidad, se adquiere mayor conocimiento y responsabilidad en la actuación social para la solución de su problemática, y además la comunidad queda preparada para enfrentar nuevos retos de solución en forma continuada con sostenibilidad del proceso.

Sin embargo, es conveniente que el diagnóstico comunitario, a pesar de ser una actividad del colectivo, cuente con el apoyo de facilitadores externos para orientar y aplicar la metodología adecuada al proceso investigativo y proponer las acciones que lleven a la solución del problema identificado.

2.2. Técnicas para realizar el Diagnóstico Comunitario

Existen diversas técnicas que se pueden aplicar para realizar el diagnóstico comunitario, entre ellas, se mencionan:

- Lluvia de ideas.
- El árbol del problema.
- Dibujando la comunidad.
- Matriz FODA.
- Observación directa.
- La entrevista.
- Encuesta.
- Investigación Acción Participativa (IAP).
- Causa efecto.
- Diagrama de migración.
- Diagnóstico organizacional.

Con la aplicación de estas técnicas se busca obtener la mayor información posible de la comunidad, logrando que sus miembros se involucren en todo el proceso de su propio beneficio.



Un diagnóstico es el análisis del problema por solucionar en una comunidad.

Lluvia de ideas

Los comunitarios identifican ideas y problemas, realizan una lista de las principales necesidades que ellos mismos detectan y que afectan sus vidas colectivas.

Árbol problema

Los comunitarios identifican los problemas más importantes que tienen. Dentro de estos problemas se señala y prioriza el más importante y que incide significativamente en su vida colectiva.

El problema priorizado se refleja gráficamente en el tronco del árbol, determinando las causas que lo originan representado en sus raíces.

Igualmente, se identifican los efectos que el problema puede generar si no se plantean las soluciones viables para contrarrestarlos. Estos, se representan figurativamente en las ramas del árbol.

Dicho proceso debe ser orientado y elaborado técnicamente por el facilitador con base en el testimonio de los individuos que integran la comunidad.

Dibujando la comunidad

Los comunitarios dibujan a través de la mano del facilitador un mapa de su comunidad que expresa su relación colectiva con el entorno físico, es decir, señalan la importancia que tiene para ellos la tierra, el bosque, los ríos, los lagos, los animales, entre otros.

Matriz DOFA

Tiene cuatro componentes; (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). En el autodiagnóstico comunitario esta matriz debe llenarse con la participación de los adultos y autoridades de la comunidad.

La matriz DOFA es el componente más importante del autodiagnóstico y debe reflejar la visión que los propios comunitarios tienen de su organización social y su entorno físico proyectados en el tiempo.



Observación directa

Es el proceso mediante el cual, para obtener la información de primera mano, el investigador se involucra en la comunidad y percibe directamente las necesidades y problemas, determinando las causas que los originan. Generalmente en este proceso, el investigador registra los hechos que determinan la problemática y estima la necesidad de plantear soluciones, además se concreta la aceptación de la comunidad, dado que ella es la gestora de desarrollo.

De acuerdo a Marciales (2002) existen dos clases de observación: observación participante y observación no participante.

La primera, es donde el investigador juega un papel determinante dentro de la comunidad, es quien realiza el diagnóstico. Permite el acceso a todas las actividades del grupo, de manera que es posible la observación desde la menor distancia posible, inclusive la vigilancia de las experiencias y procesos mentales propios. La observación debe realizarse en el lugar de los acontecimientos, teniendo en cuenta los relacionados con la vida real del grupo o comunidad. Para ello, registra la información en grabadoras, filmadoras, cámaras, anotaciones o gráficos, entre otros, como medios de verificación de la situación encontrada.

La segunda hace referencia a la observación no participante, donde el investigador observa los comportamientos de la comunidad o del grupo tal como suceden con la menor interferencia posible, permaneciendo neutral en el proceso, pero siendo consciente y ordenado con el objetivo propuesto.

Este método permite registrar los comportamientos de la comunidad y los aspectos negativos y positivos que caracterizan su nivel de vida.



La Técnica de observación, presenta algunas ventajas, a saber:

- Se obtiene información independientemente si se desea o no proporcionarla por parte de las personas que integran el grupo o la comunidad.
- El proceso se analiza en su totalidad y aborda el problema.
- Los procesos se observan sin intermediación, evitando la subjetividad o distorsión de la información.
- Los acontecimientos se observan en el momento en que ocurren, evitando el olvido o la dificultad en la expresión verbal.

La entrevista

Tiene que ver con la obtención de información, según la cual el investigador que se desempeña como entrevistador, obtiene la información de los miembros de la comunidad, quienes son los entrevistados. Esta información está relacionada con sus formas de comportamiento y características socioeconómicas, buscando soluciones a su situación problema que condicionan el nivel de vida.

Según Marciales (2002), la entrevista puede ser libre, dirigida y estandarizada.

Cuando se refiere a que la entrevista es libre, hace referencia a que la recolección de la información, no corresponde a un orden estructurado previamente y el entrevistado actúa libre y espontáneamente frente al entrevistador. Esta técnica da lugar a respuestas improvisadas y poco confiables, perdiéndose la objetividad propuesta en el diagnóstico participativo de la comunidad estudiada, por lo que, como instrumento de investigación en ciencias sociales, no se recomienda su aplicación.

En la entrevista dirigida, el entrevistador selecciona los temas y hacia estos dirige la conversación del entrevistado. A pesar de la preparación previa de los temas a tratar, en investigación social sigue siendo un método subjetivo, dada la limitación en las respuestas que están orientadas hacia un tema específico que puede no ser representativo de la realidad estudiada.

En la entrevista estandarizada para recolectar la información sobre un tema específico, se preparan previamente las preguntas que se deben formular sobre las condiciones socioeconómicas de una población, grupo social o comunidad, condicionada a un objetivo específico, de las cuales el entrevistador y el entrevistado no pueden salirse.

Aunque la estructura de las preguntas se orienta a la conversación con el entrevistado, el método como instrumento o herramienta de investigación, aún sigue siendo subjetivo por las restricciones que tienen las respuestas al limitarse solamente al contenido de la pregunta y no hay posibilidad de ampliar o profundizar sobre el tema referido.

La técnica de entrevista estandarizada, presenta la ventaja relacionada con la mayor confiabilidad en la información al tener la posibilidad el entrevistado de analizar el contenido de la respuesta antes de emitirla al entrevistador.

La encuesta

Consiste en la recolección de datos a través de un cuestionario técnicamente elaborado con el contenido de la información que se quiere obtener de la comunidad o grupo social y se aplica a un número representativo de personas que la integran, dependiendo del margen de confiabilidad que estadísticamente se determine.

La técnica de la encuesta es el instrumento más utilizado en la investigación social, por cuanto genera información de fuente primaria sobre las características de la comunidad o grupo social y permite consolidar datos estadísticos significativos que determinan las condiciones económicas y sociales más relevantes en que se encuentra la comunidad y orientan las decisiones de mejoramiento.

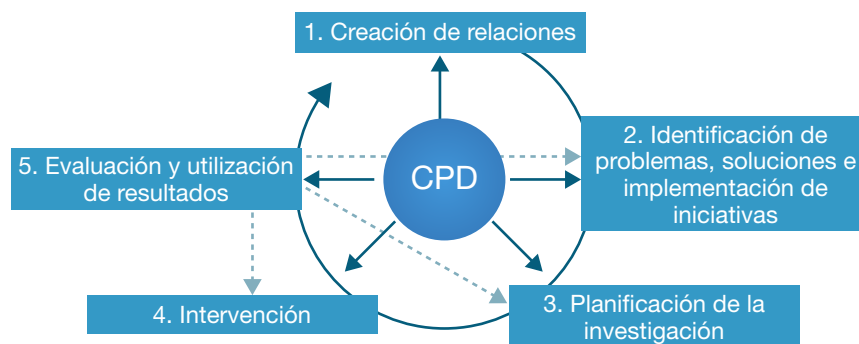
En el formulario, los términos de redacción de las preguntas deben ser claros, sencillos y comprensibles para los miembros de la comunidad que las responden y orientadas al contenido de los objetivos de la investigación sobre los problemas y acciones participativas en la solución de los problemas relevantes de esta.

Investigación Acción Participativa (IAP)

Es una metodología que busca el entendimiento de un problema social (Investigación) que favorece y busca un cambio de las condiciones existentes (Acción) a través del proceso participativo de los actores sociales (Participación) que conforman la comunidad en estudio.

El método de la investigación – acción - participación (IAP) combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se afronta. La IAP proporciona a las comunidades un método para analizar y comprender mejor la realidad de la población (sus problemas, necesidades, capacidades, recursos), y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla.

Es un proceso que combina la teoría y la práctica, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la comunidad sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.



Método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

En esta técnica se combinan sus tres componentes, a saber: la Investigación, la acción y la participación.

La primera hace referencia a la investigación que consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica.

La segunda tiene que ver con la acción, que no solo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio, es en sí una forma de intervención.

Y la tercera que es la participación, que hace referencia al proceso donde están involucrados, no solo los investigadores profesionales, sino la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación, sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

La metodología de la IAP, pone de manifiesto una relación permanente entre el investigador, la comunidad y la realidad estudiada. El investigador está en constante interacción con la comunidad, identifica las necesidades más urgentes de solucionar y en conjunto con la comunidad plantean las acciones a seguir para mejorar su condición inicial de vida. Sobresale la participación de la comunidad, ellos son los líderes del proceso de investigación y se apersonan de las necesidades y sus soluciones.

En este sentido, la IAP no se queda solamente en el diagnóstico, sino que pasa a la práctica de la solución con el compromiso y responsabilidad de acciones de los individuos que integran la comunidad.

Esta técnica es la que se aplica con más frecuencia y la que en la mayoría de los programas de la Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia de la Universidad Santo Tomás se realizan o ejecutan. Su aplicabilidad se explicará con más detalle en la unidad sobre desarrollo comunitario.

Causa Efecto

Según Katedra (KATEDRA)(Falta año de publicación de la referencia), es una herramienta para la identificación de las causas que afectan un proceso o proyecto. Es el análisis causa-efecto, o diagrama de Fishbone, es una técnica para identificar las causas posibles que afectan a un proceso o proyecto.

Esta técnica se utiliza para:

- Definir un problema.
- Identificar requisitos de los datos.
- Identificar causas posibles.
- Desarrollar los objetivos para las soluciones.
- Reducir las causas.

Ayuda a analizar un problema, aparentemente grande, descomponiéndolo en elementos más pequeños, por lo que:

- Ayuda a los individuos y a los grupos a producir ideas.
- Provee un método para registrar las ideas.
- Revela las relaciones ocultas entre las causas

y los efectos.

- Ayuda a identificar la raíz de un problema.
- Destaca relaciones importantes para la investigación.

• **Diagrama de migración:** Se aplica cuando los efectos migratorios inciden en los cambios sociales de la comunidad. Por ejemplo, cuando ciertos estratos sociales abandonan la comunidad para buscar en otros lugares mejores oportunidades de vida. También cuando la inmigración a la comunidad tiene algún efecto en su estructura social.

• **Diagnóstico organizacional:** Es una visión de la gestión administrativa dirigida al cumplimiento de sus objetivos, al mejoramiento de la gestión individual y de la calidad del servicio de las organizaciones.

El diagnóstico organizacional es importante tenerlo en cuenta, por cuanto todas las comunidades están fundamentadas bajo alguna forma de organización.

Conocer, indagar y estudiar a fondo el estado actual de la organización, su rol, su finalidad y su contribución al desarrollo comunitario y por supuesto al del país, involucra no solamente el cambio de su forma organizativa, sino que debe llevar a la transformación y progreso de la gestión administrativa. En este sentido, lleva a la comunidad a la revisión e identificación de procesos no productivos y a generar una nueva cultura de servicio, acorde con el cambio deseado.

Para hacer el diagnóstico, bien de la comunidad o de su organización, es importante tener claros algunos aspectos básicos, como son:

- Creación de la comunidad u organización, es decir, conocer la historia de esta comunidad y de su organización, (Se puede ayudar con mapas).
- Ubicación geográfica, es decir tener claro, donde está instalada o localizada la comunidad, se puede ayudar con mapas.
- Características demográficas, tener una idea de cuantos hombres y mujeres tiene la comunidad, la edad, el estado marital, el nivel de instrucción y ocupación, entre otros, son algunas de las características que se consideran en el análisis de la población o comunidad en estudio. Cualquier característica de la población que pueda ser medida o contada es susceptible al análisis demográfico.
- Qué organizaciones económicas, de salud y asistencia social están alrededor de esta y que la apoyan o benefician.
- Qué organizaciones religiosas benefician a la comunidad.
- Qué organizaciones sociales están beneficiando a esta comunidad.
- Respecto al sistema educativo, es importante tener conocimiento sobre que colegios, escuelas e instituciones educativas la rodean.
- Qué problemas sociales vive la comunidad.
- Qué problemas de vivienda tiene la comunidad.
- De qué actividades económicas depende la comunidad.
- Cuál es la economía local.
- Qué soluciones laborales hay en la comunidad.
- Con qué zonas y actividades de recreación cuenta la comunidad.

- Qué problemas de inseguridad y problemas de orden público cuenta la comunidad.

Para obtener esta información, es importante consultar las fuentes primarias que son reportadas directamente por la comunidad, como también las fuentes secundarias disponibles en la alcaldía local, organismos del Estado (DANE, Planeación Nacional, entre otros).

Según Aldana (2006), otro aspecto importante en la recolección de la información tiene que ver con los temas motivacionales de la población dentro de los cuales se contempla:

- Identificación de los posibles grupos interesados en participar en el trabajo comunitario.
- Identificación de los valores de la población.
- Identificación de los factores socio – culturales.
- Conocer la afinidad e incompatibilidad de las personas que hacen parte de la comunidad.

Todo esto da una apreciación general del modo de vida de la población o comunidad en estudio.



Es importante, para hacer el diagnóstico, tener claros algunos aspectos básicos de la comunidad, como son:

- Historia de esta comunidad.
- Ubicación geográfica.
- Características demográficas.

Estos son elementos básicos para el diagnóstico interno.

El diseño del plan de desarrollo o del proyecto social, se inicia con la elaboración y aplicación de un diagnóstico de la comunidad o de su organización, el cual debe contemplar los objetivos que se pretende alcanzar, el plan de acción, cronograma de actividades, responsables y recursos, entre otros.

La metodología seleccionada puede incluir talleres de discusión, así como consultas a los miembros de la organización, a los usuarios (Pueden ser clientes internos o externos) de los bienes o servicios ofrecidos por la entidad, a los entes reguladores, competidores, proveedores y complementarios a las instancias internas de decisión que se establezcan para la aprobación de las propuestas. La metodología DOFA (Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), como herramienta de planeación estratégica, puede ser útil para correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular estrategias para el mejor desempeño de la organización comunitaria.

La información del diagnóstico se puede obtener a través de formularios, entrevistas individuales o de grupo, observación directa, encuestas o combinaciones de entrevistas y encuestas, dependiendo de las necesidades, problemas y situación de la entidad, apoyada en las

fuentes secundarias de información, tal como se explicó en la parte correspondiente.

Los formularios serán elaborados por cada comunidad de conformidad con la problemática específica, para los cuales se anexa una serie de preguntas que pueden tenerse en cuenta en su diseño.

El análisis y las conclusiones del estudio pueden hacerse por cada área funcional de la organización de acuerdo con su estructura adoptada por la comunidad en estudio, para luego integrarlo al diagnóstico institucional.

Finalmente, se anota que las evaluaciones periódicas de la gestión comunitaria se convierten igualmente en la herramienta para revisar los planes de acción, y hacer el seguimiento de objetivos, resultados y responsabilidades o en su defecto se puede establecer un plan de mejoramiento para la comunidad.

La responsabilidad del proyecto estará preferiblemente en cabeza del líder comunitario. Generalmente se conforma un equipo de trabajo, el cual realiza el diseño y las reuniones de avance del proyecto, con capacidad analítica, con el fin de presentar los resultados que servirán de base para tomar las decisiones relacionadas con el direccionamiento de la entidad.

2.3. Etapas del Diagnóstico

Diagnóstico: identificación de las metas específicas de mejoramiento.

Dependiendo de la técnica escogida se establecen las etapas si escogemos el diagnóstico organizacional. A continuación se presenta cada una de estas etapas:



2.3.1. Análisis del entorno externo

Resulta de suma importancia examinar cómo es la interacción de la comunidad con el medio ambiente y con otras instituciones del contexto, que afectan su organización interna, provocando como consecuencia cambios en las orientaciones, estrategias y ajustes en las actividades, planes y programas.

Por lo tanto, es imprescindible conocer sus efectos en el sistema de administración de la organización y su adaptabilidad frente a los cambios en el entorno, para identificar las amenazas, anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones, reorientando oportunamente sus acciones en la dirección deseada.

El análisis de las características del contexto externo se realizará, sustentado adicionalmente en el estudio de índices, estadísticas, cálculos, gráficos, análisis comparativos, series cronológicas, o proyecciones, entre otros, como medidas de comprobación, para lo cual se seleccionarán solo aquellas variables que sean relevantes, de acuerdo con las características y la misión de cada comunidad u organización.

2.3.1.1. Entorno económico

Se trata de examinar los aspectos relacionados con las políticas monetarias, cambiarias, financieras, fiscales y presupuestales que se han formulado a nivel nacional, sin perder de vista las tendencias internacionales, para consolidar actividades, realizar investigaciones, ampliar, mejorar y desarrollar nuevos servicios y buscar cambios internos mediante una cultura de compromiso y responsabilidad institucional.

Examinar las ventajas o amenazas que se derivan de la apertura económica, las reformas financieras, las políticas de crecimiento económico, las exportaciones e importaciones, el volumen de producción, el nivel de inflación o

devaluación, las políticas de racionalización del gasto y su incidencia en la prestación del servicio, en el costo de los productos y en los salarios, el nivel de protección arancelaria, el ingreso per cápita, producto interno bruto, el desempleo, la diversificación de productos, y explorar otras variables que no permiten cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos.

2.3.1.2. Entorno social

Para mantener relaciones armónicas entre las instituciones y la población civil, las organizaciones deben conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población, las cuales determinan sus demandas. De allí el requerimiento de indagar sobre la imagen que se tiene de la entidad e investigar sobre su protagonismo social.

Es fundamental, en este caso, el análisis de determinadas variables y situaciones que intervienen e influyen en la calidad de la estructura social del Estado, tales como la situación de orden público, la inseguridad social, el crecimiento poblacional, la esperanza de vida, el nivel educativo, la política de vivienda, los programas de seguridad social del Estado, la composición de la fuerza laboral, la crisis de valores, la cultura organizacional y la responsabilidad social, entre otras.

2.3.1.3. Entorno tecnológico

Otro aspecto imprescindible en el análisis de los factores externos, tienen que ver con el conocimiento del avance, desarrollo de las telecomunicaciones, modernización e innovación técnica y tecnológica, automatización de la información y en especial de sus aplicaciones en la entidad.

En este contexto se debe efectuar una revisión de las políticas de cambio o renovación de equipos y de las herramientas que soportan la producción y los servicios,

establecer la utilidad de la tecnología de punta, la conexión a internet, la automatización de los procesos, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos.

El auto examen tiende a medir qué tan distante se encuentra la entidad con respecto a los avances tecnológicos, a la utilización de las redes de información, como un mecanismo de comunicación e intercambio de información y de recursos tecnológicos.

2.3.1.4. Entorno legal

La dinámica legislativa exige a las organizaciones del Estado, una atención permanente sobre las disposiciones en los diversos campos, emanadas de la Constitución Política de Colombia, la legislación expedida por el Congreso Nacional y las normas del Gobierno, para adecuar su funcionamiento y su estructura a los nuevos cambios.

Un mecanismo de información permanente lo constituyen las gacetas judiciales, los diarios oficiales, las sentencias del Consejo de Estado y de la Corte Suprema de Justicia, los códigos, la compilación de normas sobre Administración de Personal, Organización y funcionamiento de la Administración Pública, publicadas a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y los Acuerdos de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Estos soportes jurídicos deben constituirse en documentos permanentes de consulta de directivos y funcionarios y su compilación se torna en responsabilidad de las Oficinas Jurídicas de cada entidad.

En la elaboración del diagnóstico se debe analizar la intervención del Estado en la dirección general de la economía, mediante la delimitación del alcance de la libertad económica y el ejercicio del pleno empleo; en los servicios públicos y privados, procurando que las personas de menores ingresos tengan acceso a los servicios básicos; en la explotación de los recursos naturales, y en la distribución, utilización y consumo de los bienes, para lograr una equitativa distribución de

oportunidades, del ingreso, y conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

En resumen, para el diagnóstico legal, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Analizar la acción de regulación del Estado, ya que es formulador de políticas y regulador de la intervención del gobierno en las actividades políticas, económicas, laborales y en aquellas tendientes a asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

El Estado debe asumir, a su vez, el papel de desregulador, simplificando formalidades, trámites, procedimientos, mediaciones y normas existentes que dificultan el eficiente ejercicio de las funciones públicas, fortaleciendo y regulando el ejercicio del control interno, tarea en la cual juegan un papel preponderante las entidades estatales.

- Analizar el rol del sector donde se identificarán las funciones y responsabilidades que deben ser atendidas por el sector del cual hace parte la entidad, en relación con: definición de políticas, regulación, planeación sectorial, administración de recursos, actividades de ejecución, fomento y desarrollo, y el control administrativo.

El balance de cada sector, deberá abarcar los siguientes temas (Sectoriales, 1997):

a) Marco político

- Análisis de la contribución del sector al nuevo papel del Estado.
- Análisis de las últimas reformas del sector, su pertinencia y nivel de ejecución.

b) Organización y estructura del sector

- Estructura institucional del sector, su pertinencia institucional frente al nuevo papel del Estado, la coherencia entre la estructura de las instituciones del sector y su misión, funciones, naturaleza jurídica y políticas adoptadas.
- Evaluación de los mecanismos de coordinación de las entidades del sector y de este con las entidades o sectores relacionados.

- Determinación de posible duplicidad de funciones entre entidades del sector y entre estas y otras de diferentes sectores del orden nacional o territorial.

c) Fuentes de financiación

- Fuentes de financiación del sector, autonomía financiera y capacidad de autofinanciación, si es del caso.
- Análisis de la correspondencia de las fuentes de financiación y la orientación del tipo de intervención estatal.

d) Gestión

- Sistemas y mecanismos de evaluación integral del sector.
- Resultados obtenidos en relación con las metas sectoriales.
- Relación de las metas del sector y la programación presupuestal.
- Efectividad de los indicadores de gestión adoptados para medir la gestión integral del sector.

2.3.1.5. Entorno competitivo



Diagnóstico: Identificación de las metas específicas de mejoramiento.

Una vez se tenga el análisis del sector, se debe analizar el entorno competitivo: es preciso identificar, evaluar y hacer estudios comparativos frente a las fuerzas competitivas nacionales e internacionales en servicios o productos, si las hay, e indagar en organizaciones líderes de otros países que brinden servicios estatales similares, sus fortalezas, características, capacidad directiva, tamaño, destrezas, nivel tecnológico, y la clave de su éxito y confiabilidad, para asimilar aquellos aspectos que puedan ser aplicados acorde con los objetivos y naturaleza de la entidad.

2.3.2. Análisis del entorno interno de la organización

2.3.2.1. *Reseña histórica de la entidad*

Partiendo del análisis del sector, se procede al estudio sobre evolución y crecimiento de la entidad y de sus interrelaciones, a partir de su creación, con el fin de obtener un conocimiento de la misma, de sus definiciones de política, de las respuestas a las demandas de la sociedad, del financiamiento de la intervención que ha afectado el desarrollo institucional, y de los cambios y transformaciones que se han dado en la modalidad del servicio.

Es importante iniciar con el marco de referencia sobre su creación, estatutos, estructura organizacional, planta de personal, funciones y requisitos de los empleos, continuar con la presentación de una breve reseña histórica sobre el funcionamiento, proceso de desarrollo y crecimiento de la organización y analizar el impacto de anteriores reestructuraciones o reingenierías aplicadas a la organización.

El conocimiento acerca de las normas orgánicas, informes anteriores de empalmes, informes de la oficina de control interno o revisaría fiscal, ponencias, seminarios y estudios que se hubiesen realizado sobre la entidad, servirán de apoyo para iniciar el examen y discernimiento del estado actual y orientar la toma de decisiones sobre los asuntos a explorar que harán parte del diagnóstico.

Si se desea comprender el comportamiento de una organización, se debe entender el contexto dentro del cual se desempeña. Para ello se requiere de la identificación y evaluación de los objetivos, la misión, los factores y procesos que inciden o pueden incidir en forma positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos, determinar las debilidades que limitan o impiden su gestión, las fortalezas que brindan ventajas a la organización y los factores clave del éxito de la entidad en su conjunto.

Además, detectar la imagen que los clientes y la sociedad en general tienen sobre la calidad de los productos y el nivel de respuesta en la prestación de los servicios, como un mecanismo para formular y emprender acciones e identificar a tiempo las fuerzas de cambio.

2.3.2.2. *Objetivos de la organización*

Se refiere a la revisión y comprensión de los objetivos otorgados por la ley a la entidad, partiendo de su creación, para ver cómo han variado con el tiempo, analizar las funciones generales, estimar su cumplimiento, establecer si existe duplicidad de funciones con otras entidades del sector público, constatar si necesariamente deben ser llevadas a cabo por el Estado o por el contrario, pueden ser atendidas por los particulares. Si son particulares se puede realizar lo mismo a nivel organizacional, observando que no presente dualidad de funciones dentro de sus departamentos.

Según Enrique (1990) los objetivos de una entidad no son la suma de los objetivos individuales de sus divisiones ni de sus individuos, y no puede decirse que un cambio en los aspectos formales tales como la renovación de equipos, cambios en la infraestructura física, en los sistemas de apoyo o áreas auxiliares, o aún en la estructura interna (Organigrama), conlleven una transformación, si esta no está precedida por una definición clara de los objetivos, para los cuales se crean estos instrumentos.

Se debe incluir en el análisis su radio de acción, es decir, determinar, cualificar y cuantificar con claridad la cobertura del servicio, examinar las políticas impartidas e interacciones realizadas, la manera de administrar los recursos y en especial el direccionamiento impartido sobre las actividades de la organización y de los individuos hacia estos objetivos.

2.3.2.3. Misión, visión, principios y valores de la organización

Abordar el primer término, la misión, que se constituye en la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización, explica por qué existe, responde a los intereses de los integrantes y clientes del servicio, identifica los productos o servicios principales y la tecnología, enfatiza sobre el mejoramiento continuo y orientado hacia la satisfacción de los usuarios.

La misión debe ir más allá de los objetivos que la ley le otorga a cada entidad, por tanto su análisis permite buscar y encontrar la razón fundamental de la existencia de la organización.

Para formular la misión se requiere tener claridad sobre los propósitos actuales, los objetivos, las políticas, los productos, los servicios, las características de los clientes o usuarios, los valores o los principios organizacionales.

Expresión que define la razón de ser de la organización, explica por qué existe, responde a los intereses de los integrantes y clientes del servicio, identifica los productos o servicios principales y la tecnología, enfatiza sobre el mejoramiento continuo y orientado hacia la satisfacción de los usuarios.

La misión debe formularse como un propósito duradero que describa los valores y prioridades de la organización, diferenciándola de las demás organizaciones, identificando el alcance de las operaciones en los aspectos de los servicios y productos.

Debe incorporar la filosofía de la Junta Directiva y las políticas de la Presidencia, revelar el concepto de la organización, sus principales servicios y/o productos así como las necesidades principales de los clientes.

Abordar en segundo término la visión, que es el estado deseado en el largo plazo, contribuye al enfoque de los esfuerzos organizacionales a la dedicación y disciplina, es inspirada por líderes, compartida y apoyada por el equipo humano.

Una visión debe ser amplia y concreta, es decir, no etérea. Debe establecer el qué y el cómo, incluyendo metas. De la misma manera, debe ser positiva y alentadora, estableciendo a dónde se quiere llegar. En resumen, es el sueño que se quiere alcanzar. Formular la visión es definir a dónde se quiere llevar a la organización y cómo se va a lograr. Es la realización ideal de una organización o de una persona. Debe ser conocida y compartida por todos los integrantes de la organización, para lograr compromisos y dinamizar acciones en torno a ella.

El éxito de una organización comienza con una visión alentadora, que invite a abandonar esquemas rígidos y el estancamiento, encauzando energías hacia su consecución. Con ella se consiguen también compromisos y sentido de identidad entre sus integrantes.

Los elementos Básicos de una Visión son:

Debe ser formulada por líderes

Positiva y alentadora

Compartida con el equipo y apoyada

Amplia y detallada

Para aterrizarla debemos tener en cuenta que una visión sin acción, es simplemente un sueño y una acción sin visión carece de sentido.

Abordar el tercer término, valores corporativos, que son los principios naturales que guían la acción de los integrantes de la organización, constituyen los fundamentos y criterios que nutren el desempeño profesional y encauzan la vida institucional, los principios y valores, logran la coherencia y la inspiración necesaria para mantener a una organización saludable. Los valores se preservan y transmiten a través del ejemplo.



2.3.2.4. Usuarios o clientes

Los clientes o usuarios son las personas, unidades organizacionales, instituciones o empresas que esperan recibir un producto o servicio de calidad y en forma oportuna para satisfacer sus necesidades.

Son clientes internos los funcionarios de la organización y clientes externos las personas o usuarios en general hacia los cuales se dirige un servicio o se brinda un producto, en cumplimiento de la misión institucional y por tanto, deben ser previamente cuantificados y analizados para conocerlos y satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas.

Analizar las interrelaciones y servicios e interdependencias para el desarrollo de sus funciones, verificar la comprensión de la cultura de la organización y si son informados en forma permanente sobre las políticas, los objetivos, las metas, los criterios y las disposiciones que afectan la entidad, lo cual se revertirá directamente en el servicio al cliente externo.

En relación con los clientes externos, es necesario analizar:

- Quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales y sus respectivas características.
- Si existe algún sistema para clasificar a los clientes.
- La cobertura, ubicación, sus necesidades y expectativas.
- Los métodos utilizados para medir la satisfacción de los clientes, periodicidad y qué se está haciendo para satisfacerlos.
- Comparación de las expectativas con los productos ofrecidos.
- La frecuencia de obtención de información sobre los clientes o usuarios y utilidad de dicha información.
- Debilidades que afectan el cumplimiento de calidad acorde con las demandas.
- Si los productos o servicios se proporcionan impulsa-

dos por la demanda de los clientes y si el trabajo se realiza en función de sus necesidades y expectativas y con la debida tecnología.

- Existencia de un sistema de información organizado o base de datos sobre los clientes.
- Evaluar la efectividad de la oficina y del servicio de atención al cliente.

2.3.2.5. Productos y/o servicios

La identificación de la calidad, características y oportunidad de entrega de los productos o servicios ofrecidos de acuerdo con la misión y objetivos de la entidad, debe ser uno de los propósitos en el avance del diagnóstico, al igual que el examen de los siguientes aspectos:

- Determinación de las líneas de productos o servicios ofrecidos y sus características.
- La metodología para establecer la calidad y evaluar la oportunidad del servicio.
- Comportamiento de la demanda de los productos.
- Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los servicios. Su atención y solución servirán de base para evaluar la gestión, fortalecer y mejorar el servicio.
- Formas y medios de divulgación e información de los productos o servicios.
- Oportunidad de respuesta, formalidades, procedimientos, requisitos, normas y prácticas para acceder a los servicios y adelantar trámites ante la entidad.
- Nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico de los productos o servicios e innovaciones y transformaciones alcanzadas.

2.3.2.6. Estructura interna

Se trata de estudiar la realidad actual del andamiaje organizacional, su utilidad y los problemas que presenta para una efectiva prestación del servicio, con el fin de construir el ambiente deseado, legitimar los cambios de estructura y originar mecanismos para consolidar valores éticos y morales y generar conductas preocupadas por las prácticas y actuaciones transparentes.

Identificar las causas de la inoperancia de la estructura interna actual y de la forma organizacional adoptada, frente al cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.

Analizar los elementos básicos de la estructura: el tamaño de la organización, la agrupación de actividades para el cumplimiento de los objetivos, el número de unidades o dependencias existentes, el tamaño de cada unidad, funcionalidad de los grupos de trabajo, la política de centralización o descentralización del poder para la toma de decisiones, las formas de delegación vertical, horizontal o en personal que no es de línea, la regulación, complejidad y automatización del sistema técnico o herramientas destinadas para la producción de los bienes o servicios y el contexto externo de la organización.

Examinar los mecanismos de coordinación interna utilizados: supervisión directa, coordinación mutua a través de la comunicación informal, estandarización de procesos y procedimientos de trabajo, de resultados, de habilidades y de conocimientos.

Verificar si las funciones de las dependencias, las competencias y los niveles jerárquicos son los adecuados para responder a las demandas y necesidades de la población objetivo, evaluar si se están cumpliendo y detectar posibles duplicidades de funciones que puedan presentarse entre ellas y el valor agregado o contribución de cada unidad a través de las cuales se ofrecen directamente los bienes o servicios a los usuarios o clientes externos.

La entidad deberá, por lo tanto, cuestionarse acerca de la configuración de la organización, de si la forma básica de

la organización, tareas y relaciones, procesos y régimen de funcionamiento son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Tener presente en el análisis que la estructura debe ser flexible, plana (Niveles jerárquicos mínimos), diseñada de acuerdo con los fines que se pretenden alcanzar y las particulares necesidades y funciones de cada organismo.

Para efectos del diagnóstico interno, los elementos básicos del análisis de la comunidad u organización se centrarán en los siguientes aspectos:

- Misión.
- Políticas.
- Usuarios internos y externos.
- Productos y servicios.
- Procesos técnicos y administrativos.
- Recursos físicos, financieros y tecnológicos.
- Capital humano.
- Cultura organizacional.
- Estructura administrativa.

2.3.2.7. Cultura organizacional

Entendidas las organizaciones como un conjunto sintético de interacciones, con un propósito común, estable y sometido a unas reglas, encontramos en ellas tres elementos que se interrelacionan: la estructura, los individuos y la cultura. Este tema será analizado posteriormente en una unidad del presente texto.

La estructura, compuesta por los objetivos, las políticas, las estrategias, el diseño de la organización, los procesos formales y los esquemas de poder y autoridad.

Los individuos, con su experiencia, personalidad, conocimientos e intereses, que interpretan los acontecimientos y actúan de acuerdo con las exigencias de la organización y sus particulares características, cuyas interacciones afectan los resultados de la organización.

La cultura, que agrupa los aspectos afectivos y expresivos de la organización, los valores, las creencias, tradiciones,

ideologías, costumbres que explican o determinan el comportamiento personal e institucional.

El examen de la cultura consiste en detectar los principios y valores que prevalecen en la organización; tener conocimiento acerca de los valores, las creencias, los comportamientos, actitudes y formas de expresión que se consolidan, comparten y transmiten y que caracterizan la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes funciones de la entidad.

Destacar las variables que definen e identifican la cultura de la organización, entre las cuales se mencionan:

- Principios, valores y las prácticas que prevalecen en la organización.
- Formas de divulgación de los valores deseables.
- Clase de acciones que se han emprendido.
- Valores básicos creados con el tiempo y que son aceptados actualmente: Respeto por los demás, lealtad, compromiso, trabajo en equipo, profesionalismo, participación, etc.
- Incidencia de los sistemas de selección, ascenso y compensación, control, evaluación y de los sistemas gerenciales en el refuerzo de la cultura existente.
- Comportamientos y condiciones necesarias para el ascenso y promoción.
- Formas de intercambio de mensajes y transmisión de valores a los empleados.
- Creencias, conocimientos, normas, actitudes y formas de expresión que se consolidan, transmiten y comparten dentro de la organización.
- Cultura del servicio, responsabilidad, compromiso y participación de los empleados de todos los niveles

2.3.2.6. Estructura interna

El siguiente paso consiste en identificar las actividades y los procesos que soportan el cumplimiento de los objetivos de la organización, con el objeto de adecuarlos a las exigencias del cambio.

2.3.2.8.1. Gerencial o directivo

Se analizará la capacidad gerencial, referida al conjunto de actividades directivas que hacen parte los procesos administrativos de la organización, que implica la posesión de determinadas competencias, conocimien-

tos, capacidades y habilidades de parte de quienes desarrollan esta función.

La función directiva permite determinar el rumbo y el funcionamiento de la organización, involucra el ejercicio del liderazgo y lleva implícito el ejercicio correcto del poder y de la autoridad. Así, el conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir los resultados de la empresa a través de los aportes de las personas se constituye en la dirección de la organización. En consecuencia, es importante diagnosticar:

- Las características de la función directiva en relación con la definición de objetivos, metas, la distribución de los recursos humanos, físicos y financieros, la formulación y definición de los propósitos o fines de la organización, la delegación de funciones y de autoridad, la atribución de responsabilidades y los sistemas de comunicación e información gerencial que le sirven de apoyo.
- Las condiciones bajo las cuales se ejerce la gerencia (Sobrecarga cuantitativa y cualitativa) y la existencia o inexistencia de dispositivos gerenciales tales como el sistema de procesamiento de información para la toma de decisiones, el sistema de manejo de agenda, sistemas de administración de conversaciones o formas para llegar a acuerdos sobre las acciones y negociaciones, sistema de soporte asesor, manejo de soluciones de conflictos etc.
- El estilo de gerencia, democrático o participativo, autocrático, contingente o consultivo de quienes deben orientar y actuar como facilitadores y ejercer la capacidad de liderazgo para descubrir, crear, desarrollar y utilizar los talentos y las habilidades del talento humano.
- La coordinación de los diferentes niveles y el desarrollo de métodos de dirección, para hacer coherentes los propósitos y la toma de decisiones, lograr los objetivos y el éxito de la organización.

2.3.2.8.2. Planeación

Es uno de los instrumentos gerenciales más importantes a través del cual se busca identificar y evaluar la situación actual de la entidad, concretar su misión, establecer la posición deseable en el futuro, clarificar políticas, revisar, formular e implementar estrategias a largo plazo, desarrollar proyectos y utilizar en forma adecuada los recursos, para cumplir con su objeto social.

Dentro de los aspectos por precisar se mencionan:

- Identificación y análisis del sistema de planeación existente en la entidad para verificar si se trata de planeación estratégica corporativa, planeación estratégica situacional o planeación operativa.
- Características del proceso, su concepción, flexibilidad, programación y participación de las dependencias, en

especial de la unidad de planeación interna, los mecanismos de control, seguimiento, evaluación, los indicadores y el nivel de compromiso del personal en el diseño y desarrollo de los programas y proyectos.

- Si se han diseñado planes, programas y proyectos a corto, mediano o largo plazo, indicadores para evaluar su cumplimiento e integración de los recursos humanos, físicos y del sistema presupuestal y financiero.

De otra parte, el desarrollo de este proceso facilita y permite dar cumplimiento a los objetivos, así como los planes, los recursos necesarios, las estrategias y el diseño de los indicadores de desempeño y eficiencia.

“Vale más cinco minutos de planeación que media hora de trabajo”

2.3.2.8.3. Comunicación

Este proceso facilita e integra las funciones gerenciales de planeación, organización, integración del personal y de control y relaciona la entidad con su medio ambiente. Cumple además una importante función dentro de la organización, a través del cual se transfiere la información y las decisiones, se modifica la conducta de los individuos, se realiza el cambio y se logran las metas, asegurándose de su comprensión por parte del receptor.

El conocimiento y análisis del funcionamiento del proceso de la comunicación, requiere de la identificación de:

- La clase de información que se transmite, los canales o medios (Memorandos, cartas, contacto personal, reuniones, telecomunicación, fax, sistemas electrónicos, publicaciones, revistas, carteleros, etc.), y las formas más usuales (Escritas, orales, verbales, o no verbales).
- La relación entre la estructura de la organización y el proceso de comunicación y cómo fluye esta dentro de la organización: En forma ascendente, descendente, lateral o bilateral.
- De los sistemas de comunicaciones formales o informales para transmitir la información y las decisiones y las redes de influencia o comunicación entre dependencias, proporciona una serie valiosa de información sobre el ambiente actual y deseado de la organización.

- La existencia de un sistema de retroalimentación para verificar cómo se reciben los mensajes.
- Las barreras de la comunicación: debidas a falta de claridad y precisión, desconfianza, actitud mental, diferencias de culturas, costumbres, estatus y marcos de referencia, falta de planeación de la comunicación, estándares de desempeño no establecidos, distorsiones semánticas, sobrecarga de información, falta de atención, etc.
- Si este proceso es planeado, pensando en el receptor, el propósito del mensaje y la selección adecuada del lenguaje. Por cuanto el problema del mensaje no es solamente del emisor, también exige del receptor la atención total y la autodisciplina para escuchar en forma comprensiva.

2.3.2.8.4. Información

La calidad de las decisiones de toda la organización depende en gran parte de contar con una información sistemática pertinente, oportuna, confiable y apropiada, reviste por ello vital importancia:

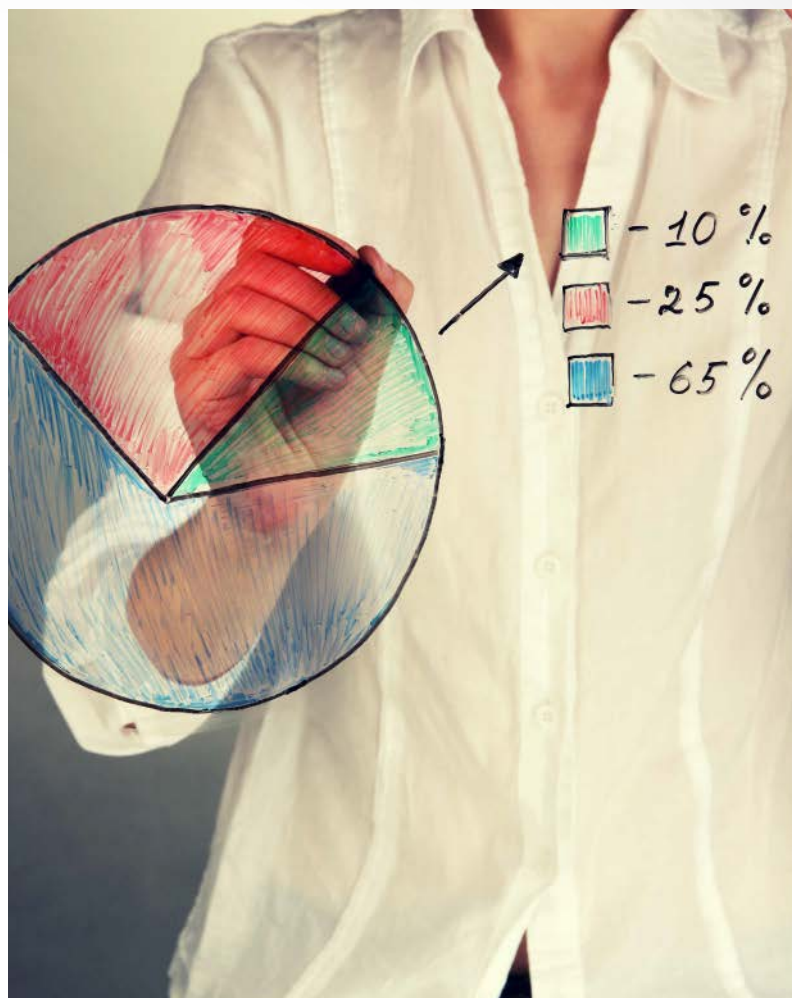
- Verificar la existencia de un sistema integral de información, su diseño y aplicaciones, para determinar su contribución a la misión, objetivos, capacidad competitiva de la organización y su impacto en los productos y servicios.
- Explorar el sistema de información gerencial, como herramienta para la toma de decisiones, lo cual permite complementar e incrementar el conocimiento en aspectos fundamentales de la organización.
- Averiguar acerca de la disponibilidad, aprovechamiento y aplicaciones de minicomputadores, microcomputadores, redes de información, programas avanzados de software para el procesamiento de palabras, gráficas, sistema electrónico de correo, hojas electrónicas de cálculo, servicio de fax, bases de datos u otros paquetes o programas.
- Indagar sobre la planeación de requerimientos de los recursos informáticos, la tecnología y la cultura informática de los funcionarios.

2.3.2.8.5. Actividades administrativas de apoyo

Describir y analizar los procesos de apoyo, es decir, de aquellas actividades administrativas que coadyuvan con las áreas productivas al cumplimiento de la misión institucional, destacar las relacionadas con la planeación y gestión de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros, según las definiciones que se establecen a continuación:

- **Recursos humanos:** Concebida por José (1994) como la gestión de personal como “Un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones”, donde es preciso evaluar:
 - El tamaño (Número de cargos) de la planta de personal y la participación de cada uno de los niveles en el total de empleos, hacer el balance entre la cantidad de empleos del área administrativa (30%) y los de las áreas técnicas (70%), hallar el perfil de los empleos, de los empleados y su correspondencia con los requeridos por el plan de desarrollo del organismo, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 - Mediante la técnica del análisis ocupacional, conocer lo que se hace para proyectar lo que se debería hacer.
 - La tecnología utilizada en la selección de personal, la participación ciudadana como mecanismo de transparencia del proceso, las herramientas, los procedimientos en la construcción de pruebas, la contribución del sistema de ascenso al crecimiento de la organización y al desarrollo del personal.
 - Las políticas internas de remuneración e incentivos, reclasificación de empleos, el sistema de sanciones, los índices de rotación, ausentismo y de permisos, las características y utilidad del sistema de evaluación del desempeño.
 - Los beneficios laborales para los empleados y sus familias: Asistenciales (Asistencia médico-hospitalaria, servicio odontológico, seguro de vida), recreativos (Actividades deportivas y de esparcimiento), culturales (Actividades creativas y artísticas) y complementarios (Servicios de guardería infantil, restaurante, transporte, parqueadero, jardín infantil, etc.).

- El clima interno o ambiente que existe en la organización, la opinión de los empleados sobre las condiciones laborales características de la institución, las fuentes de conflicto e insatisfacción del personal, los índices de productividad laboral y de resultados.
- Los programas de bienestar y capacitación y los estudios de necesidades efectuados para su implementación.
- Análisis de las funciones no rutinarias de las oficinas de personal.
- Responsabilidades de los jefes de área, en el desarrollo y crecimiento del personal a su cargo.
- **Recursos físicos y materiales:** Adelantar el análisis de costo - beneficio de los procesos de contratación, mantenimiento, adquisición y compras, el manejo y registro de inventarios de los bienes muebles e inmuebles tales como los terrenos, edificios, espacios físicos, materiales, equipos, materias primas y la tecnología que orienta el proceso productivo para adelantar las operaciones básicas.
- **Recursos financieros:** Contar con un examen minucioso de los procesos relacionados a la consecución del presupuesto, a la administración y asignación de los recursos financieros con que cuenta la organización para enfrentar los compromisos que adquiere con el fin de cumplir su propósito y actuar eficazmente.



2.4. Presentación de resultados y conclusiones del diagnóstico

Conocida la situación actual de la organización, las conclusiones del diagnóstico serán presentadas por la comunidad en reunión que se programe para el efecto y de la cual hará parte el nivel directivo de la misma, dada la trascendencia de las decisiones que posteriormente han de tomarse y a partir de este punto proyectar la organización deseada.

El representante de cambio, estará atento para orientar y presentar las recomendaciones técnicas, las observaciones y lo más importante, presentar alternativas de solución adicionales para resolver los problemas y prever las consecuencias de las decisiones de tal manera que se logre formular un plan de acción que será responsabilidad de cada comunitario en particular.

2.5. Programa de cambios

La formulación de la estrategia, es decir, las acciones y decisiones que emprenda la comunidad para desarrollarse y expandirse a largo plazo, incluirá la definición de objetivos y características del cambio, los mecanismos para su implementación, la nueva cultura de participación y compromiso, la especificación de los programas de cambio, el seguimiento y evaluación.

Se pueden proponer planes que serán la base para definir y estructurar los programas y diseñar los proyectos específicos donde se definan las actividades concretas, los tiempos, los responsables y los resultados esperados.

Además, determinar y precisar la estructura administrativa que se requiere, sus objetivos y establecer en qué medida contribuye a solucionar los problemas claves de la organización.



2.5.1. Propuesta de estrategias

A continuación se presentan cuatro estrategias básicas identificadas por la teoría administrativa que pueden guiar las acciones de las organizaciones, las cuales se resumen así:

- **Estrategias de crecimiento:** Las cuales buscan la consolidación de la entidad través de la concentración o especialización en un único producto; de la diversificación o creación de nuevos productos o servicios; fusión, mediante la combinación de las operaciones de dos entidades en una sola, u operaciones conjuntas cuando dos o más entidades se unen para realizar un proyecto.
- **Estrategias defensivas:** Se aplican para anticipar problemas y evitar situaciones caóticas que puedan afectar considerablemente a la organización tales como la reducción o disminución del tamaño de las operaciones, actividades, y de los costos, racionalizar gastos o suprimir empleos para mantener su eficiencia, eficacia y recupera-

ción. Estas son acciones dirigidas a sanear y mejorar la productividad para colocar la entidad en condiciones favorables. La desinversión, cuando parte de la operación debe ser eliminada o liquidada para dedicarse a actividades propias y derivadas de su misión y finalmente la liquidación, cuando la ineficiencia y el valor agregado es nulo. En consecuencia mediante la ley se procede a suprimir y liquidar la entidad y traspasar o vender los respectivos bienes.

- **Estrategias concéntricas:** Son aquellas que afectan a la totalidad de la organización tales como la calidad de los productos, el mejoramiento continuo del servicio y la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Estrategias funcionales:** Se refieren a las acciones encaminadas a mejorar actividades y los procesos de cada unidad o dependencia para lograr los objetivos misionales.

2.6. Plan de acción y definición de indicadores

Definidas las estrategias, se elaborará el plan de acción, el cual deberá ser consistente con el papel del Estado, con la misión y los objetivos institucionales, en donde se contemplen los programas básicos que servirán de base para concretar los proyectos específicos de la organización.

Se requiere igualmente identificar, cuantificar y asignar los recursos y establecer los indicadores que permitan medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y los programas previstos en el plan de cambios.

Las evaluaciones periódicas de la gestión institucional se convierten igualmente en la herramienta permanente para

revisar y ajustar los planes, programas, proyectos y tomar las decisiones para mejorar su funcionamiento.

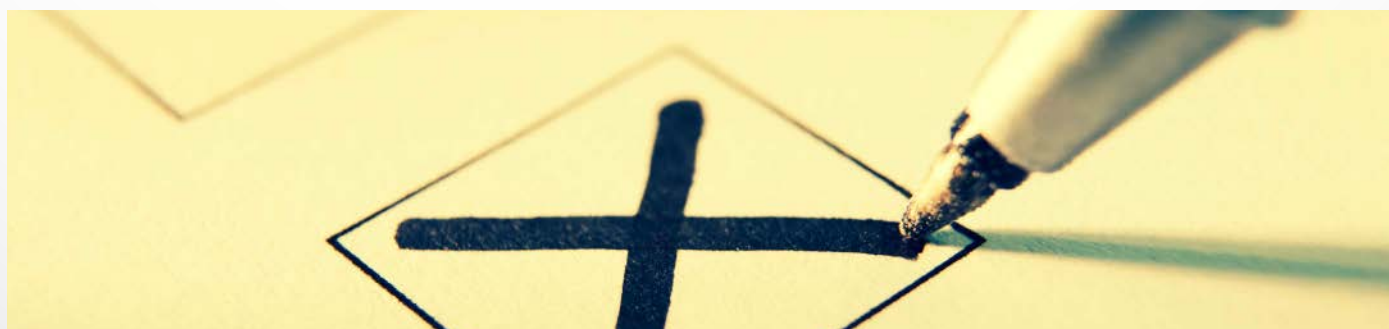
Se mencionan entre otros los siguientes indicadores: Los de economía (Costos e insumos, reducción de recursos financieros), eficiencia (Relación entre productos e ingresos, aumento de resultados con los recursos dados), efectividad (Hasta dónde el producto contribuye al logro de los objetivos), calidad de los servicios (Satisfacción de los usuarios) y el de productividad.

El plan de acción e indicadores sociales, serán temas de análisis en la parte correspondiente del presente texto.

2.7. Modelo de cuestionario de diagnóstico comunitario

El presente formulario contiene una serie de preguntas que permitirán analizar la situación actual de la entidad, conocer su proceso de desarrollo y crecimiento, y formular conclusiones para generar estrategias de mejoramiento de la gestión en las comunidades.

Cada organismo ajustará y formulará las preguntas de conformidad con los problemas y aspectos específicos que correspondan y con los objetivos del diagnóstico que se requiere establecer. Según Rodríguez Santos (2007):



Datos de la entidad

1. Nombre de la entidad _____
2. Naturaleza jurídica _____
3. Normas vigentes de estructura interna _____
4. Normas vigentes de estatuto interno _____
5. Normas vigentes de planta de personal _____

Objetivos - Misión

- ¿Están determinados en forma clara los objetivos y metas de la entidad y se están cumpliendo plenamente? ¿Están expresados como resultados? ¿O como actividades?
- ¿Cómo contribuye cada dependencia al cumplimiento de tales objetivos?
- ¿Qué objetivos se quieren alcanzar en el futuro?
- ¿Cuál es la estrategia a largo plazo que desarrolla actualmente?
- ¿Cuál es el negocio o misión de la empresa y por qué lo hace?
- ¿Cuáles son los servicios y/o productos que ofrece la entidad?

Entorno

- Identificar las características más sobresalientes del entorno que inciden en el desarrollo de las funciones de la organización.
- Establecer y analizar cada una de las variables y tendencias económicas, tecnológicas, legales, sociales o competitivas que contribuyen al éxito o fracaso de la entidad o del sector al que pertenece.
- Identificar las amenazas y oportunidades que ejercen los factores externos y que afectan la organización interna.

Clientes y/o usuarios

- ¿Quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales (Externos), nivel nacional, regional, (cobertura)?
- ¿Dónde están ubicados, (áreas geográficas)?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas y qué esperan de los servicios que brinda la entidad? Realizar sondeo específico, sobre el nivel de satisfacción.
- ¿En qué forma se está llevando el servicio al usuario?
- ¿Qué debilidades afectan el cumplimiento de calidad, acorde con las demandas de la sociedad?
- ¿Cuál es la periodicidad para medir la satisfacción del cliente?
- ¿Se delega en los empleados la responsabilidad de resolver o manejar los problemas de los clientes?
- ¿Cómo perciben los usuarios o clientes la calidad y oportunidad de los servicios o productos que se les brindan?

Productos y/o servicios

- Describa los productos o servicios que presta la entidad y otros que podría ofrecer.
- ¿Están diseñados los productos o servicios de conformidad con los requerimientos reales de los clientes o usuarios?
- Identifique las principales quejas y reclamos que presentan los usuarios sobre la calidad de los productos o servicios, la frecuencia, y dependencias involucradas.
- Determine las formas y medios de divulgación e información de los servicios: prensa, radio, televisión, boletines informativos, cartillas, etc.
- ¿Qué clase de técnicas de valoración se utilizan para medir la calidad del servicio? ¿Están basadas en opiniones o en criterios específicos, (escalas de valoración)?
- ¿Se revisan y ajustan en forma permanente los procedimientos y trámites para efectuar una oportuna entrega de los servicios?
- ¿Existe(n) una(s) dependencia(s) dedicadas a la investigación o, estudios de aspectos específicos para mejorar el servicio y su tecnología? ¿Se están desarrollando proyectos de inversión en este sentido? Identifíquelos y señale en forma concreta su contribución.

Proceso de planeación

- ¿Cómo es el proceso de planeación de la entidad, quiénes lo hacen, quiénes participan?
- ¿Se han diseñado planes, programas y proyectos a: Corto plazo, mediano plazo, largo plazo?
- ¿Se están desarrollando proyectos específicos, proyectos de inversión con especificación de cronogramas, responsables, metas cuantificables, resultados?
- ¿Se han diseñado indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas?

Especifique el tipo de indicadores

- ¿Está integrado el sistema presupuestal y financiero al desarrollo de los planes y programas? ¿Cómo se asignan los recursos?
- ¿Quiénes participan? Y ¿Cómo se elabora el plan de compras? ¿Se cumple efectivamente? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la participación de la Oficina de Planeación en este proceso?

Recursos humanos

- ¿Las funciones y responsabilidades de los directivos y demás funcionarios están claramente definidas y son conocidas por la totalidad de los empleados y trabajadores?
- ¿Cómo califican la dirección de la empresa y el estilo de liderazgo de sus directivos?
- ¿Se puede hacer más en menos tiempo, con menos personas y menores recursos físicos y económicos?
- ¿Los perfiles de las personas están acordes con los definidos para los cargos?
- La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza internamente para: Reconocimiento por desempeño especial, excluir funcionarios del servicio, capacitar a los empleados, otorgar incrementos salariales, conceder, comisiones de estudio, factor prioritario en los ascensos, o no tiene ninguna utilidad.
- ¿El desarrollo del trabajo permite al funcionario aprender, crear cada vez más cosas nuevas y desarrollarse profesionalmente?
- ¿Existe claridad y comprensión entre lo urgente, lo importante y lo prioritario?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la realización del trabajo?

- ¿Cuenta la entidad con indicadores de productividad?
- Relacione el número de empleos de la planta de personal de acuerdo con su nivel y el costo mensual por asignaciones básicas.

Control interno

- ¿Está implementado el sistema de control interno?
- Señale la periodicidad con que se realizan las evaluaciones de los planes y programas:
Ninguna, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual. Otro. ¿Cuál?
- ¿El sistema de control interno garantiza la legalidad, eficacia y eficiencia de las actividades y de los funcionarios de la entidad?
- Señale las características del sistema de control interno que impera en la entidad: cultura de autocontrol, evaluación con base en índices, manuales de procedimientos: Área administrativa, área técnica, plan de desarrollo de la entidad, programas y proyectos.
- ¿Son necesarios todos los trámites y regulaciones que existen en la entidad?
- ¿Cuál es el rol y los aportes en este proceso de la oficina o unidad de control interno?

Proceso de comunicación e información

- Los medios más usuales para transmitir la información relacionada con el funcionamiento e imagen de la entidad, las políticas, los criterios y decisiones son: Oficios, memorandos, reuniones, revistas, sistemas electrónicos, etc.
- ¿Normalmente cómo fluye la información interna: formalmente, informalmente, en forma ascendente, descendente, bilateral?
- ¿Existe un sistema automatizado integral de información? Defina sus características y aplicaciones ¿Cuentan con redes internas de información? ¿Existe planeación de los recursos informáticos?
- Establezca el porcentaje de computadores con respecto al número total de funcionarios y la concentración de acuerdo con los niveles jerárquicos.
- ¿Cada unidad posee un sistema de información actualizado para una toma de decisiones oportuna? Sí, No ¿Por qué?

- ¿Cuál ha sido el porcentaje de presupuesto de funcionamiento dedicada en los últimos dos años a la compra de equipos para sistematización de la información?
- Califique la capacitación y la cultura informática de los funcionarios según los niveles jerárquicos en una escala valorativa.

Cultura organizacional

- Señale los principios básicos y valores que caracterizan el modo de operar de la entidad: Respeto por los demás, lealtad, responsabilidad, compromiso, trabajo individual, trabajo en equipo, profesionalismo, participación, transparencia en las acciones, calidad, productividad, cumplimiento. Otros ¿Cuáles?
- Señale las formas de divulgación o transmisión de los valores que se inculcan en el trabajo: Circulares, boletines, inducción, reuniones, o no se fomentan.
- ¿Cuál es la opinión de los funcionarios sobre las características laborales de la entidad: asignaciones y prestaciones, distribución de cargas de trabajo, políticas de ascenso, distribución física, políticas de capacitación y desarrollo de personal?
- ¿La remuneración de los empleos se asigna de acuerdo con su productividad y resultados? Sí. No.
- ¿Cuáles son los indicadores internos para medir las eficiencias de la gestión humana?
- ¿Los sistemas de ascenso han permitido al personal su crecimiento y desarrollo dentro de la organización?

Proceso de comunicación e información

- Elabore un organigrama de la estructura interna real, y compárelo con la estructura legal. Establezca las diferencias y sus causas.
- ¿La estructura administrativa y el régimen de su funcionamiento son adecuados para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Considera que la estructura actual no es la adecuada? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los obstáculos que presenta para el cumplimiento de la misión?
- Establezca las características de la organización deseada para llevar a cabo un nuevo proceso de crecimiento, ¿Es necesaria una reorganización?
- ¿La función que realizan las dependencias están acorde con el logro de los objetivos institucionales?
- Identifique las principales dificultades y deficiencias del trabajo de cada unidad.

Resumen

El diagnóstico: Es un proceso que consiste en el estudio sistemático y presenta conclusiones sobre la situación de una comunidad u organización enfatizando los problemas que afectan el desarrollo de sus actividades.

¿Por qué hacer un Diagnóstico Comunitario?

Porque mientras la comunidad analiza y produce el diagnóstico va comprendiendo mejor su situación. Identifica los problemas y obstáculos que impiden su desarrollo, y le proporciona los elementos para establecer las prioridades. El diagnóstico sirve, además, como base para que los miembros de la comunidad planifiquen colectivamente actividades que les permitan mejorar su situación actual.

Técnicas para realizar diagnóstico comunitario												
Lluvia de ideas	Lluvia de ideas	Dibujando la comunidad	Matriz FODA	Observación Directa	La entrevista	Encuesta	Investigación Acción Participativa (IAP)	Causa Efecto	Diagrama de migración:	Carga horaria	Diagnóstico organizacional	Diagnóstico organizacional

Etapas del diagnóstico organizacional:

- Rol del estado.
- Rol del sector.
- Análisis del entorno externo.
- Análisis interno de la organización.

El rol del Estado: El papel de Estado a partir de la Constitución Nacional, así como los cambios a nivel internacional, muestran que el Estado ahora es más interventor, e impulsor del proceso de descentralización tanto política, como económica y administrativa.

Rol del sector: Los parámetros por tener en cuenta en el sector son:

- Marco político.
- Organización y estructura del sector.
- Fuentes de financiación.
- Gestión.

Análisis del entorno externo: Es importante examinar cómo interactúa la entidad con el medio ambiente y con la competencia, por ello es fundamental profundizar en:

Resumen

- Entorno económico.
- Social.
- Tecnológico.
- Legal.
- Competitivo.

Igualmente, se analiza el sector: Teniendo como eje el rol del Estado, se identifican las funciones y responsabilidades que deben ser atendidas por el sector del cual hace parte la entidad.

Análisis interno de la Organización: Al interior de las entidades, en lo que corresponde a la segunda etapa del diagnóstico, se debe tener en cuenta la reseña histórica de la entidad, donde se analiza la evolución y crecimiento de la entidad y sus interrelaciones a partir de su creación.

Se debe tener en cuenta:

- **Los objetivos de la organización:** Se refiere a la revisión y comprensión de los objetivos, partiendo de su creación, para ver cómo han variado con el tiempo, analizar las funciones generales, estimar su cumplimiento y, establecer si existe duplicidad de funciones.
- **Misión de la organización:** Abordar el estudio de la misión, que constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización, lo cual conduce a establecer si la gestión que desarrolla guarda correspondencia con la misión encomendada.
- **Usuarios o clientes:** Los clientes o usuarios son las personas, unidades organizacionales, instituciones o empresas que esperan recibir un producto o servicio de calidad y en forma oportuna para satisfacer sus necesidades.
- **Productos y/o servicios:** La identificación de la calidad, características y oportunidad de entrega de los productos o servicios ofrecidos de acuerdo con la misión y objetivos de la entidad, debe ser unos de los propósitos en el avance del diagnóstico.
- **Estructura interna:** Se trata de estudiar la realidad actual del andamiaje organizacional, su utilidad y los problemas que presenta para una efectiva prestación del servicio, con el fin de construir el ambiente deseado, legitimar los cambios de estructura y originar mecanismos para consolidar valores éticos y morales, e igualmente generar conductas preocupadas por las prácticas y actuaciones transparentes.
- **Cultura organizacional:** Entendidas las organizaciones como un conjunto sistémico de interacciones, con un propósito común estable y sometido a unas reglas, encontramos en ellas tres elementos que se interrelacionan: la estructura, los individuos y la cultura. Este tema será analizado posteriormente en uno de los capítulos de este texto.

Resumen

- **La estructura:** Compuesta por los objetivos, las políticas, las estrategias, el diseño de la organización, los procesos formales y los esquemas de poder y autoridad.
- **Los individuos:** Con su experiencia, personalidad, conocimientos e intereses, que interpretan los acontecimientos y actúan de acuerdo con las exigencias de la organización y sus particulares características, cuyas interacciones afectan los resultados de la organización.
- **La cultura:** Que agrupa los aspectos afectivos y expresivos de la organización, los valores, las creencias, tradiciones, ideologías, costumbres que explican o determinan el comportamiento personal e institucional.
- **Análisis de actividades y procesos:** El siguiente paso consiste en identificar las actividades y los procesos que soportan el cumplimiento de los objetivos de la organización, con el objetivo de adecuarlos a las exigencias del cambio. Dentro de este análisis se mira la capacidad gerencial, la planeación, la comunicación, la información, las actividades administrativas y de apoyo logístico, el proceso productivo y por último, el control.

Presentación de resultados y conclusiones del diagnóstico

Conocida la situación actual de la organización, las conclusiones del diagnóstico serán presentadas por la entidad en reunión que se programe para el efecto y de la cual hará parte el nivel directivo de esta, dada la trascendencia de las decisiones que posteriormente han de tomarse. A partir de este punto, se proyectará la organización deseada.

El representante de cambio, estará atento para orientar y presentar las recomendaciones técnicas, las observaciones y lo más importante, alternativas de solución adicionales para resolver los problemas y prever las consecuencias de las decisiones, de tal manera que se logre formular un plan de acción que será responsabilidad de cada entidad en particular.

Programa de cambios

- El programa de cambios consta de una propuesta de estrategias y un plan de acción y definición de indicadores.

La formulación de la estrategia, es decir, las acciones y decisiones que emprenda la organización para desarrollarse y expandirse a largo plazo, incluirá la definición de objetivos, características del cambio, los mecanismos para su implementación, la nueva cultura de participación y compromiso, la especificación de los programas de cambios y el seguimiento y evaluación.

Resumen

Propuesta de estrategias: A continuación se presentan cuatro estrategias básicas⁴ identificadas por la teoría administrativa que pueden guiar las acciones de las organizaciones, y son:

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias concéntricas.
- Estrategias funcionales.

Plan de acción y definición de indicadores: Definidas las estrategias, se elaborará el plan de acción, el cual deberá ser consistente con el papel del Estado, con la misión y los objetivos institucionales, en donde se contemplen los programas básicos que servirán de base para concretar los proyectos específicos de la organización.

Se requiere igualmente identificar, cuantificar y asignar los recursos y establecer los indicadores que permitan medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y los programas previstos en el plan de cambios.

Glosario

- **Actividad de liderazgo:** consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos, actitudes y conductas de los miembros de esta.
- **Diagnóstico:** Es la situación actual de la comunidad y consiste en evaluar los recursos de la comunidad en términos de capital humano, finanzas, producción, tecnología, desarrollo, sistemas de información e innovación, así como la estructura y la cultura organizacional de la comunidad.
- **Diagnóstico comunitario:** Es una actividad del colectivo comunal; sin embargo, es conveniente que la comunidad cuente con el apoyo de facilitadores para explicar la metodología adecuada al proceso investigativo llevado a cabo por los comunitarios.
- **La entrevista:** Está relacionada con la obtención de información, donde el investigador que se desempeña como entrevistador obtiene la información de los miembros de la comunidad, quienes son entrevistados.
- **La encuesta:** Consiste en la recolección de datos a través de un cuestionario técnicamente elaborado con el contenido de la información que se quiere obtener de la comunidad o grupo social y se aplica a un número representativo de personas que la integran, dependiendo del margen de confiabilidad que estadísticamente se determine.
- **Investigación Acción Participativa (IAP):** Es un proceso que combina la teoría y la práctica, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la comunidad sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.
- **Diagnóstico organizacional:** Es el enfoque de la gestión administrativa dirigida al cumplimiento de los objetivos, al mejoramiento de la gestión de las organizaciones, en este caso comunitarias.

Bibliografía

- Aldana, L. D. (2006). *Trabajo comunitario I*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- (Arizaldo)Eumed.net. (julio de 2011). *Aportes sobre Trabajo Comunitario*. Málaga-España.
- Aldana, L. D. (2006). *Trabajo Comunitario I*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Ander-Egg, E. (s.f.). *Metodología y Práctica del desarrollo de la comunidad*. Argentina.: Editorial Lumen-Humanitas.
- Ander-Egg, E. (s.f.). *Metodología y Práctica del desarrollo de la comunidad*. Argentina. : Editorial Lumen-Humanitas.
- Arizaldo, C. B. (s.f.). *Apuntes sobre trabajo Comunitario*. Primera edición digital.
- BONFIGLIO, G. (1982). *Desarrollo de la comunidad y trabajo social*. Lima,: Ediciones CELATS.
- Constanza, D. V. (2006). *Trabajo Com unitario I*, Módulo III. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Duque Vargas Lucero y Gutiérrez Vargas Constanza. (s.f.). *Trabajo Comunitario I, Módulo III*,. Universidad Santo Tomás.
- Enrique., O. (1990). *Manual de Planeación Estratégica*. Tercer Mundo Editores.
- Freire, P. (1976). *El rol del trabajador social en el proceso de cambio*.
- Ezequiel, A.-E. (). *Metodologías de acción social* . Argentina: Lumen-Humanitas .
- Holgado, D. y. (2012). *Preparacion Comunitaria y Contextos de intervención*. España.
- Hornero, A. C. (2001). *Los organismos nternacionales y la Cooperación al desarrollo*. Revista Economía mundial.
- ICONTEC. (2008). ISO 26000. Bogotá: Incontec.
- José., A. C. (1994). *Gestión Total de Personal*. Editorial Grijalbo.
- KATEDRA, K. (s.f.). *Diagrama de causa efecto*.
- Marciales, L. M. (2002). *Introducción al trabajo comunitario*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Montero: M. (2004). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Barcelona: Paidos.

- Paulo, F. (1976). *El rol del trabajador social en el proceso de cambio*.
- RODRÍGUEZ SANTOS. Edelmira. (1997). *Manual Diagnóstico Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública*.
- Sectoriales., D. B. (1997). *Misión de Reforma y Racionalización de la Administración Pública Nacional*.
- Ware, C. (1994). *Estudio de la Comunidad*. Chile.
- Zaraté, M. E. (2007). "Desarrollo Comunitario", en Serrano, R. *Modelo de desarrollo humano comunitario*. México: Plaza y Valdés Editores.

Cibergrafía

- Ramoni, M. G. (2007). El diagnóstico comunitario. Recuperado de http://boards5.melodysoft.com/1_Ms_Tec_Educ_Proj_Social/el diagnostico-comunitario-27.html
- http://boards5.melodysoft.com/1_Ms_Tec_Educ_Proj_Social/el-diagnostico-comunitario-27.html. (s.f.).
- <http://definicion.de/participacion/#ixzz2YOUJ5hcl>. (s.f.).
- http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible. (s.f.).
- <http://www.triethniccenter.colostate.edu>. (s.f.).

UNIDAD III

Desarrollo comunitario



El desarrollo comunitario es un proceso donde el agente no solamente se dedica a identificar, diagnosticar y dar recomendaciones para la solución de problemas, sino que conduce a la comunidad a:

- *Organizarse.*
- *Definir sus necesidades.*
- *Formular planes.*
- *Ejecutar actividades que la conduzcan a elevar su nivel de vida en forma continuada y de esta manera, contribuya al mejoramiento social y económico de la comunidad.*

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 3.1. Desarrollo comunitario
 - 3.1.1. La comunidad y el desarrollo comunitario
 - 3.1.2. Características del desarrollo comunitario
 - 3.1.3. Etapas del desarrollo de la comunidad
 - 3.1.4. Qué se necesita para hacer desarrollo comunitario
 - 3.1.5. Desarrollo económico y desarrollo comunitario
- 3.2. La planeación en el trabajo comunitario
 - 3.2.1. La Planificación del desarrollo de la comunidad
 - 3.2.2. Proceso de la planificación
 - 3.2.3. Planeación participativa
 - 3.2.4. Fases de la planificación participativa
 - 3.2.5. Identificación de necesidades y problemas de la comunidad
 - 3.2.6. Selección y evaluación de alternativas
 - 3.2.7. Estrategias de acción participativa de la comunidad
- 3.3. Participación y desarrollo comunitario
- 3.4. Participación comunitaria
- 3.5. Participación ciudadana
- 3.6. Formación y capacitación comunitaria
- 3.7. Autodiagnóstico participativo
- 3.8. La Investigación acción participativa (IAP)
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

En esta tercera unidad, se analiza la importancia del trabajo comunitario, así mismo se comprende el desarrollo comunitario como técnica de procedimiento participativo donde se identifican y priorizan los problemas o necesidades de la comunidad, los cuales se deben solucionar mediante el planteamiento del plan de acción que formula la comunidad con ayuda de un agente comunitario, para lograr un desarrollo integral con mejores condiciones del nivel de vida para esta sociedad.

Se expone además la concepción teórica de los argumentos sociales que implica la participación de los miembros que componen la comunidad y el compromiso de asumir responsabilidades frente a las acciones que deben desarrollar para lograr el propósito del trabajo comunitario, relacionado con la consecución democrática de una mejor calidad de vida y por ende, el desarrollo de la comunidad.

Describe, por último, también la metodología de investigación social que se utiliza en el proceso de caracterización de la comunidad intervenida y en la identificación de las necesidades que son objeto de atención prioritaria para adelantar las acciones viables a la solución adecuada, donde los individuos que la componen toman la iniciativa de su propio desarrollo.



Objetivos

1. Conocer la importancia del trabajo comunitario para identificar, analizar y priorizar los problemas más sentidos y que limitan las mejores condiciones del nivel de vida de la comunidad.
2. Dar importancia a la planeación y conocer las fases de la planificación participativa en la identificación de necesidades y problemas de la comunidad, para tener éxito en el desarrollo comunitario.
3. Motivar la participación de los miembros de la comunidad en todos los procesos del trabajo comunitario desde la identificación de necesidades hasta la formulación del plan de acción.
4. Promover los conocimientos básicos del trabajo comunitario relacionados con la autogestión y actitud frente a los cambios necesarios para lograr el desarrollo comunitario.
5. Exponer los principios y técnicas de la Investigación Acción Participativa como metodología social para identificar, analizar, priorizar problemas y desarrollar acciones de cambio en el nivel inicial de vida.





3.1. Desarrollo comunitario

En el plano cultural, el término desarrollo significa equipamiento técnico, civilización y desenvolvimiento económico; en él, espiritual, implica evolución cultural, desenvolvimiento de la organización social y ampliación de los horizontes científico, filosófico, artístico, de la vida misma, etc. El término subdesarrollo ha sido aplicado a los países que exhiben un nivel de vida sumamente bajo y que se refleja en el ingreso per cápita, en la salud, en la alimentación, en la cultura, en la vivienda, etc.

¿Qué es el desarrollo económico? Por lo general este término significa crecimiento económico. Es el proceso de crecimiento de una economía a lo largo del cual se aplican nuevas tecnologías y se producen cambios sociales, con la consecuencia de una mejor distribución de la renta y de la riqueza.

El desarrollo económico se refiere a la elevación del nivel material de vida de la población y la integración nacional de los distintos sectores que la componen en un conjunto homogéneo y solidario. Los dos aspectos se complementan y relacionan recíprocamente, porque no puede haber verdadero desarrollo económico si este se limita a unos sectores de la población, con exclusión de otros.

El desarrollo económico ha de ser el resultado de un avance tecnológico paralelo con el progreso social y moral, con la estabilidad política y social y sin ignorar las necesidades espirituales. Por ello no hay que medir el desarrollo en términos estrictamente económicos, ni pensar que el valor del hombre debe determinarse únicamente por su capacidad para producir o consumir.

Los economistas piensan que la inversión es una obligación que pesa sobre el ingreso actual en un afán de elevar el ingreso futuro. Entonces, cuando se invierte en el mejoramiento de las aptitudes humanas, hay que reconocer que se hace con la esperanza de aumentar sus entradas actuales.

El **desarrollo social** se refiere al aumento de bienestar de la población, constante y paralelo al desarrollo económico, en cuanto se apoyan recíprocamente. El desarrollo social se enfrenta con la existencia de valores, actitudes, conductas, creencias, formas de vida, costumbres, etc.; que son características mentales y sociales determinantes para indicar la calidad de vida de la población.

Es una práctica social que implica la participación activa, consciente y democrática de la población en el estudio, elaboración y ejecución de programas, destinados a mejorar sus niveles de vida. No es tanto una acción sobre la comunidad, sino más bien una acción de la comunidad. Se trata de una metodología de trabajo basada fundamentalmente a nivel psico-social, mediante un proceso educativo que desenvuelve virtualidades latentes y desarrolla potencialidades en individuos, grupos y comunidades, para mejorar sus condiciones de existencia.

Es una agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común con conciencia de pertenencia, situados en un área geográfica determinada, en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto.

Este desarrollo se considera una práctica social que implica la participación activa, consciente y democrática de la población en el estudio, elaboración y ejecución de programas, destinados a mejorar sus niveles de vida. No es tanto una acción sobre la comunidad, sino más bien una acción de la comunidad. Se trata de una metodología de trabajo basada fundamentalmente a nivel psico-social, mediante un proceso educativo que desenvuelve posibilidades latentes y desarrolla potencialidades en los individuos, grupos y comunidades, para mejorar sus condiciones de existencia.

Como proceso, enfatiza en la gente, por ello constituye una progresión de cambios: De una situación donde pocos deciden a una donde muchos deciden; el cambio de la cooperación mínima a la máxima; el máximo uso de recursos propios de la comunidad.

El desarrollo se identifica como programa, actividad y movimiento y proceso:

- Como programa enfatiza en el fin, donde se considera este método como un medio para lograr un objetivo que es el desarrollo económico y sociocultural. Para ello se deben difundir adecuadamente las prácticas que piensa aplicar e, introducir para crear un clima apropiado para el éxito del trabajo.
- Como actividad enfatiza en las acciones; por ello, constituye una serie de actividades tendientes a mejorar la calidad de vida de la población, estableciendo relaciones de amistad y confianza con los éxitos del trabajo.
- Como movimiento enfatiza en la promoción asegurando la participación en el trabajo del mayor número de miembros. Tener en cuenta a los miembros activos de la comunidad, es considerarlos como una fuente permanente de consulta. Que la comunidad tenga la sensación de que también ellos pueden cooperar en la elaboración y ejecución del proyecto para su propio beneficio, de esta manera se asegura el éxito de desarrollo social deseado.
- Como proceso, enfatiza en la gente, lo primero que se debe tener en cuenta es el conocimiento de la comunidad en todos sus aspectos, se considera el primer paso en la organización de la comunidad para promover su desarrollo.

El desarrollo puede ser definido como “Un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad con la participación activa de sus miembros”.

El desarrollo social busca:

- Satisfacer necesidades fundamentales de la comunidad.
- El cambio de actitud que es tan importante como las

realizaciones materiales de los proyectos de desarrollo.

- La mayor participación de la población afectada, especialmente de los jóvenes.
- Identificar, estimular y formar dirigentes locales.
- Que los proyectos emprendidos sean por esfuerzos propios de la comunidad y no de la individualidad.
- La ayuda intensa y amplia del gobierno que apoya el desarrollo.
- Recursos de organizaciones no gubernamentales voluntarias interesadas en el bienestar de las comunidades.

Se considera que el desarrollo comunitario es eminentemente una acción educativa, porque con esta se procura modificar las actitudes y prácticas que se oponen al mejoramiento social y económico, fomentando actitudes que favorecen dicho progreso. Así, los objetivos inmediatos del desarrollo comunitario consisten en aumentar la calidad de vida de las comunidades.

Las cualidades, inclinaciones y aptitudes pueden ser despertadas y desarrolladas por medio de la educación sistemática. Independientemente del elevado valor cultural que tiene la educación, esta representa también una inversión, un capital humano, porque perfecciona las actitudes del hombre, permitiéndole aumentar su potencial económico.

La importancia del estudio de la comunidad proviene de la necesidad de conocer, en cierta medida, la complejidad socioeconómica y cultural que rige la conducta de sus miembros. Es necesario realizar un estudio sistemático si se quiere asegurar los resultados del programa de desarrollo comunitario.

Por ello, es importante interpretar las necesidades o problemática de la comunidad, conocer las características y la magnitud de los problemas económicos, sociales y culturales que bloquean el desarrollo comunitario, con el propósito de proponer soluciones factibles y deseables.

Para lograr esto, se debe tener un conocimiento de la comunidad en cuanto a:

- Localización o ubicación.
- Marco histórico de su evolución.
- Estructuras físicas fundamentales.
- Infraestructura y equipamiento.
- Características de la población que la compone.

- Niveles de vida.
- Organización social.
- Procesos sociales.
- Percepción del cambio social.
- Recursos y potencialidades.

El desarrollo de la comunidad es un complicado proceso, integrado por fases o etapas sucesivas, con una dirección determinada, destinadas a alcanzar una serie de objetivos prefijados.

En términos generales, el proceso para el desarrollo comunitario es:

Etapas inicial:

- Motivación y promoción de la comunidad.
- Estudio de la comunidad.
- La planeación y la programación.
- Diseño del plan de acción.

Etapas de realización o ejecución:

- Capacitación.
- Organización.
- Ejecución del plan de acción.
- Coordinación de recursos.
- Dirección y gestión.
- Control y seguimiento.

Etapas final:

- Evaluación de impacto
- Integración institucional

El promotor, que ha de orientar a la comunidad en la satisfacción de las necesidades, debe considerar los siguientes aspectos:

- Las necesidades reales y sentidas por la comunidad.
- Los recursos con que dispone la comunidad.
- Los recursos que pueden ser obtenidos fuera de la comunidad.
- La actitud de los miembros de la comunidad frente a las soluciones o satisfacciones propuestas para resolver dichos problemas.

Las áreas del desarrollo comunitario son: Economía, salud, hogar, recreación y educación básica.

En su análisis del desarrollo de la comunidad, Bonfiglio (1982), expone cómo este surge en las colonias inglesas de África y Asia en la década del veinte, como una forma de ejercer un "Mejor control sobre las poblaciones sometidas". Señala que los programas de desarrollo de la comunidad cobraron mayor auge durante el periodo de descolonización de los continentes citados, anotando que "Lo que merece destacarse es que el desarrollo de la comunidad en cuanto a técnica (O conjunto de técnicas) de intervención, tiene su origen inmediato en la crisis del sistema colonial del siglo XX". (p.17).

Bonfiglio añade que en las definiciones del desarrollo de la comunidad se cita el imperativo hacia el desarrollo, "En donde la iniciativa de la comunidad debe ser estimulada si no sobreviene de por sí". (p.18). Unas definiciones dan más importancia a las iniciativas locales y menos al "estímulo" exterior; otras inciden más en logros materiales que en despertar mecanismos de autonomías. El autor cita una definición dada por la ONU: "Proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de esta, y la mayor confianza posible en su iniciativa".

En realidad, el desarrollo de la comunidad ha sido definido de modos distintos de acuerdo a la agencia promotora, y ha tomado características propias según el contexto de su aplicación (Bonfiglio, 1982, pág. 18).

Al referirse a los antecedentes del desarrollo comunitario, Zárate (2007, p. 14), señala: Que alrededor de 1950 inicia en Asia y África el Desarrollo Comunitario como una técnica de acción social enfocada a mejorar las condiciones de vida de la población. (P. 14)

El desarrollo de la comunidad en esa época es definido como "Un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de esta, y la mayor confianza posible de su iniciativa."

Desde estos inicios, el desarrollo comunitario se prioriza como eje fundamental de su quehacer, el desarrollo de los sujetos a partir de su participación activa en procesos que, si bien tienen por objeto ofrecer herramientas para satisfacer necesidades, ello no puede ser posible sin la corresponsabilidad de los sujetos en sus propios procesos, partiendo de su dinámica particular y de sus recursos personales para potencializar acciones que conduzcan al crecimiento y desarrollo.

De estos primeros planteamientos que sobre desarrollo comunitario se realizaron, una definición que sigue vigente es la que propone Rezsohazy (1988): “Una acción coordinada y sistemática que, en respuesta a las necesidades o a la demanda social, trata de organizar el progreso global de una comunidad territorial bien delimitada o de una población-objetivo, con la participación de los interesados.” (Zárate, 2007, pp. 197-199).

De esto se desprende la necesidad de reflexionar en el proceso de desarrollo comunitario como un modelo que debe considerar aspectos tales como:

- Que el ser humano es sujeto y objeto de su propio desarrollo; él lo origina y lo promueve.
- Que cualquier esfuerzo de desarrollo comunitario debe estar estrechamente relacionado con los planteamientos globales que en esta materia señala la política social.
- La comunidad debe ser vista como un escenario donde la participación es el elemento clave, pues el sujeto es un recurso estratégico e inteligente del proceso.
- La finalidad de considerar así al sujeto es conseguir su mejoramiento en su calidad de vida.
- Por ello se hace indispensable generar un proceso de capacitación que no solo informe sino que forme.
- A partir de ello, favorece los sentimientos de arraigo y pertenencia, que es lo que finalmente coadyuva a la participación de los miembros.
- Finalmente es importante considerar que es necesario generar metodología adecuada a las características propias del escenario de intervención, pues si bien hay elementos generales de la intervención, las partes específicas deben ser atendidas con la particularidad que la misma requiere. (Zárate, 2007, p. 200).

Lo anterior se resume en los 12 pasos que señala Phil Bartle (Citado en (Zárate, 2007) y que deben considerarse en todo proceso de desarrollo comunitario:

- Solo la participación en el poder de tomar decisiones es sostenible y creativa.
- La participación real requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de la mejora de la ciudad: planificación, complementación, mantenimiento y supervisión.
- La participación se debe construir desde la igualdad entre los sexos, e incluir a los jóvenes y ancianos.
- El desarrollo de la capacidad es esencial para promover la participación equitativa entre mujeres, hombres y jóvenes.
- Las comunidades tienen recursos ocultos que pueden impulsar el desarrollo de la ciudad o pueblo. El desarrollo de la capacidad puede sacar a la luz estos recursos.
- Las comunidades son las primeras interesadas de entre todos los protagonistas del desarrollo, en identificar problemas y en el mantenimiento y mejora de sus asentamientos.
- La concienciación y el desarrollo de la capacidad pueden hacer que las asociaciones entre las comunidades, ONG y autoridades municipales, sean más equitativas.
- El desarrollo comunitario que planifican personas ajenas a la comunidad que solo requiere de esta trabajo gratuito, no es bien aceptado por las comunidades a largo plazo.
- La planificación de la participación es uno de los elementos que con más frecuencia se pasa por alto en el desarrollo comunitario.
- La caridad hace a las comunidades dependientes de las ayudas.
- El desarrollo comunitario es una contribución esencial en la gestión urbana global.

Ander-Egg, define el “Desarrollo comunitario como personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sostenible, con beneficios económicos y mejoras en la calidad de vida para todos en la comunidad, o también como los procesos a través de los cuales se unen esfuerzos de las poblaciones y de las autoridades gubernamentales para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de la comunidad”. (P.24).

Así, este mismo autor considera que el desarrollo comunitario es un método y técnica social que en interacción con la comunidad, contribuye al mejoramiento social y económico de la misma y que con la participación popular de los individuos que la componen pretende cambios actitudinales permanentes y sostenibles en el tiempo.

El autor no desconoce la interacción que debe darse entre la comunidad y las autoridades gubernamentales para lograr el desarrollo de la comunidad. En tal sentido, es necesario que antes de cualquier acción comunitaria, deban consultarse los planes de desarrollo del gobierno local para establecer si los requerimientos de la comunidad están incluidos en dichos planes, y de ser así, exigir su cumplimiento, o si no aunar esfuerzos en las propuestas de mejoramiento de sus condiciones de desarrollo.



3.1.1. La comunidad y el desarrollo comunitario

La expresión “desarrollo de la comunidad” está de turno dentro del lenguaje de los organismos internacionales que se preocupan por la redención del hombre.

«La expresión desarrollo de la comunidad se ha incorporado al uso internacional para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a estas a la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional».

El desarrollo comunitario: Puede definirse como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales. Sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.

El desarrollo social: Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una

evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad.

La participación social: Es el proceso mediante el cual las comunidades intervienen la realidad organizándose, estableciendo prioridades según sus necesidades con el fin de conseguir calidad de vida y bienestar.

El Trabajo Social: "Tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, inserta críticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre."

El trabajo social es concebido como un modo superior de asistencia y de servicio social.

Para iniciar los temas de desarrollo comunitario, es preciso definir de qué se trata el trabajo comunitario. Para el efecto, se entiende que trabajo comunitario, es un proceso de transformación desde la comunidad, señalado, conducido y evaluado por la propia comunidad. Esto indica que la misma comunidad es la que identifica sus problemas o necesidades que caracterizan su atraso del nivel de vida, y es la que establece las condiciones para desarrollar las actividades a través de un plan de acción, que conlleva la solución de un problema o necesidad observado y determina los mecanismos de seguimiento y evaluación final de sus resultados, y si estos lograron su impacto deseado en beneficio de todos los individuos que integran la comunidad.

El trabajo comunitario así definido, actúa sobre una comunidad, la cual se determina como un espacio consciente de personas, con intereses y necesidades comunes y diversificadas, donde cada uno contribuye con su individualidad para una construcción colectiva de la realidad cotidiana por medio de la responsabilidad colectiva y valorando los principios de libertad y democracia. En todas las comunidades, siempre actúa el individuo. La sumatoria de un grupo de individuos compone la comunidad y la limita también en el espacio geográfico donde se localiza. Cada individuo libremente manifiesta su propia necesidad en particular que, al ser común a la mayoría de los integrantes que la conforman, se hace extensiva a toda la comunidad y dependiendo de su grado de importancia requiere de solución inmediata para lograr un beneficio social con participación democrática.

Otro concepto que se debe tener en cuenta en Trabajo Comunitario es el relacionado con el Grupo Social que está integrado por un conjunto de personas que interactúan entre ellas para conseguir un objetivo común y diverso. Este objetivo es el interés que manifiestan todas las personas o individuos que integran el grupo de plantear un problema o una necesidad y entre todos buscar una solución que los beneficie socialmente.

Los grupos sociales, presentan los siguientes rasgos cualitativos:

- Tienen un objetivo planteado.
- Tienen una estructura social.
- Existe comunicación social entre sus miembros.
- Tienen normas sociales.
- Hay unión entre ellos (Clima social)
- El tamaño del grupo es limitado.

Ander-Egg, en su obra Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad, afirma que por comunidad se entiende como:

“... una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o identificación con algún símbolo local y que interaccionan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local”. (p.34).

En el mismo sentido, Maritza Montero, investigadora social, citada por Carvajal Burbano en su obra Apuntes sobre trabajo comunitario, plantea que la comunidad actúa como un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, preexistente a la presencia de los investigadores o de los interventores sociales, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un aspecto y un tiempo determinados y que genera colectivamente una identidad, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines (Arizaldo, 2011, (p.14)).

En este sentido, la autora determina que la comunidad es un ente dinámico, en constante transformación y en continuo movimiento, al igual que los individuos que la componen, y que lo único que la caracteriza es su identidad social y el sentido de comunidad que se construye a través de la historia, dándole un sentido de localidad, que no es necesario cuando se habla de la comunidad. Dentro de esta dinámica, las relaciones internas de sus miembros pueden llegar a presentar situaciones conflictivas que motivan su división, disgregación y la pérdida de identidad.

Agrega también que la comunidad es un grupo social histórico que refleja una cultura preexistente al investigador que posee una cierta organización y comparten intereses y necesidades comunes provenientes de sus miembros que desarrollan formas de interrelación frecuentes marcadas por la acción, afectividad, el conocimiento y la información.

3.1.2. Características del desarrollo comunitario

El desarrollo de la comunidad se logra a través del trabajo comunitario, si hay consciencia, compromiso y responsabilidad social de todos sus integrantes, desde el inicio del proceso de identificación de necesidades hasta la implementación de las acciones del plan de acción en respuesta a la solución de las necesidades o problemas encontrados, con el único fin de lograr un desarrollo democrático, armónico e integral y sostenible en el tiempo, el desarrollo comunitario presenta las siguientes características:

- Debe darse dentro de la misma comunidad.
- Debe ser integral teniendo en cuenta sus necesidades.
- Aceptado y conducido por la misma comunidad.
- Sostenible en el tiempo.
- Continuo y sistemático.

Tales características del desarrollo comunitario, identifican plenamente el compromiso participativo de la comunidad desde el reconocimiento de la situación problema (Diagnóstico) hasta la planificación de las acciones estratégicas a aplicar (Plan de acción) para lograr su desarrollo de manera integral, que sea permanente y sostenible en el tiempo, como condición de la metodología y objetivo del trabajo comunitario.



3.1.3. Etapas del desarrollo de la comunidad



Para que el desarrollo comunitario sea participativo y entendido por la comunidad, debe realizarse por etapas que se deben cumplir en forma consecutiva, desde la identificación de sus necesidades o problemas, formulación del plan de acción, organización formal o informal de la comunidad, ejecución, seguimiento y evaluación final de resultados.

Estas etapas se concretan en seis aspectos que se deben desarrollar en forma secuencial para llegar al planteamiento de soluciones viables de los problemas identificados,

ejecutar las acciones conducentes al logro de los objetivos propuestos y finalmente determinar si estas generaron el impacto esperado en mejorar condiciones iniciales del nivel de vida, siendo estos los siguientes:

- Reconocimiento de la comunidad.
- Identificación de las necesidades o problemas a solucionar.
- Plan de acción.
- Organización para la ejecución del plan de acción.
- Ejecución del plan de acción.
- Seguimiento y control del plan de acción.
- Evaluación final de resultados.

3.1.4. ¿Qué se necesita para hacer desarrollo comunitario?

Para hacer desarrollo comunitario se necesita establecer un ciclo para el proceso de intervención del desarrollo social. El ciclo de desarrollo se inicia con un diagnóstico de necesidades de la comunidad, continúa con la priorización de las líneas programáticas y la elaboración de un plan de acción o desarrollo. A partir de este plan de acción y guiados por las líneas programáticas acordadas, la comunidad elabora un cronograma para ejecutar el plan de acción. El análisis entre los diferentes actores del desarrollo del plan de acción permite un aprendizaje colectivo que puede generar ajustes o una nueva priorización y reorientación del plan en desarrollo.

El papel de la comunidad en el ciclo de desarrollo es proactivo, continuo y en muchos casos de liderazgo. El propósito del acompañamiento en el desarrollo ya no se limita al desarrollo de las capacidades de la comunidad y de sus miembros. Se requiere darle una gran importancia a las capacidades comunitarias para garantizar el aprendizaje de líderes, de relacionarse entre sí, trabajar en torno a intereses comunes y concertar permanentemente las prioridades del desarrollo.

3.1.5. Desarrollo económico y desarrollo comunitario

El Desarrollo económico y comunitario abarca un rango de enfoques y actividades cuyo principal objetivo es la mejora del bienestar y el sustento de las personas que pertenecen a una comunidad. Como una rama del desarrollo comunitario, estas aproximaciones atienden a asuntos sociales, particularmente a la organización de la comunidad.

El desarrollo comunitario económico se ha involucrado más con la idea de que la mayor parte de la población se dedica a desarrollar planes de acción relacionados con la agricultura y la granja, y en otros casos a las micro

empresas. En consecuencia, se ha creado una variedad de métodos de desarrollo comunitario que son utilizados para un crecimiento económico de su comunidad. La mayor parte de estos esfuerzos para promover el desarrollo comunitario los ejecutan "expertos" de fuera de la comunidad, como funcionarios y, personal de ONG. Esto ha llevado el tema de la participación en la toma de decisiones, donde estas preguntas se dirigen hacia la sostenibilidad de estos esfuerzos y el hecho de que la comunidad tome poder o no para poder tomar decisiones por sí misma.

3.2. La planeación en el Trabajo Comunitario

La planeación, consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización para, con base en este, plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Incluye también la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente consecución de dichos objetivos.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir, como una prolongación de este. Comprende, por tanto, el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Según Aldana (2006), planeación “Significa establecer por anticipado lo que habrá de hacerse en un futuro con el fin de obtener ciertos resultados” (p.50). Por consiguiente, es una preparación anticipada del trabajo futuro, que implica determinar cuáles son las condiciones a tener en cuenta y, cuáles son los recursos que se deben utilizar, tanto humanos como económicos, para su adecuada aplicación.



Planear significa considerar las condiciones en que se va a realizar el trabajo, sometiendo a control los elementos que deben intervenir como son el capital, el tiempo, los recursos técnicos y financieros

La planeación busca calcular previamente todos los elementos que intervienen en la ejecución de un propósito comunitario, el cual debe hacerse con participación, interés y compromiso de los miembros de la comunidad.

Las actividades de la planeación son:

- **Pronosticar:** Hace referencia a precisar con la comunidad hacia dónde se quiere ir.
- **Fijar objetivos:** Tiene que ver con determinar los resultados finales, aspiraciones para superar el problema y, visualizar el estado a que se quiere llegar en un futuro inmediato.
- **Programar:** Permite establecer prioridades, secuencias y lo más importante, los pasos a seguir.
- **Desarrollar estrategias:** Trata de decidir sobre el cómo, cuándo, a través de qué, y de quiénes, se alcanzan las metas y los objetivos establecidos.
- **Presupuestar:** Tiene que ver con asignar recursos necesarios en términos humanos, materiales, técnicos, financieros y económicos.
- **Formular políticas:** hace referencia a decidir sobre asuntos importantes o principios generales.

La planeación está conformada por:

Los objetivos: Son los propósitos establecidos con antelación que marcan la directriz que se debe seguir y que definen las actividades a realizar.

Los procedimientos: Se constituyen como el conjunto de técnicas organizadas en forma lógica y secuencial con las cuales se pretende el cumplimiento de los objetivos.

Los programas: Son los planes específicos que, sustentados en los objetivos y los procedimientos, determinan el desarrollo de las actividades teniendo en cuenta los recursos humanos y de tiempo.

Los presupuestos: Se refieren a la presentación de los programas valorados en unidades financieras, para determinar sus costos y de esta manera, planear los ingresos que deben estimarse.

3.2.1. La Planificación del Desarrollo de la Comunidad

Esta planificación debe tener en cuenta las posibilidades reales y las características económicas, sociales, culturales y políticas de la comunidad.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, en la planificación es imprescindible saber los objetivos que se quieren lograr, lo cual debe hacerse con eficacia y con menor costo financiero, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta la comunidad y garantizando cambios efectivos y positivos con relación a la problemática a solucionar.

3.2.2. Proceso de planificación

Esta planificación debe tener en cuenta las posibilidades reales y las características económicas, sociales, culturales y políticas de la comunidad.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, en la planificación es imprescindible saber los objetivos que se quieren lograr, lo cual debe hacerse con eficacia y con menor costo financiero, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta la comunidad y garantizando cambios efectivos y positivos con relación a la problemática a solucionar.

3.2.3. Planeación participativa

Los programas son los planes específicos que sustentados en los objetivos y los procedimientos determinan el desarrollo de las actividades teniendo en cuenta los recursos humanos y de tiempo.

Los presupuestos se refieren a la presentación de los programas valorados en unidades financieras, para determinar sus costos y de esta manera, planear los ingresos que deben estimarse.

Para lograr que el proceso de planificación sea participativo, se debe orientar por los siguientes principios:

- **Beneficio para la comunidad:** Los resultados del proceso de planificación deben ser de beneficio para la comunidad a corto, mediano y largo plazo.
- **Identificación de problemas y soluciones propias:** Las comunidades deben participar desde la identificación del problema, hasta la construcción de viabilidad del plan.
- **Experiencia educativa:** La planificación participativa debe ser vista como una experiencia educativa, que permita tomar conciencia para analizar los problemas y las necesidades de crecimiento y desarrollo.

- **Movilización:** Los miembros de la comunidad deben estar conscientes de la importancia de su acción y participación permanente en todos los trabajos que se realicen para el bienestar de la comunidad, es decir, no adoptar una actitud pasiva ante los acontecimientos. Se debe fortalecer la capacidad de convocatoria, compromiso y disposición a la acción y movilización organizada para la realización de los planes.

La planificación participativa es el proceso de planear con la participación de la comunidad, que es la beneficiaria, interviniendo en el desarrollo de sus familias y su entorno, tomando decisiones y asegurando que los resultados estén de acuerdo a las aspiraciones.

La planificación participativa esta antecedida por un autodiagnóstico que se centra en el conocimiento de la realidad y la planificación, la priorización de los problemas y de las aspiraciones que tiene el conjunto para mejorar.

La planificación participativa tiene por finalidad: Definir el futuro al que se quiere llegar para la comunidad. Además de aclarar cuáles son los problemas más importantes, sus posibles soluciones y las acciones a corto, mediano y largo plazo que se consideran necesarias para lograr ese futuro que se desea alcanzar.

Se debe considerar que durante este proceso se pueden enfrentar algunos problemas, tales como:

- Que no se cuenta con la información necesaria para plantear una operación que ataque el nudo crítico, que sea realista y posible de alcanzar. Es decir, que sea viable.

- Que las operaciones propuestas colmen la capacidad y los recursos con los que se cuentan.

En resumen, en la planificación participativa se realizan procesos de autogestión por parte de los miembros de la comunidad, dándole oportunidad a los participantes de responsabilizarse y dar salida a los problemas por medio de la selección de alternativas adecuadas y factibles.

Este proceso de autogestión se da cuando el grupo comunitario quiere remediar o solucionar sus problemas y, consciente de esto, planifica y organiza sus actividades que son tendientes a solucionar sus necesidades prioritarias y más sentidas, involucrando a cada uno de los miembros de la comunidad para que participe activa y responsablemente en este proceso de integración, colaborando, interactuando, cumpliendo un papel protagónico e histórico en la solución de problemas.

Es de anotar, que los elementos a tener en cuenta en este proceso de autogestión son:

- El talento humano o comunidad debe estar consciente de sus necesidades y problemáticas.
- Esta comunidad debe presentar interés y voluntad para participar de acuerdo a sus proyecciones.
- Esta comunidad debe estar capacitada de acuerdo con el plan, programa o proyecto por ejecutar.
- Se debe contar con la elaboración de un programa planificado en el que se establezcan acciones y mecanismos por desarrollar o ejecutar.



3.2.4. Fases de la planificación participativa

Planificar o programar es prever, consiste en decidir con antelación lo que hay que hacer, indicando los instrumentos y recursos que se disponen y los objetivos a conseguir. Aunque se trata de una metodología calculada, no está exenta de flexibilidad, derivada del respeto al ritmo de la comunidad. Dicha metodología debe ser gestionada por:

- Grupos de base (Por actividades, colectivos, sectores).
- Equipo promotor (Reunión semanal).
- Organismos, instituciones, asociaciones implicadas (Reuniones mensuales).
- Asambleas (Resultados, decisiones).

También es necesario preparar a la comunidad para que participe en:

- Reuniones informativas.
- Conferencias.
- Mesas redondas.
- Reuniones de grupos.
- Formación (Equipo promotor, grupos de base).

La planeación es una fase importante en cualquier proceso de gestión porque permite establecer metas y objetivos, además permite la evaluación de las acciones ejecutadas. La comunidad se ve involucrada en la planeación porque cumple las funciones específicas desde el momento mismo del autodiagnóstico.

Es de resaltar que el análisis de problemas induce a la comunidad a participar en su propio desarrollo, reconociendo su real situación y, los recursos que puede aportar en el momento en que se requiere iniciar la ejecución de las actividades, que fueron propuestas para solucionar las necesidades establecidas conjuntamente.

Entre las funciones que cumple la comunidad en el proceso de planificar su desarrollo están:

- Realizar el autodiagnóstico en el que se determinan las necesidades o problemas prioritarios o más urgentes de solucionar.
- Definición de alternativas de solución y análisis de causas y efectos de cada una de estas alternativas.
- Identificación de los recursos necesarios para cada alternativa.
- Selección de las alternativas.
- Definición de objetivos por alcanzar para cada alternativa.
- Definición de estrategias de acción para cada alternativa.
- Elaboración del plan de acción propuesto por la comunidad.
- Organización de grupos responsables por áreas y de actividades, de manera que se pueda evaluar periódicamente el trabajo realizado y los resultados obtenidos.
- Determinar cambios o ajustes al plan de acción.
- Elaboración y aprobación de programas de capacitación, recreación o actividades para la consecución de recursos.



La planificación participativa es el proceso de planear con la participación de la comunidad interviniendo en el desarrollo de sus familias y entorno, tomando decisiones y presentando resultados acordes con los objetivos propuestos.

Una vez se conozca el autodiagnóstico que se centra en el conocimiento de la situación actual y la realidad de la comunidad, se establece la planificación que parte de la situación analizada, la priorización de los problemas y de las aspiraciones de la comunidad para mejorar.

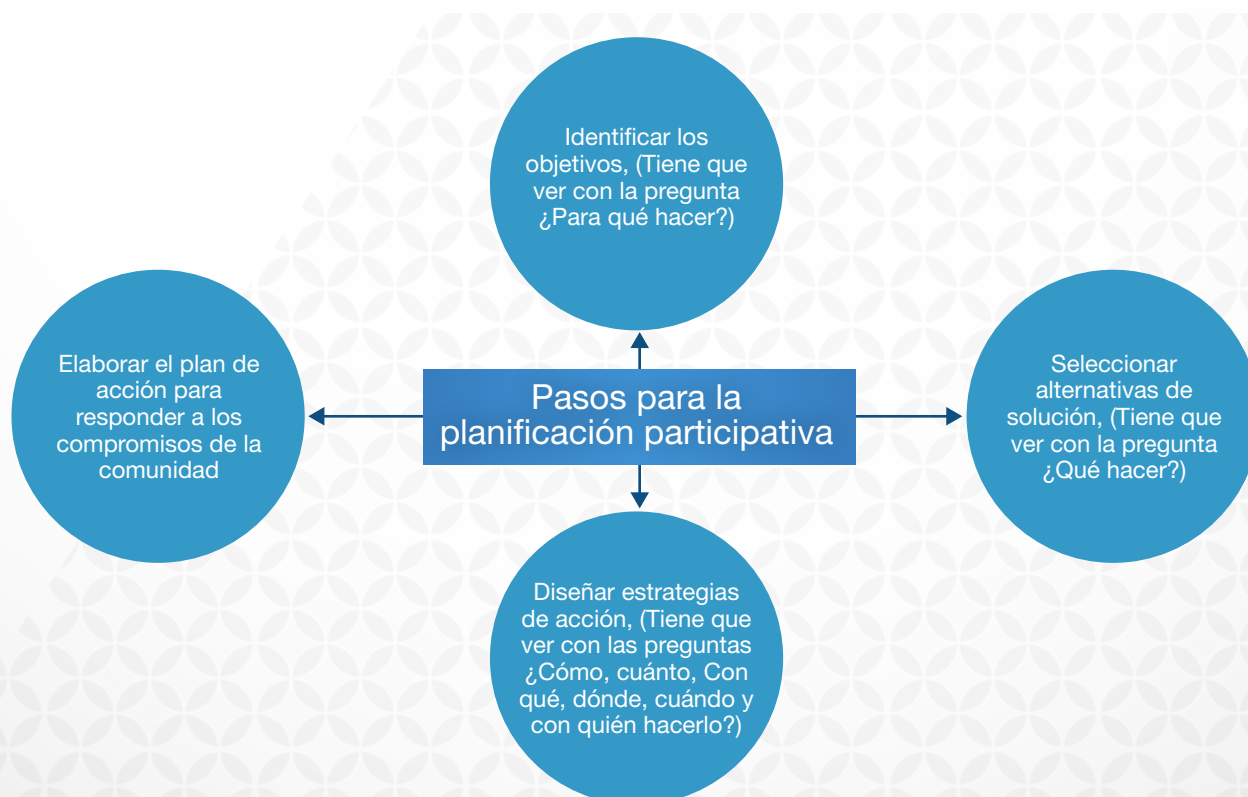
El proceso de la planificación participativa tiene elementos que se deben desarrollar, con base en los interrogantes de la planeación, que permiten a la comunidad proyectar su futuro planteando y desarrollando estrategias de acción, en un futuro a corto o mediano plazo.

Los pasos para la planificación participativa tienen que ver con las preguntas obligatorias para planificar, las cuales son:

- ¿Para qué hacer?
- ¿Qué hacer? ¿Qué se quiere hacer y con qué finalidad?
- ¿Dónde se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Cómo se va a costear?
- ¿Quién o quiénes lo van a hacer?
- ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?
- ¿Cómo controlar y evaluar los resultados?

De acuerdo a estas preguntas, los pasos para la planificación participativa son:

Figura 1. Pasos para la planificación participativa



Identificar los objetivos, ¿Para qué hacer?

La comunidad plantea cuáles son las aspiraciones que tiene para superar sus problemas y necesidades. Esto permite visualizar el estado al que se quiere llegar en un futuro inmediato o próximo, creando en los participantes un ambiente de motivación y optimismo frente al problema.

Es conveniente tener claro, cómo se puede establecer un objetivo y tiene que ver con lo que se quiere lograr de un proyecto. Para establecer el objetivo se hace necesario preguntar a la comunidad para qué se realizan las actividades comunitarias, visualizando la situación a la que se quiere llegar. A manera de ejemplo, se tiene la alternativa de construir un salón comunal para solucionar la desintegración y parte del analfabetismo con que cuenta la comunidad, es decir, el objetivo será capacitar y formar a la comunidad en aspectos sociales y dictar clases de lectura y escritura y de esta manera lograr la integración social y elevar el nivel de escolaridad de los miembros de la comunidad.

Los objetivos deben ser claros, precisos, realistas. Deben usar un lenguaje sencillo y de fácil comprensión; enunciar exactamente lo que se quiere y por supuesto; esto sea posible de lograr dadas las circunstancias de la comunidad.

3.2.4.1. Seleccionar Alternativas de Solución, tiene que ver con la pregunta ¿Qué hacer?

Una vez se tengan los objetivos se debe definir el qué hacer, es decir, proponer acciones para solucionar la problemática establecida. Para ello se debe:

- Elaborar un inventario de soluciones al problema.
- Discutir cada propuesta y seleccionar las más adecuadas, que estén al alcance de la comunidad.
- Realizar un análisis de las condiciones necesarias para la puesta en marcha de cada alternativa.

Las alternativas de solución deben estar de acuerdo con las posibilidades reales de la comunidad, lo que exige un mejor aprovechamiento de la infraestructura o de los recursos existentes, racionalización de los gastos, el compromiso comunitario y una mayor responsabilidad en la ubicación de los servicios.

A continuación se presenta un esquema que sirve para analizar los problemas o necesidades en orden de prioridad y, las alternativas y recursos disponibles de la comunidad para cada problema. Es posible que una alternativa sirva para solucionar uno o más problemas de los planteados.



Tabla 1. Esquema para la Selección de Alternativas

Problemas priorizados	Alternativas de solución	Recursos	Requerimientos	Comunidad	Resultados esperados	Observaciones
		Humano	Material	Económico		

En la primera columna se colocan los problemas detectados y analizados de acuerdo a su priorización, que se debió hacer en el momento de plantear las problemáticas de la comunidad.

La segunda columna relaciona las actividades propuestas para solucionar el problema.

La tercera columna hace referencia a los recursos propios de la comunidad y se divide en tres subcolumnas, donde se señalan los recursos humanos, materiales y económicos que se poseen para atender el problema. Para ello se realiza un análisis para determinar si existen organizaciones dentro de la comunidad que puedan asumir las actividades que requiere el problema, se analiza o verifica la fortaleza en el liderazgo, se verifica y determina la mano de obra disponible y, se analizan las habilidades sociales que se requieren.

La cuarta columna tiene que ver con los resultados esperados, para ello, con el análisis realizado con la comunidad, de los puntos anteriores, se debe concluir si es posible que las actividades hagan parte de un proyecto social o económico.

La quinta columna tiene que ver con las observaciones.

3.2.4.2. Diseñar estrategias de acción ¿Cómo, cuánto, con qué, dónde, cuándo y con quien hacerlo?

Las estrategias que utiliza la comunidad para llevar a la práctica las alternativas seleccionadas se basan en el establecimiento de compromisos y responsabilidades para resolver las problemáticas.

De aquí surge la idea del proyecto comunitario, que apunta hacia la operacionalización de las acciones de desarrollo participativo en la comunidad.

Una vez analizados los pros y contras de cada propuesta, se elabora el plan de acción en el cual se especifican las actividades pertinentes. Así, por cada actividad debe haber objetivos, metas, responsabilidades, métodos de trabajo, recursos y fechas.

Tabla 2. Estrategias de acción

Actividades	Objetivos	Metas	Recursos	Lugar	Fecha	Responsable	Observaciones
Capacitación							
Económicas							
Gestión institucional							

La primera columna tiene que ver con las actividades que salen de los resultados del análisis de alternativas, estas deben plantearse de tipo económico, educación o capacitación, de trabajo y de coordinación institucional que deberá ejecutar la comunidad para lograr los objetivos.

La segunda columna relaciona los objetivos que se esperan alcanzar con cada actividad.

La tercera columna hace referencia a las metas para cada actividad, si es económica, decir cuánto se necesita recaudar y, en qué tiempo, y cuáles beneficiarios y resultados cuantificables se esperan en cada actividad.

La cuarta columna tiene que ver con los recursos que posee la comunidad, que sirven para realizar cada actividad y que estén disponibles.

La quinta columna tiene que ver con el lugar o sitio donde se realizarán las actividades.

La sexta columna tiene que ver con la fecha de realización de cada actividad. Es importante realizar un cronograma de actividades en tiempo para saber cuánto tiempo se va a gastar en cada actividad, con esto la comunidad se puede movilizar de manera segura en la ejecución y culminación del proyecto.

La séptima columna tiene que ver con el responsable de la actividad, de esta manera hay un doliente en la actividad. Este tema se profundiza en la respectiva unidad.

Tabla 3. Modelo de cronograma

Actividades	Responsable	Fecha					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Capacitar a los líderes							

3.2.5. Identificación de necesidades y problemas de la comunidad

Una vez caracterizada y socializada la comunidad objeto de estudio, se podrá trabajar en el estudio de necesidades o problemática que la afecta.

El autodiagnóstico parte de las necesidades de la comunidad, aspecto en el cual se pueden encontrar tres tipos de problemas: Los sentidos por la comunidad, los reconocidos por las autoridades y los descubiertos por la investigación participativa.

Los líderes escogidos por la comunidad deben realizar con el orientador el diagnóstico y determinar las necesidades prioritarias, para ello deben conformar grupos de trabajo para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas o necesidades que tiene la comunidad?
- ¿Cuáles son las causas de los problemas o necesidades?
- ¿Qué información se necesita saber acerca de los problemas o necesidades planteadas por la comunidad?
- ¿Quiénes tienen la información que se necesita?
- ¿Están en documentos, censos o, investigaciones ya realizadas?
- ¿Están en poder de la comunidad o de alguna persona en particular?
- ¿Con que recursos se cuentan, tanto internos como externos?

Una vez se tenga la información de los problemas por los sub grupos, se debe convocar a la comunidad en plenaria y pedir al relator que lea los problemas en orden de importancia y escribirlos en el tablero o cartelera. Se pueden clasificar por ideas semejantes.

Para mayor claridad, se debe hacer un recuento de cada problema analizado, descartando los elementos de interrelación y diferencias presentadas.

Tabla 4. Identificación de necesidades o problemas

Área	Problema	Información que se necesita saber	Recursos con los que se cuentan
Educación	No existe una escuela.	¿Existe el terreno para la escuela?, ¿Se ha trabajado sobre este tema antes?	Colaboración de la comunidad.
Salud	No existe un hospital ni puesto de salud.	¿La secretaria de salud aporta parte de la construcción del hospital o puesto de salud?	Ninguno.

Fuentes: Los autores

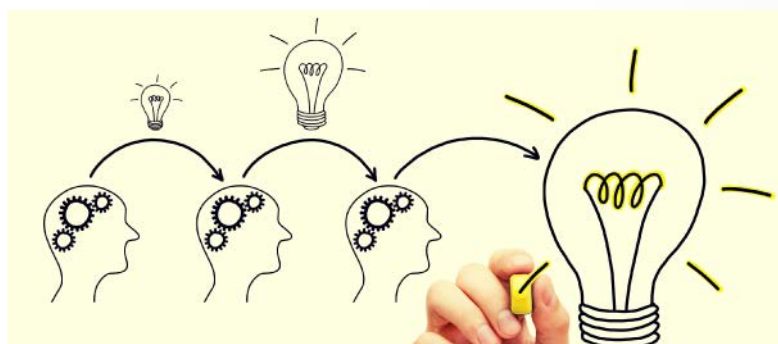
La definición y priorización de problemas es una de las actividades más importantes dentro del diagnóstico, pues para cumplir con su misión y alcanzar los objetivos establecidos, la comunidad debe conocer y dar adecuada solución a los problemas que se manifiestan, ya que su eficacia depende de que cuente con los factores de capacidad para solucionarlos.

Este ejercicio de priorización de problemas, más que un proceso de identificación, se presenta como un espacio para asignar prioridades en su atención. Es seguro que los asistentes a las mesas de trabajo cuentan con la suficiente información y experiencia, puesto que deben vivir cotidianamente con los problemas y estar atentos a cómo se responde a ellos.

Dentro de las principales técnicas encontramos las siguientes:

3.2.5.1 Priorización simple

Es una técnica rápida que ayuda a constatar las áreas problemáticas y los puntos de vista de los participantes; por lo general, lo más usual es generar una lluvia de ideas visualizada donde se le va otorgando valor a los problemas en orden de importancia, ya sea por votación o calificación. Al final se analizan los resultados y se concluye de manera colectiva a través de una reflexión.



3.2.5.2 Otra forma de priorizar

Se hace una lista de los problemas sociales que aquejan a la comunidad y que pueden involucrar a la recreación en las áreas de salud, educación, justicia, etc.; se describen los problemas existentes, priorizándolos.

Se debe analizar cada uno de los problemas que se enuncien y asignarle una calificación de acuerdo a su magnitud y a su impacto sobre el desarrollo social y humano de la comunidad.

A la magnitud asignarle una escala de 1 a 4, dependiendo de lo generalizado que está el problema en comunidad, según los siguientes indicadores:

1. El problema no tiene impacto.
2. El problema se presenta en un segmento mínimo de la comunidad.
3. El problema se presenta parcialmente.
4. El problema está generalizado en la comunidad.

Para determinar su impacto, debe asignarse igualmente una calificación de 1 a 4, considerando la siguiente escala:

1. El problema no afecta la calidad de los servicios.
2. El problema afecta mínimamente la calidad de los servicios.
3. El problema afecta parcialmente la calidad de los servicios que se ofrecen.
4. El problema afecta totalmente la calidad de los servicios.

Se sugiere emplear una tabla como la siguiente para sistematizar la información:

Tabla 5. Aquí debo seguir corrigiendo
Definición de problemas y priorización

Definición	Magnitud				Impacto				TOTAL
Problema	1	2	3	4	1	2	3	4	
Baja motivación de los jóvenes para participar.			X					X	7

Una vez definidos los problemas y calificados según su magnitud e impacto, es necesario seleccionar los que tengan un mayor puntaje (Por ejemplo, los primeros cinco) y realizar un análisis de estos.

En la tabla 5, para cada uno de los problemas seleccionados como críticos, se realiza su análisis completo, con la siguiente información:

- a) La descripción del problema.
- b) Las causas (Estructurales y funcionales).
- c) Las manifestaciones y consecuencias.

Es de entender que las causas son los factores que originan el problema. Hay que recordar que todo problema es generalmente multi-causal, y multi-efecto, por lo que es preciso concentrarse en las causas principales, que explican la mayor parte del problema. Estas causas, pueden ser estructurales o funcionales:

Estructurales: Debidas a la acción de los otros actores (Económicos, políticos, sociales) o a las tendencias y fenómenos del entorno. Las principales causas estructurales de los problemas están relacionadas principalmente con variables económicas como: Pobreza, desempleo, bajo ingreso y, técnicas inadecuadas de producción, entre otras.

Funcionales: Son aquellas relacionadas con la forma como está organizado, opera y utiliza los recursos (Deficiente diseño de los procesos, inadecuado sistema de información, etc.), y cuya solución por lo tanto está dentro del ámbito de las instituciones, es decir que dentro

de su sistema está la solución, sin depender de agentes externos a él.

Las manifestaciones y consecuencias son los efectos del problema tanto sobre la población objetivo, como sobre otros sectores o grupos poblacionales, los demás actores institucionales, o sobre el sector en su conjunto.

Es muy importante tener en cuenta que el diagnóstico permite identificar la situación en la que se encuentra un actor, grupo, comunidad o institución. Por lo tanto, a través de él se, identifican: Debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, líneas de acción, mecanismos de participación, potencialidades, necesidades, problemáticas relevantes y, decisiones, entre otros aspectos. Lo importante del diagnóstico es entender la herramienta que él constituye, pues cuando se identifica una problemática o necesidad en una comunidad, se observa que el desarrollo de la misma se está viendo obstaculizado y es allí donde el líder adquiere relevancia facilitando con su trabajo la organización de la comunidad entorno a su propio desarrollo. Es por ello que el desarrollo comunitario y la participación se convierten en dos temas interrelacionados.

Selección y evaluación de alternativas.

Programar una acción presupone, en términos generales, dar respuestas adecuadas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer y con qué finalidad?
- ¿Dónde se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Cuándo debe hacerse?

- ¿Cómo se va a costear?
- ¿Quién o quiénes lo van a hacer?
- ¿Quién lo va a dirigir, coordinar y supervisar?
- ¿Cómo controlar y evaluar los resultados?

Definir y enunciar claramente los objetivos y las metas.

- Proponer objetivos y metas realistas (Viabiles y operativas).
- Establecer una jerarquización de objetivos.
- Seleccionar los proyectos iniciales con arreglo a exigencias propias de la comunidad.
- Determinar los recursos disponibles.
- Proveer de los instrumentos y medios adecuados a los fines.
- Establecer el tiempo y ritmo de las actividades.
- Proponer las estrategias de acción.

3.3. Participación y desarrollo comunitario

El termino participación según (<http://definicion.de/participacion/#ixzz2YOUJ5hcl>) tiene que ver con “El latín participatio, participación es la acción y efecto de participar (Tomar o recibir parte de algo, compartir, noticiar)”. El término puede utilizarse para nombrar a la capacidad de la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de una región.



La participación es una necesidad humana y, en consecuencia, constituye un derecho de las personas.

La participación se justifica por sí misma, no por sus resultados.

La participación es un proceso de desarrollo de la conciencia crítica y de adquisición de poder.

La participación lleva a la gente a apropiarse del desarrollo.

Participar es algo que se aprende y se perfecciona participando

En este sentido, se puede hablar de la participación ciudadana a través de las elecciones, los referendos o los plebiscitos. El sufragio es el método más habitual de participación. En determinada cantidad de tiempo se escoge a los representantes del pueblo. Esto se conoce como democracia representativa (La gente elige a los integrantes del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo).

Por ello el concepto de participación va ligado al término democracia. Freire (1976) dice que “Se es plenamente sujeto cuando todos los que conforman tu comunidad humana pueden participar en las decisiones de la acción y el fruto de la acción permanece participada” (p.28). Esto significa la humanización de las personas que participan en las decisiones en la democracia.

Para un participante, la participación es el grado de consecuencia que ha alcanzado un individuo o una colectividad sobre su realidad, mediante la cual se compromete, actúa y decide en los niveles de iniciativa propia.

El rendimiento de un individuo y de su grupo está relacionado con las oportunidades de participación de sus integrantes. En estas oportunidades puede incluirse el establecimiento de objetivos, las decisiones sobre los medios para lograrlos, así como otros aspectos de la discusión y admisión de decisiones.

Se puede mencionar otro elemento fundamental de la participación como es la información, el acceso a ella es requisito para una eficaz comunicación.

Generalmente, en los niveles ejecutivos la causa más común de los fracasos de un plan o programa es la carencia de conocer los objetivos de la comunidad o del grupo en el que se va a trabajar. Para asegurar el conocimiento y ejecución de los planes se requiere que el mayor número de personas de la comunidad participe en la planificación, se apropie de los objetivos y los ayude a cumplir. Lo mismo ocurre si se tienen presentes todos estos elementos antes mencionados, como son

participación, información, rendimiento y satisfacción en el trabajo con la comunidad, se puede observar una mayor participación del grupo o comunidad, presentando una estrecha relación e interdependencia.

Igualmente si se tiene en cuenta que la comunidad es la beneficiaria del proceso de desarrollo y que la participación popular en los esfuerzos concretos destinados a acelerar los procesos a nivel local, regional y nacional, presenta tres funciones, a saber:

- La comunidad incorpora capacidad creadora y las actitudes son positivas.
- Los grupos de trabajo y la comunidad alcanzan la cooperación consciente y activa en los esfuerzos programados.
- La comunidad y los grupos de trabajo con ella disminuyen la resistencia al cambio.
- La participación puede ser provocada y organizada sin que esto signifique necesariamente manipulación.
- La participación se ve facilitada con la creación de flujos de comunicación y con el desarrollo de habilidades comunicativas.
- Se debe respetar las diferencias individuales en las formas de participación.
- Se debe tener en cuenta que a nivel de comunidad se concretiza de manera particular la relación sociedad – grupos – individuo.

Lo anterior se entiende en el sentido de que cada ciudadano recibe de manera simultánea, toda la presencia social; y a la vez, en ese mismo ámbito cada miembro de nuestra sociedad de manera individual o colectiva ofrece una presencia social en la que inevitablemente devolverá su reflejo particular o grupal de los sistemas de influencia sociales más generales.

3.4. Participación comunitaria

La participación comunitaria tiene un espacio de desarrollo a través del proceso de descentralización administrativa y de democracia participativa que contempla la carta constitucional de 1991.

En efecto, nuestra Carta Magna de 1991 postula un Estado con énfasis en lo social, expresado en aspectos tales como soberanía popular, actualización de los derechos - personales, civiles, políticos, universalización de la seguridad social, promoción de la solidaridad, mayor protagonismo de la sociedad civil y reconocimiento del sector de la economía solidaria.

La participación comunitaria requiere de instrumentos que la hagan viable. Una cosa es que la comunidad se organice; y otra, que existan mecanismos de concertación entre el Estado y la comunidad, a través de proyectos que se elaboren conjuntamente, basados en necesidades reales prioritarias.

Las autoridades municipales, deben vincular a la comunidad en los diferentes sectores, asociaciones o grupos de la sociedad civil para el diseño de planes y proyectos, así como en la toma de decisiones.

La participación no puede quedar restringida a las tradicionales vías de elección popular de gobernantes, ni a la simple participación ocasional y voluntaria de unos pocos para prestar los servicios públicos. Por el contrario, la participación debe involucrar el compromiso de la comunidad en el conocimiento de la realidad, el ordenamiento de las necesidades y la toma de decisiones sobre las soluciones que se propongan en los planes de desarrollo, en la ejecución y práctica de las acciones y en la veeduría y fiscalización de los proyectos.

Se debe articular procesos organizativos de la comunidad, como hecho cotidiano de la vida de los ciudadanos, no como una práctica que se articula sobre algunos aspectos en particular (Consecución de alumnos,

servicios públicos, seguridad, cuidado de menores) sino como una experiencia social que les permita integrarse, conocerse, cuestionarse, analizar, construir y transformar su entorno en función del desarrollo local y nacional.

La Ley 134/94 establece los mecanismos de participación ciudadana, como son: la consulta popular, el plebiscito, el referendo, la consulta popular y, el cabildo abierto, entre otros. Esta Ley no impide el desarrollo de otras formas de participación, permite la creación de comités y comisiones de trabajo, como mecanismos de representación en las diferentes instancias de concertación, planeación, control y vigilancia de la gestión pública.

El desarrollo comunitario necesariamente implica que haya participación de todos los miembros de la comunidad, conociendo su realidad, analizando problemas, asumiendo compromisos en la realización de las actividades y ejerciendo buen clima en la comunicación social entre todos sus miembros.

La participación comunitaria desarrolla en las personas sentimientos de realización y de control sobre sí mismas y sobre su ambiente y en la comunidad, la capacidad de contribuir a transformar la sociedad.

Del ejercicio participativo de los miembros de la comunidad, dependen los buenos resultados que se logren para alcanzar el grado de desarrollo deseado en beneficio de la comunidad, por lo que es fundamental la motivación permanente y consciente sobre el reconocimiento de su realidad inicial y la necesidad de buscar alternativas de solución para mejorar su condición de vida.

Consecuentemente, si no hay participación con responsabilidad social de todos los miembros de la comunidad, es imposible lograr solución a las necesidades y el estado de desarrollo deseado.

Según Constanza (2006), “Se puede decir que participación, es el grado de conciencia que ha alcanzado una colectividad sobre su realidad, mediante la cual se compromete, decide y actúa en los diferentes niveles con iniciativa propia” (p.28).

Así, la participación comunitaria exige compromiso y responsabilidad de todos los miembros o individuos que la componen, en la realización de las diferentes etapas que se cumplen en el proceso de desarrollo social para lograr el estado deseado de sus mejores condiciones de vida.



- La participación comunitaria es un proceso permanente de incorporación plena de los individuos y los grupos a la vida social comunal, para lograr no solo el desarrollo material de la comunidad, sino también el desarrollo cultural y humano de los individuos que la componen.

- Es un instrumento que favorece la toma de decisiones de la comunidad de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Los objetivos de la participación comunitaria son:

- Involucrar a la comunidad en el análisis de sus problemas.
- Aumentar la responsabilidad de los miembros de la comunidad.
- Desarrollar el plan de acción sobre una base comunitaria.
- Dar a la comunidad el control social de la planificación y

evaluación del funcionamiento o ejecución del plan de acción.

Se puede contar con algunas formas de participación comunitaria como son:

- Consejos comunitarios.
- Contacto con las redes sociales y líderes comunitarios.
- Participación en grupos de apoyo (Voluntarios).
- Agentes comunitarios.
- Implicación en diagnósticos participativos.
- Participando en encuestas de satisfacción.

Un objetivo de la participación comunitaria es “Aumentar la concienciación y la capacidad de la población para cambiar su realidad social”.

La participación comunitaria se considera un proceso colectivo de actividades para la realización del diagnóstico, investigación, educación y trabajo, mediante el cual un grupo de personas de una comunidad interviene activamente en la planeación y ejecución de proyectos de desarrollo que la beneficie.

Se debe participar en el diagnóstico porque para planear con seguridad su desarrollo, la comunidad debe conocer su pasado, las causas de su actual situación, sus necesidades y conocer con qué recursos cuenta. La investigación social debe ser una actividad permanente, que le suministre a la comunidad la información necesaria para tener un mejor conocimiento de su realidad y de esta manera, tomar decisiones acertadas.



3.5. Participación Ciudadana

Según Aldana (2006), por participación ciudadana se entiende a “La actividad individual o colectiva de la población, dirigida al ejercicio de los derechos, a expresar y defender sus intereses, intervenir en los asuntos comunes, en el poder político y en la administración pública”. (p. 30)

Las fases para que se dé la participación ciudadana son:

Información: Hace referencia al conocimiento de las opciones de participación, las formas y los procedimientos.

Compromiso: Tiene que ver con la voluntad dispuesta a ejercer la participación en busca de la protección del interés común y de los derechos personales, de grupos o de comunidades. Sustituir la tendencia tradicional a esperar que otros actúen o delegar en intermediarios.

Motivación: Es la concientización de las necesidades, la conveniencia, la importancia y la trascendencia.

Organización: Es el ejercicio de los mecanismos de participación, los que se realizan por procedimiento

electoral, y los que tienen que ver con un número plural de personas. Solo es posible con la intervención organizada de los ciudadanos.

Igual acontece con los derechos de naturaleza colectiva o de grupo, las organizaciones civiles y, las asociaciones o entidades privadas sin ánimo de lucro, en la medida en que están sustentadas en principios democráticos de participación ciudadana y comunitaria.

La participación ciudadana hace referencia al retorno del manejo de los asuntos comunitarios a sus verdaderos dueños. Asume diversas formas que se clasifican en:

- **Autogestión:** Hace referencia a la reunión de personas y recursos particulares para la consecución de soluciones a aspiraciones comunitarias.
- **Gestión pública:** Se refiere a la administración de asuntos oficiales, a la toma de decisiones públicas y al control de las decisiones públicas y de la administración de los asuntos comunitarios.

3.6. Formación y Capacitación Comunitaria

La formación de las personas que integran la comunidad no puede limitarse a la adquisición de algunos conocimientos y técnicas para la realización del trabajo, sino que debe desarrollar una capacidad de análisis y reflexión sobre su propia realidad y sobre los proyectos que va a realizar.



Participar en un proceso educativo que desarrolla la capacidad intelectual y técnica de la población, genera procesos de transformación social y cultural.

Este proceso educativo debe propiciar la generación de nuevos valores, nuevas formas de integración a la comunidad y a la sociedad, nuevas formas de comunicación que sustituyan actitudes tales como el individualismo, la falta de solidaridad y, la indiferencia que obstaculizan la integración y la organización comunitaria.

La formación y capacitación de los miembros que componen la comunidad, es de primordial importancia para desarrollar actitudes, capacidades y habilidades en la dirección y organización del trabajo que debe desarrollar si se quiere lograr el cambio que se propone en las condiciones iniciales del nivel de vida, debido al tiempo y esfuerzos conjuntos que esto implica y que no todos están en condiciones de emprender.

Para conseguir las condiciones iniciales de la formación y capacitación de la comunidad, y para buscar la participación activa de los involucrados, necesariamente se exige una motivación previa en la identificación de sus necesidades y la solución de estas mediante la toma de decisiones para el mejoramiento de su calidad de vida. Para ello la comunidad debe tener en cuenta sus propios recursos

humanos, económicos y físicos, o colateralmente lograr el apoyo de los organismos locales interesados en su propio desarrollo o de la sociedad en general.

Para el efecto, se requiere formar, capacitar y organizar a la comunidad en los procesos metodológicos de diagnóstico de los propios problemas que afectan su desarrollo con principios y criterios abordados por la misma comunidad, selección y priorización de alternativas, compromiso y responsabilidad social en la ejecución de estrategias participativas, identificación y aplicación de las fuentes de financiación del plan de acción, el cual debe ser aprobado y conducido por la misma comunidad.

Como se mencionó en uno de los párrafos anteriores, se debe reforzar en la comunidad los valores y principios de identidad cultural que la caracterizan y que pueden ser intervenidos o cambiados por las nuevas tendencias del mundo globalizado, poniendo en peligro sus fundamentos iniciales que las hacen diferentes de las demás, tanto en el orden local, como regional o nacional.

Así mismo, se debe destacar en la formación de la comunidad, la importancia de la participación activa de los miembros que la componen en la expresión crítica para el intercambio de ideas de su situación actual y la necesidad de mejorar las condiciones de su nivel de vida. Se debe valorar el impacto que esta puede tener en el desarrollo económico y social de la localidad, si los resultados obtenidos se unen al esfuerzo multiplicador de otras comunidades existentes en su ámbito geográfico.

Otro aspecto que debe abordar en la formación de la comunidad, es lo relacionado con las actividades del seguimiento y evaluación de los resultados parciales logrados con la ejecución del plan de acción, mediante la aplicación oportuna de indicadores de gestión en las diferentes etapas de su ejecución, los cuales han sido definidos e interpretados por la misma comunidad.

El seguimiento y evaluación es un principio fundamental en todo proceso de planeación, como medio de control, que se aplica en todo momento de la ejecución o puesta en marcha del plan de acción para generar cambios, reorganizar actividades u orientar las acciones hacia el logro de los objetivos propuestos en el plan inicial.

Para que el trabajo de la comunidad sea productivo se requiere de una administración eficiente de los recursos y, un uso adecuado de las tecnologías.

Por eso el trabajo colectivo presupone procesos simultáneos de capacitación y organización.

Las personas que integran una comunidad, mediante el trabajo comunitario aprenden a participar en el análisis de problemas y a solucionar conflictos que inevitablemente se presentan en un proceso de integración donde interactúan personas que tienen formas diferentes de pensar y actuar. El resultado de este proceso es una comunidad con objetivos claros y unidad de criterios.

3.7. Autodiagnóstico participativo



El autodiagnóstico participativo, tiene que ver con el reconocimiento de los problemas, con la actitud que se debe asumir frente a la situación encontrada y el propósito de transformar la realidad y lograr mejores condiciones de vida en lo económico, en lo social y en lo cultural.

La comunidad debe estar en capacidad de participar en todo el proceso de desarrollo, tomar parte activa en la identificación de sus necesidades, en la planificación de las acciones, ejecutarlas y evaluarlas.

Cuando se hace referencia a la comunidad, se está involucrado a los individuos que la integran y estos, individualmente, deben estar en condiciones de expresar sus necesidades o problemas, tomar decisiones, asumir comportamientos y actitudes de servicio en forma solidaria con la comunidad, y hacerlos extensivos a los demás miembros.

El autodiagnóstico participativo, no solo es el reconocimiento de los problemas, sino también la actitud que se debe asumir frente a la situación encontrada y el propósito de transformar la realidad y lograr mejores condiciones de vida en lo económico, en lo social y en lo cultural. Para el efecto, implica necesariamente la formulación del plan de acción en toda su estructura, con la importancia de encontrar fuentes de recursos necesarios para financiar la ejecución de las actividades que requiera el proceso de transformación, efectuar el seguimiento al proceso de planificación y la evaluación e interpretación de los resultados logrados al finalizar la acción de mejoramiento, es decir, la evaluación de impacto de lo realizado con la comunidad.

3.8. La Investigación Acción Participativa (IAP)

La Investigación Acción Participativa (IAP), es una metodología que busca el entendimiento de un problema social (Investigación) que favorece y busca un cambio de las condiciones existentes (Acción) a través del proceso participativo de los actores sociales (Participación) que conforman la comunidad en estudio.

La metodología de la IAP, pone de manifiesto una relación permanente entre el investigador, la comunidad y la realidad estudiada. El investigador en constante interacción con la comunidad estudiada identifica las necesidades más urgentes de solucionar y en conjunto plantean las acciones a seguir para mejorar su condición inicial de vida.

En este sentido, la IAP no se queda solamente en el diagnóstico, sino que de esta pasa a la práctica de la solución con el compromiso y responsabilidad de acciones de los individuos que integran la comunidad.

En la tabla 6 se, (Ezequiel, Metodologías de acción social, 2007) presentan en forma resumida las interacciones que se dan en el proceso de la IAP. Como se observa, el autor muestra en la IAP la dicotomía que existe y debe existir entre el investigador, quien actúa como sujeto de la investigación, y el individuo investigado, que es el objeto observado, pero en una actuación desde el interior de la comunidad. De esta relación entre el investigador y la realidad estudiada, se genera un conocimiento como producto de la investigación, donde los métodos y las técnicas empleadas tienen un carácter instrumental para conocer y comprender la comunidad en todas sus manifestaciones de comportamiento frente a los problemas y necesidades que la afectan.

Tabla 6. Relaciones de la IAP

Relación entre el investigador y la realidad estudiada.	Tipo de conocimiento. Finalidad del conocimiento.	Relación entre conocimiento y acción.
• No existe dicotomía entre Investigador (sujeto) y el individuo investigado (objeto). • Se conoce desde dentro (interacción interna).	• Lo esencial es la práctica y a ella sirven el estudio y la investigación. • Los métodos y técnicas tienen un carácter instrumental. • Es un esfuerzo sistemático para conocer y comprender con la comunidad y para la comunidad.	• Se estudia la realidad para actuar transformadoramente. • El conocimiento que se adquiere es crítico y concientizador. • Constituye una motivación para la acción.

Fuente: Ander-Egg, 2006, p. 84.

De igual manera, en este proceso de la investigación se presenta una relación entre el conocimiento adquirido de la situación problema y las acciones que se deben emprender dentro de la misma comunidad para actuar en forma crítica y transformadora de la realidad encontrada. En este sentido, la IAP interactúa con la comunidad, no solo en diagnóstico del problema, sino que a partir del conocimiento adquirido de este con sus causas y efectos determinantes, concientiza y motiva a los individuos que la integran a desarrollar acciones de solución para mejorar su condición de vida.

Resumen

Se entiende el desarrollo como el equipamiento técnico, civilización y desenvolvimiento económico; sin embargo, espiritualmente este concepto, implica evolución cultural, desenvolvimiento de la organización social y ampliación de los horizontes científico, filosófico, artístico, de la vida misma, etc. El término subdesarrollo ha sido aplicado a los países que exhiben un nivel de vida sumamente bajo, el cual se refleja en el ingreso per cápita, en la salud, en la alimentación, en la cultura, en la vivienda, etc.

El desarrollo económico ha de ser el resultado de un avance tecnológico paralelo con el progreso social y moral, con la estabilidad política y social y sin ignorar las necesidades espirituales, por ello no hay que medir el desarrollo en términos estrictamente económicos, ni pensar que el valor del hombre debe determinarse únicamente por su capacidad para producir o consumir.

El desarrollo social se refiere al aumento de bienestar de la población, constante y paralelo al desarrollo económico que se apoya en este y a su vez lo apoya. El desarrollo social se enfrenta con la existencia de valores, actitudes, conductas, creencias, formas de vida, costumbres, etc.; que son características mentales y sociales determinantes para indicar la calidad de vida de la población.

Este desarrollo social se considera una práctica social que implica la participación activa, consciente y democrática de la población en el estudio, elaboración y ejecución de programas, destinados a mejorar sus niveles de vida. No es tanto una acción sobre la comunidad, sino más bien una acción de la comunidad. Se trata de una metodología de trabajo basada fundamentalmente en un nivel psico-social, mediante un proceso educativo que desenvuelve virtualidades latentes y desarrolla potencialidades en individuos, grupos y comunidades, para mejorar sus condiciones de existencia.

Se entiende que el desarrollo social busca:

- Satisfacer necesidades fundamentales de la comunidad
- El cambio de actitud es tan importante como las realizaciones materiales de los proyectos de desarrollo.
- La mayor participación de la población afectada, (los jóvenes).
- Identificar, estimular y formar a dirigentes locales.
- Que los proyectos emprendidos sean por esfuerzos propios de la comunidad.
- La ayuda intensa y amplia del gobierno.
- Recursos de organizaciones no gubernamentales voluntarias.

El desarrollo de la comunidad es un proceso, integrado por fases o etapas sucesivas, con una dirección determinada, destinados a alcanzar una serie de objetivos prefijados. En términos generales, el proceso para el desarrollo comunitario es:

Resumen

Etapa inicial:

- Motivación y promoción de la comunidad.
- Estudio de la comunidad.
- La planeación y la programación.
- Diseño del plan de acción.

Etapa de realización o ejecución:

- Organización.
- Ejecución del plan de acción.
- Coordinación de recursos.
- Orientación y dirección.
- Control y supervisión.

Etapa final:

- Evaluación.
- Integración institucional.

El promotor que ha de orientar a la comunidad en la satisfacción de las necesidades, debe considerar los siguientes aspectos:

- Las necesidades reales, pero no sentidas por la comunidad
- Las necesidades sentidas por la comunidad
- Los recursos de que dispone la comunidad
- Los recursos que pueden ser obtenidos fuera de la comunidad.
- La actitud de los miembros de la comunidad frente a las soluciones o satisfacciones propuestas para resolver dichos problemas.

La comunidad y el desarrollo comunitario

La expresión desarrollo de la comunidad está de turno dentro del lenguaje de los organismos internacionales que se preocupan por la redención del hombre.

«La expresión desarrollo de la comunidad se ha incorporado al uso internacional para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar a estas a la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional».

Desarrollo comunitario: Puede definirse como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales. Sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.

Resumen

Desarrollo social: Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad.

Participación social: Es el proceso mediante el cual las comunidades intervienen la realidad organizándose, estableciendo prioridades según sus necesidades con el fin de conseguir calidad de vida y bienestar.

Trabajo social: "El Trabajo Social tiene una función de concientización, movilización y organización del pueblo para que en un proceso de formación del autodesarrollo, individuos, grupos y comunidades realizando proyectos de trabajo social, inserta críticamente y actuando en sus propias organizaciones, participen activamente en la realización de un proyecto político que signifique el tránsito de una situación de dominación y marginalidad a otra plena participación del pueblo en la vida política, económica y social de la nación que cree las condiciones necesarias para un nuevo modo de ser hombre".

Características del desarrollo Comunitario

El desarrollo de la comunidad se logra a través del trabajo comunitario, el cual se consigue si hay conciencia, compromiso y responsabilidad social de todos sus integrantes, desde el inicio del proceso de identificación de necesidades hasta la implementación de las acciones del plan de acción en respuesta a la solución de las necesidades o problemas encontrados. Su único fin es lograr un desarrollo democrático, armónico e integral y sostenible en el tiempo, en el cual se presentan las siguientes características:

- Debe darse dentro de la misma comunidad.
- Debe ser integral teniendo en cuenta sus necesidades.
- Debe ser aceptado y conducido por la misma comunidad.
- Debe ser sostenible en el tiempo.
- Debe ser continuo y sistemático.

Tales características del desarrollo comunitario, identifican plenamente el compromiso participativo de la comunidad desde el reconocimiento de la situación problema (diagnóstico) hasta la planificación de las acciones estratégicas a aplicar (plan de acción) para lograr su desarrollo de manera integral, que sea permanente y sostenible en el tiempo, como condición de la metodología y objetivo del trabajo comunitario.

Etapas del desarrollo de la comunidad

Las etapas se concretan en seis aspectos que se deben desarrollar en forma secuencial para llegar al planteamiento de soluciones viables de los problemas identificados, ejecutar las acciones conducentes al logro de los objetivos propuestos y finalmente determinar si estas generaron el impacto esperado en mejorar condiciones iniciales del nivel de vida. Dichos aspectos son los siguientes:

- Reconocimiento de la comunidad.
- Identificación de las necesidades o problemas a solucionar.
- Plan de acción.

Resumen

- Organización para la ejecución del plan de acción.
- Ejecución del plan de acción.
- Seguimiento y control del plan de acción.
- Evaluación final de resultados.

Para hacer desarrollo comunitario se necesita establecer un ciclo para el proceso de intervención del desarrollo social. El ciclo de desarrollo se inicia con un diagnóstico de necesidades de la comunidad, continúa con la priorización de las líneas programáticas y la elaboración de un plan de acción o desarrollo. A partir de este plan de acción y guiados por las líneas programáticas acordadas, la comunidad elabora un cronograma para ejecutar el plan de acción que lo implementa y evalúa. El análisis entre los diferentes actores del desarrollo del plan de acción permite un aprendizaje colectivo que puede generar ajustes o una nueva priorización y reorientación del plan en desarrollo.

El desarrollo económico y desarrollo comunitario: Abarca un rango de enfoques y actividades cuyo principal objetivo es la mejora del bienestar y el sustento de las personas que pertenecen a una comunidad. Como una rama del desarrollo comunitario, estas aproximaciones atienden a asuntos sociales, particularmente a la organización de la comunidad.

La planeación en el trabajo comunitario

La planeación, consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en este, plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

Glosario

- **Actividad de liderazgo:** consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos, actitudes y conductas de los miembros de esta.
- **Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. Tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo.
- **Planeación democrática:** Proceso mediante el cual se efectúa de manera permanente la consulta popular, con el propósito de que la ciudadanía participe activamente en las decisiones para definir objetivos, estrategias, metas y prioridades de desarrollo. Así mismo para proponer nuevas formas de vinculación, gestión y de trabajo para mejorar los efectos de las acciones del Sector Público.
- **Planeación estratégica:** Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.
- **Planeación global:** Proceso que permite definir objetivos, estrategias y líneas generales de política para un país. Generalmente, es flexible para ajustarse a los cambios coyunturales de orden interno y externo.



Glosario

- **Planeación nacional del desarrollo:** Es la ordenación racional y sistemática de acciones que, con base en el ejercicio de las atribuciones del Gobierno, en materia de regulación y promoción de la actividad económica, política, social y cultural, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la Constitución y la ley establecen.
- **Planeación regional:** Establecimiento de objetivos, estrategias, líneas de política y metas, así como de mecanismos de coordinación en los que participan los tres niveles de gobierno y los sectores social y privado para hacer compatibles las acciones desarrolladas en el proceso de planeación nacional, trasladando los apoyos instrumentales de la planeación global a las diferentes localidades del país.
- **Planificación:** Organización económica y social impartida por la dirección central de un país o región.
- **Planificación central:** Sistema económico político en el cual el Estado interviene las fuerzas de mercado.
- **Plan de desarrollo:** Según la Constitución Nacional, habrá un plan general de desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional.



Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2009). *Metodología de Acción Social*. Buenos Aires: Editorial Lumen Humanitas. p. 66.
- Análisis y Desarrollo Comunitario. Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación estratégico en ONG de Acción Social. Ed. Plataforma de ONG de Acción Social. p. 25 – 27. Recuperado Julio 15 de 2013. Link: <http://www.msssi.gob.es/politicaSocial/ongVoluntariado/docs/guiaplanificacionestrategica.pdf>,
- ASF. Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados. Unidad Superior de Capacitación. Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización. Metodología del Marco Lógico: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). p.p. 15 – 18. Recuperado julio 10 de 2013. Link: <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>,
- ICADEFIS - Metodología del Marco Lógico: Matriz de indicadores para resultados (MIR) (pp. 30-33). Recuperado el 10 de julio de 2013. Link: <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>
- Perea, A. O., Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. Ed. Plataforma de ONG de acción social. Madrid. p. 13. Correo electrónico: info@plataformaong.org
- Viché, M. (2010). La planificación estratégica: instrumento de participación e inclusión social. Recuperado en julio de 2010. p.4. Link: <http://quadernsanimacio.net, n° 12, ISSN: 1698-4044>.
- ICADEFIS– Metodología del Marco Lógico: Matriz de indicadores para resultados (MIR). Recuperado julio 10. p.p. 30-33. Link: <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>

UNIDAD IV

Formulación del plan de acción



La formulación de un plan de acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 4.1. La planeación como metodología de la acción social.
- 4.2. Herramientas de la planeación social.
 - 4.2.1. Análisis DOFA.
 - 4.2.2. Matriz de marco lógico.
 - 4.2.3. Plan de acción.
 - 4.2.3.1. Características del plan de acción.
 - 4.2.3.2. Principios del plan de acción.
 - 4.2.4. Componentes del plan de acción.
 - 4.2.4.1. Identificación del problema.
 - 4.2.4.2. Alternativas de solución.
 - 4.2.4.3. Objetivos.
 - 4.2.4.4. Actividades.
 - 4.2.4.5. Metas.
 - 4.2.4.6. Indicadores de medición.
 - 4.2.4.7. Responsables o ejecutores de las actividades.
 - 4.2.4.8. Presupuesto de costos y gastos.
- 4.3. Estructura del plan de acción de las actividades.
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

El trabajo comunitario involucra esencialmente a todos los individuos que integran una comunidad, en la cual se manifiestan necesidades de toda índole que condicionan su desarrollo social y requieren acciones tendientes a satisfacerlas para lograr mejores condiciones de vida. En este aparte del documento, se analiza la metodología a través de la planeación social participativa con el compromiso de todos los miembros de la comunidad, como un proceso integral que inicia con la identificación de la situación problema hasta el desarrollo de acciones para el logro de metas y fines comunes, donde, como en cualquier plan de desarrollo, se comprometen recursos que por lo general son escasos.

Al concebir la planeación como proceso integral, esta no se queda solamente en el diagnóstico del problema, sino que aborda acciones de solución, utilizando para el efecto metodologías viables que han sido desarrolladas a partir de modelos teóricos y prácticos, los cuales son objeto de análisis en la presente unidad, partiendo desde la concepción de lo que es la planeación social, hasta la descripción de algunas de las herramientas más utilizadas por esta para ejecutar las acciones que buscan lograr un mejor nivel de vida de la comunidad intervenida, como lo es la metodología del marco lógico y el plan de acción.

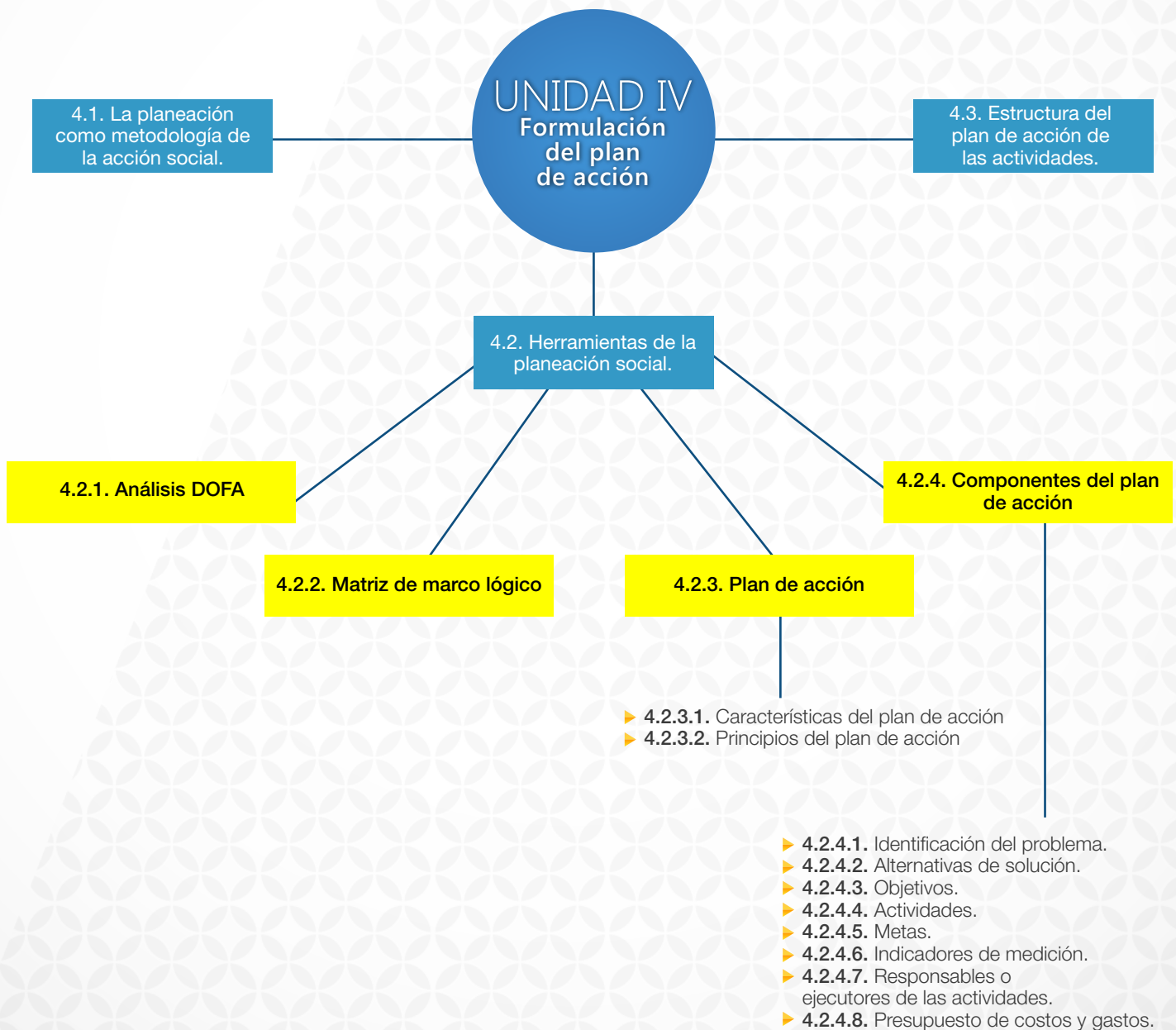


Objetivos

1. Orientar a la comunidad en la elaboración del plan de acción que debe dar respuesta a los problemas priorizados.
2. Apoyar las acciones que debe desarrollar la comunidad para la ejecución y puesta en marcha del plan de acción.
3. Identificar con la comunidad las formas de medición de los logros y metas propuestas en el plan de acción.



Esquema gráfico de los temas de la Unidad 4



4.1. La planeación como metodología de la acción social

Desarrollar una alternativa de solución a un problema observado y vivido por la comunidad, no es otra cosa que aplicar toda una metodología de lo que comúnmente se denomina “planeación estratégica”, que en su concepto elemental y aplicado a la acción social, como la definen Burgwal y Cuéllar, (Citados por Perea):

“...es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”³.

En este sentido, la planeación estratégica, es una herramienta que parte del diagnóstico participativo de la situación actual de la comunidad teniendo en cuenta su entorno y su situación particular frente a él, y le permite definir las dinámicas de actuación para lograr un cambio de su condición social en la forma más rápida y con visión del futuro deseado. De esta manera, la comunidad no solo logra adaptarse a las mejores condiciones sociales del entorno observado, sino que con su actuación estratégica de mejoramiento, introduce modificaciones positivas que generan efectos multiplicadores en el desarrollo social del mismo entorno donde se desenvuelven.

La planeación estratégica nace de la propia comunidad a través de la participación individual de sus integrantes, tanto en la manifestación de sus propias necesidades, como en la aceptación del plan a seguir para buscar la solución viable al problema identificado y lograr el bienestar social del colectivo, tal como lo plantea (Viché, 2010) en su documento sobre Planeación Estratégica: Instrumento de participación e inclusión social:

“... desde la perspectiva de la acción comunitaria sociocultural solo es posible entender una planificación estratégica de carácter horizontal, elaborada por los propios colectivos en el seno de las comunidades sociales, a partir de dinámicas participativas de análisis, debate y toma de decisión, a través de procesos colaborativos basados en la creación de identidades colectivas, la solidaridad en la búsqueda de las soluciones y la implicación activa en los procesos generados por todas y cada una de las acciones generadas de forma cooperativa”⁴. (p.4)

El autor hace una diferenciación con la planeación estratégica de tipo empresarial, donde plantea una integración de tipo vertical, en la que las decisiones se toman de arriba hacia abajo, es decir, el nivel central o directivo hace la planeación y la ejecución le corresponde al nivel operativo o productivo, mientras que la planeación social plantea una integración de tipo vertical, donde los actores son los que identifican los problemas y ellos mismos son los que proceden a desarrollar las acciones necesarias para solucionarlos.

³. Perea, A. O., Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. Ed.: Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid. Correo electrónico: info@plataformaong.org. p. 13.

⁴. Viché M; (2010); La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social; en <http://quadernsanimacio.net>; nº 12 julio de 2010; ISSN: 1698-4044, p.4.

4.2. Herramientas de la planeación social

La planeación estratégica, en su concepción y aplicación en la organización comunitaria, se concreta en la utilización de herramientas que hacen más eficientes los procesos de dirección, gestión y control para lograr en el corto o largo plazo, según lo previsto, los objetivos propuestos en la transformación social de la comunidad.

Entre las herramientas utilizadas por la planeación estratégica, se pueden enumerar, entre otras, las relacionadas con el análisis estratégico DOFA, la Matriz de Marco Lógico y el Plan de Acción.

4.2.1. Análisis DOFA

El análisis DOFA o DAFO, o también FODA, entre otros términos utilizados por algunos autores, es una de las herramientas de la planeación estratégica social que ayuda a hacer un análisis de la comunidad, para detectar sus fortalezas y debilidades (FD) hacia al interior de la misma, al igual que detectar las oportunidades y amenazas que prevalecen en su entorno externo (OA) y que pueden favorecer o impedir su desarrollo económico y social. Este método ayuda a plantear acciones que se deben implementar para aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno externo y preparar a la comunidad contra las amenazas que prevalecen en este, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que la caracterizan hacia el interior.

El principal objetivo del análisis de esta metodología, es ayudar a la comunidad a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios internos: Consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.



DOFA es una de las herramientas de planeación estratégica social, donde se analiza la comunidad, detectando sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas para establecer su desarrollo económico y social.

Las fortalezas determinan recursos y las habilidades o destrezas que dispone la comunidad y que pueden ser aprovechados o mejorados para enfrentar los nuevos retos que demande la solución a los problemas encontrados. De este análisis, se responden interrogantes como: ¿Qué tenemos?, y ¿Qué sabemos hacer mejor?, de cuyas respuestas, se deducen las posibilidades de superar la situación problema encontrada y lograr el futuro deseado.

Las debilidades descubren los factores en los cuales la comunidad tiene una posición desfavorable o que presentan riesgos de alguna magnitud para enfrentar las posibilidades de un mejor desarrollo social o económico en su condición inicial del nivel de vida.

Las oportunidades se relacionan con las posibilidades que la comunidad tiene hacia el exterior y que en un momento se pueden aprovechar para complementar o reforzar sus acciones hacia el interior, para lograr soluciones acertadas a sus problemas encontrados, contrarrestando sus debilidades o reforzando sus fortalezas. Ejemplo de esto son los apoyos ofrecidos por el gobierno local para su desarrollo social.

Las amenazas analizan y determinan las condiciones externas que pueden poner en riesgo a la comunidad o que la pueden afectar, sino se adelantan acciones coordinadas para evitar los efectos nocivos en caso de que

estas se presenten, como por ejemplo cuando haya fenómenos naturales o de otra índole social.

Una vez analizadas y descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la comunidad, se puede construir la matriz DOFA que permite visualizar la situación actual de la comunidad y a partir de ella, diseñar el plan de acción más conveniente, teniendo en cuenta las fortalezas disponibles, las debilidades a superar y las oportunidades a vincular en el proceso, para así contrarrestar o minimizar los riesgos de las amenazas que afectan su condición interna en pro de un mejor desarrollo social.

4.2.2. Matriz de Marco Lógico (MML)

La matriz de Marco Lógico (MML), es una metodología seguida por los organismos nacionales e internacionales de apoyo al desarrollo social (DNP, ONU, GTZ, entre otras), que distingue dos aspectos importantes para su implementación. El primero tiene que ver con la metodología del marco lógico y el segundo con la aplicación y desarrollo del plan de acción bajo los principios, conceptos y estructura de la matriz propiamente dicha, pero ambos estrechamente relacionados con el propósito que se persigue con la comunidad.

La primera parte de la matriz de marco lógico, como proceso metodológico, identifica el problema y selecciona la alternativa de solución, la cual se apoya en el diseño del árbol de problemas con relaciones de causa – efecto y en el árbol de objetivos para crear su visión de futuro. Con base en ello, se analiza la situación existente de la población objetivo, se identifica el problema central, se definen los objetivos y se selecciona la alternativa óptima de solución y las estrategias que se aplicarán para conseguirla.

De esta forma, se tienen tres tipos de análisis: el análisis de problemas que identifican la realidad encontrada, el análisis de objetivos que visualizan una mejor situación hacia el futuro y el análisis de las diferentes alternativas que pueden dar respuesta a la situación encontrada.

La segunda parte, como producto de lo anterior, se concreta en la etapa de planificación, en la que la idea de la alternativa de solución se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico, en la que los objetivos se descomponen en actividades estratégicas, se establecen los logros, se definen los indicadores de medición y, se cuantifican los recursos necesarios en el tiempo del plan.

Como componente importante en el diseño de la matriz de marco lógico, se incluyen además, los medios de verificación de los resultados y las salvedades o condiciones especiales que se pueden considerar para la ejecución del plan. Los medios de verificación, determinan las fuentes de la información para comprobar la aplicación y resultados de los logros del plan (Indicadores) y las salvedades que identifican los riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que este fracase. Por estas razones, el diseño de la matriz de marco lógico requiere identificar los medios de verificación y los riesgos en cada etapa, es decir, la lógica vertical del plan (ICADEFIS, s.f., pp. 30-33).

En términos generales la metodología de la matriz de marco lógico, en su implementación y desarrollo, mantiene la siguiente estructura:

a. Metodología del Marco Lógico

Analiza los siguientes aspectos en su orden:

- Análisis de problemas.
- Análisis de objetivos.
- Análisis de alternativas de solución.

b. Matriz de Marco Lógico. Se construye a partir del siguiente esquema:**Tabla 7. Matriz de Marco Lógico**

Resumen información	Indicadores	Medios de verificación	Salvedades o supuestos
Objetivo general			
Objetivos específicos			
Actividades			
Logros			
Recursos			

Lo expuesto en la metodología del marco lógico, aunque presenta un nivel sencillo de comprensión y aplicación técnica como herramienta de la planeación en la consecución de los objetivos inicialmente propuestos para lograr la visión deseada en el nivel de vida de la comunidad, requiere de expresiones claras en su concepto e interpretación, las cuales pueden presentar algún grado de dificultad en su asimilación por parte de los miembros de colectividad, especialmente cuando estos deben participar en todo el proceso de ejecución por los mismos principios del trabajo comunitario. Así mismo, que su aplicación sin la orientación de un experto y sin la formación previa de la comunidad, puede llevar a interpretaciones y acciones no adecuadas para los resultados esperados.

4.2.3. Plan de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos y proyectos establecidos.



Esta herramienta de planeación que contiene, en términos generales, los mismos principios de la metodología del marco lógico, es más sencilla de comprender y aplicar por parte de los miembros de la comunidad y exige un menor grado de preparación y capacitación en su gestión.

El plan de acción se fundamenta en una representación crítica y colectiva de la realidad social (problema), una (s) alternativa (s) de solución, unos objetivos, metas colectivas, una secuencia de actividades, cronograma, un presupuesto de recursos y un proceso integral de seguimiento permanente del propio plan a través de indicadores sociales de gestión.

El plan de acción así concebido, se convierte a su vez en una herramienta de la planeación, al desagregar los objetivos en actividades o acciones secuenciales y encadenadas en función de unas metas para lograr una finalidad última en un tiempo determinado, que no es otra que llegar a las mejores condiciones de vida de la comunidad.

El plan de acción, genera actitudes básicas de cooperación entre los individuos y unos estilos de relación y comunicación entre ellos, al responsabilizarse de la ejecución de las actividades o estrategias de acción, así como en la participación democrática de los resultados o beneficios obtenidos con su desarrollo.

4.2.3.1 Características del plan de acción

El plan de acción, como herramienta de planeación, presenta las siguientes características:

- Parte de un diagnóstico participativo: La comunidad es consciente de manifestar y reconocer sus propias debilidades (problemas o necesidades) que condicionan su atraso social frente a otras mejores posibilidades de nivel de vida, en forma libre y espontánea, en aplicación de cualquier método de investigación social, orientado y dirigido por entes externos o sujetos del proceso investigativo. En este proceso, no solamente se identifica el problema, sino que también la misma comunidad,

participativamente, plantea soluciones viables que finalmente se concretan en el plan de acción.

- Es concertado con la comunidad: La misma comunidad, consciente y democráticamente, acepta y aprueba el plan de acción que como resultado de la intervención social, le permite desarrollar o ejecutar las acciones estratégicas que solucionan su problema y les proporcionan un mejor nivel de vida.

- Su ejecución es participativa: La misma comunidad es la que ejecuta el plan de acción, bajo los principios de solidaridad y democracia. Establece procesos de organización para su desarrollo y las formas de seguimiento y evaluación de los resultados finales.

- Establece técnicas de seguimiento y evaluación de resultados: El plan de acción, en su estructura, establece metas a lograr en cada etapa del proceso de planeación y establece las técnicas de medición a través de indicadores sociales de gestión.

- Los resultados finales benefician democráticamente a la comunidad: Los resultados finales del plan de acción benefician a la comunidad en su conjunto y no a un individuo en particular, independientemente de su aporte o contribución a su ejecución.

4.2.3.2. Principios del plan de acción

La elaboración y ejecución del plan de acción, debe ceñirse a los principios generales del proceso de la planificación estratégica, entre los cuales se enumeran los siguientes:

- Coordinación.
- Continuidad y sostenibilidad.
- Eficiencia.
- Coherencia.
- Democracia.
- Responsabilidad individual.
- Responsabilidad social y ambiental.

De otra parte, la elaboración y ejecución del plan de acción, debe ceñirse a los principios generales del proceso de la planificación estratégica, entre los cuales se enumeran los siguientes:

- **Coordinación:** El plan de acción contiene mecanismo de coordinación interna y externa. Interna entre la organización asumida por los miembros de la comunidad para su ejecución y evaluación de resultados, y externa con los organismos de apoyo al desarrollo social de la localidad, donde se puede articular a los planes de desarrollo del gobierno o de los entes territoriales del área de influencia.
- **Continuidad y sostenibilidad:** La participación consciente de la comunidad en la formulación y desarrollo del plan de acción, le da la posibilidad de permanecer en el proceso continuo de mejoramiento del nivel de vida al alcanzar los objetivos y metas de la solución del problema identificado (continuidad) y de asumir actitudes propositivas para afrontar nuevos retos en la solución de los demás problemas o necesidades sentidas (sostenibilidad).
- **Eficiencia:** El plan de acción debe permitir el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas, en el

tiempo establecido, optimizando el uso de los recursos financieros, físicos y humanos, incluidos en el presupuesto.

- **Coherencia:** Las actividades programadas deben ser coherentes con los objetivos y las estrategias aceptadas por la comunidad en el plan.
- **Democracia:** En la formulación y aprobación del plan de acción, los miembros de la comunidad deben tener libre acceso a la información que les permita tomar decisiones y expresar su voluntad de participar en el proceso administrativo del plan. Igualmente, los beneficios derivados de la ejecución del plan de acción, deben ser de la colectividad y no de la particularidad de un grupo o individuo de la comunidad.
- **Responsabilidad individual:** Los miembros de la comunidad deben aceptar libremente los compromisos de la ejecución del plan de acción y asumir las consecuencias de sus propias actuaciones y decisiones.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Los resultados del plan de acción deben evitar impactos negativos que se le puedan causar a otras colectividades y al medio ambiente de su entorno.

4.2.4. Componentes del plan de acción

El componente del plan de acción, integra el proceso desde la identificación y priorización del problema a solucionar para mejorar las condiciones iniciales del nivel de vida de la comunidad seleccionada, logrado por intermedio del autodiagnostico participativo de todos los individuos que la integran, hasta el presupuesto requerido para la ejecución del plan con sus fuentes de financiación, en la forma que se explica a continuación.

4.2.4.1. Identificación del problema

El plan de acción tiene su origen en la existencia de un problema que afecta la calidad de vida de una comunidad, el cual se identifica a través del diagnóstico participativo. De este proceso, es posible que se determine, no solamente un problema, sino varios, que condicionan el nivel de vida, pero de todos ello, la misma comunidad debe priorizar el más importante y que amerite solución en el corto plazo, pues por lo general no se dispone de los recursos que demandaría la solución simultánea de todos.

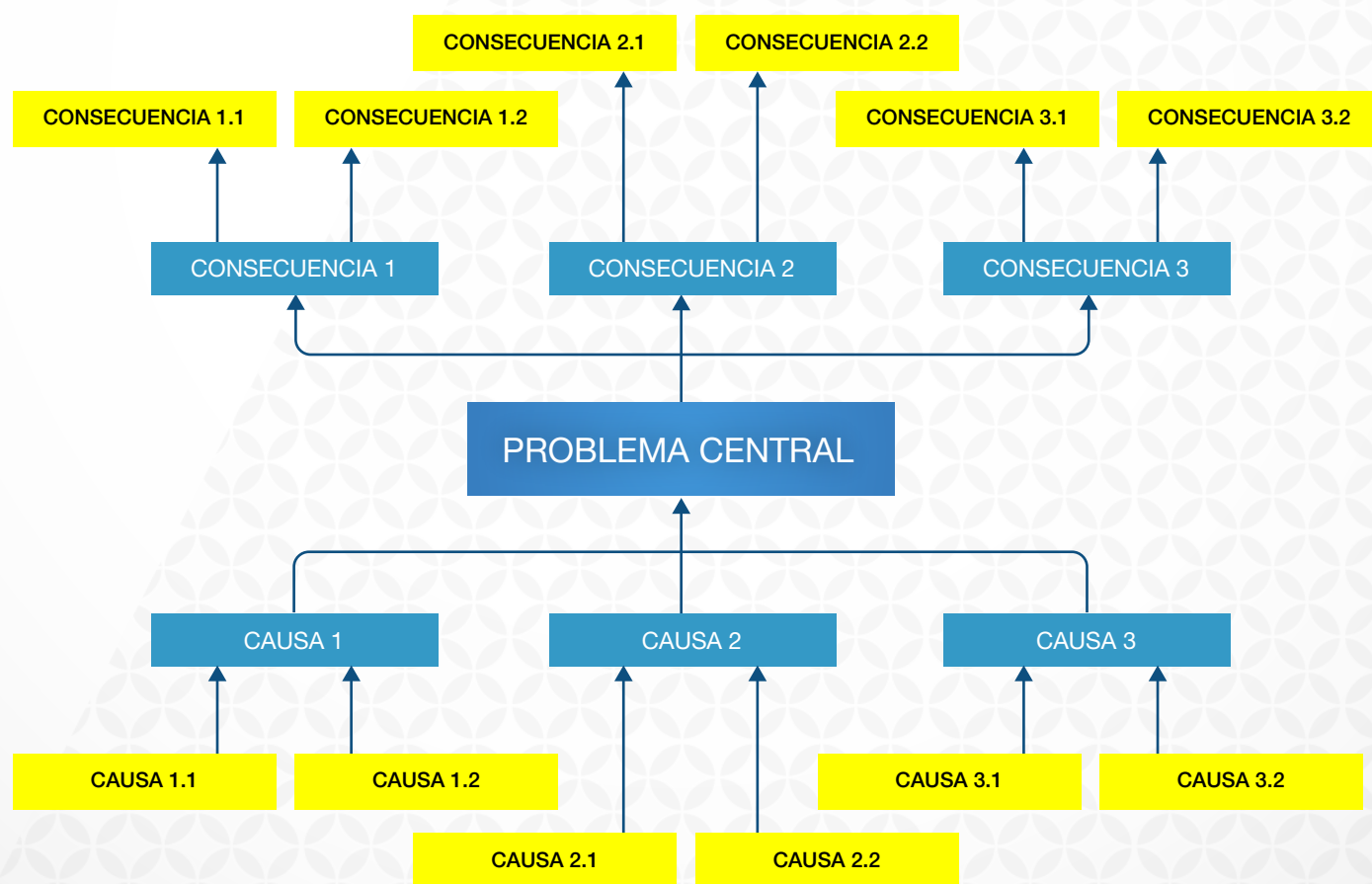
De este diagnóstico y sobre el problema priorizado, es importante identificar las relaciones de causa y efecto, ya que de estas depende la selección de la alternativa de solución, pues para contrarrestar los efectos negativos, se deben identificar las causas que lo generan.

Una de las formas o técnicas que se pueden utilizar para la representación esquemática de los problemas, sus efectos y encadenamientos, es la denominada “árbol de problemas”, en el cual se relacionan las causas y efectos (consecuencias) del problema en forma ascendente, encadenadas e interdependientes.

En la parte central del esquema se define el problema principal que debe solucionarse para lograr mejores condiciones de vida de la comunidad seleccionada. En la parte inferior de la gráfica, se representan las causas y los encadenamientos que las originan, y en la parte superior, en forma ascendente, los efectos o consecuencias del problema si no se soluciona.

Generalmente, el esquema gráfico corresponde a la siguiente estructura (ASF, s.f. pp. 15-18):

Figura 2. Esquema de Matriz de Indicadores para Resultados



Los mismos autores, indican que a partir del problema central, hacia abajo, se identifican y se le hace un seguimiento a la secuencia de todas las causas que pueden dar lugar al problema, con sus encadenamientos, hasta tratar de llegar a las causales primarias independientes, pues entre más raíces que se detecten del problema, es más fácil identificar las posibles soluciones (alternativas) para superar la condición restrictiva que lo ocasiona. Además, indican que en la medida en que se resuelvan las últimas causales del encadenamiento se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada.

4.2.4.2. Alternativas de solución

Del problema central, se derivan las alternativas de solución. Un problema puede originar varias alternativas de solución, pero dentro de estas debe escogerse la más viable y que amerita desarrollar todas las acciones posibles para su implementación.

La alternativa seleccionada, debe cumplir con las siguientes condiciones para su ejecución:

- a)** Ser aceptada por la comunidad, esto es, que la misma comunidad es la que decide implementar las acciones necesarias para su desarrollo.
- b)** Ser técnicamente viable, es decir, que la alternativa seleccionada no comprometa complejidad tecnológica para su ejecución, o que por lo menos se disponga de la tecnología necesaria para su implementación.
- c)** Ser legalmente realizable, esto implica que la alternativa seleccionada no contravenga ninguna norma jurídica que impida su ejecución.
- d)** Ser económicamente factible, lo cual hace referencia a la disponibilidad de recursos físicos, humanos y financieros, suficientes y oportunos, para las actividades que comprometan su ejecución.
- e)** Ser ambientalmente sostenible, esto condiciona que la ejecución de la alternativa y sus resultados, no deben causar daños ambientales o ecológicos que comprometan

el bienestar social de otros grupos sociales o de generaciones actuales o futuras.

Si al hacer la evaluación de la alternativa conjuntamente con la comunidad, no hay claridad o existe incumplimiento en alguno de los criterios anteriores, así sea la inicialmente elegida en consenso por el grupo, no es viable ni factible su realización.

La alternativa seleccionada y ajustada a los criterios anteriores, es la que en última instancia define la necesidad de continuar con la formulación del plan de acción.

4.2.4.3. Objetivos

Los objetivos se clasifican en generales y específicos, los cuales están relacionados entre sí y deben ser coherentes con el problema y la alternativa de solución.

Objetivo General

El objetivo general, o también denominado de desarrollo, plantea la forma positiva del problema observado que afecta el bienestar social de la comunidad estudiada. Se trata de pasar a la comunidad de una condición de atraso o vulnerabilidad a una nueva situación de favorabilidad en su desarrollo social o mejores condiciones de bienestar social. Así, el objetivo general del plan de acción, está estrechamente relacionado con la solución de los problemas que afectan a la comunidad.

Objetivos Específicos:

El objetivo general se desagrega en varios objetivos específicos y el conjunto de estos expresa lo que se quiere conseguir con el general. Si esto no es así, se entiende que los objetivos específicos están mal formulados y no se puede lograr el equilibrio deseado.

Los objetivos específicos determinan las acciones necesarias para alcanzar el objetivo general, y deben expresarse en términos cuantitativos y determinar las metas que se quieren lograr con su desarrollo. Esta es una de las características de los objetivos que permiten su medición y en suma, el cumplimiento del objetivo general.

Los objetivos deben cumplir con las siguientes características:

- Ser coherentes con el objetivo general y la solución del problema seleccionado.
- Determinar logros y no actividades.
- Ser realistas y realizables.
- Ser cuantificables y medibles.
- Ser cronológicos.

4.2.4.4. Actividades

En términos generales, las actividades son el conjunto de tareas o acciones estratégicas que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos y las metas establecidas en el plan, mediante la utilización de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, ajustados a la actividad que se desarrolla, y que queda a cargo de una persona o responsable a la que le fue asignada.

Las actividades del plan de acción desagregan las acciones de cada objetivo específico, y de estos con el objetivo general, es decir, generan el cambio que se desea para la comunidad en su integralidad.

Las actividades que se establezcan para cada objetivo, también describen tareas, funciones o responsabilidades que se le asignan a una persona o grupo de personas, dentro de la organización comunitaria que se adopte para la ejecución del plan de acción.

De todas maneras, las actividades deben ser desarrolladas en lo posible por los integrantes de la comunidad y en su desarrollo orientarse al cumplimiento de los objetivos y al logro de las metas propuestas en cada uno de ellos.

Además, las actividades pueden ser secuenciales, es decir, que alguna de ellas se debe cumplir antes que la otra, por lo tanto estas deben indicarse en su orden de ejecución.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de las actividades que se realizan para dar cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.



Para cada objetivo específico se debe plantear qué se espera obtener como resultado concreto del objetivo y de las acciones a desarrollar, en un tiempo determinado. Cada objetivo puede tener uno o más resultados esperados. Estos resultados se van a generar cuando el proyecto entre en funcionamiento (Operación), durante su vida útil y al momento de su finalización, permitiendo así el proceso de seguimiento y evaluación de impacto con la ejecución del plan de acción, según lo previsto en los objetivos específicos (Seguimiento y control) y en el objetivo general (Evaluación de impacto).

Las metas del plan de acción deben ser reales, realizables y alcanzables. En tal sentido, las metas deben corresponder a los resultados o productos esperados de las acciones programadas en el plan de acción y de estas a los objetivos específicos y al fin último para el cual se definieron.

Las metas pueden expresarse en atributos cualitativos si el resultado o producto esperado se explica con características de calidad o cualidad (Alto, bueno, excelente, etc.), o en términos cuantitativos, si este establece condiciones de magnitud. A su vez, este último, también puede expresarse en valores absolutos (numéricos) o relativos (porcentajes), según lo exija la condición de los objetivos.

Ejemplos:

Expresión cualitativa

Lograr excelente o buena participación grupal. La calificación se da en la condición Excelente o Buena.

Expresión cuantitativa

Lograr una participación grupal del 100%. La cantidad esperada se da en términos relativos, expresados en porcentaje.

Las metas así definidas, facilitan implementar y diseñar la forma de medición de los resultados parciales o finales, mediante el sistema de indicadores que se adopte para el plan de acción.

4.2.4.6. Indicadores de medición

Para poder verificar el cumplimiento de las metas y evaluar finalmente su impacto en la comunidad, se debe diseñar un sistema apropiado de indicadores, de tal manera que al aplicarlos permitan detectar las desviaciones que se puedan presentar durante la ejecución del plan de acción y de esta forma, introducir las correcciones necesarias para garantizar el logro de los objetivos y de los resultados previstos.

El proceso de seguimiento al plan de acción, a través de indicadores, permite detectar a tiempo las desviaciones respecto a las metas establecidas e introducir medidas correctivas, bien en las actividades programadas o en la propuesta de los objetivos específicos, y al finalizar el plan evaluar sus resultados y determinar el impacto logrado en el grado de desarrollo de la comunidad frente a la situación inicial diagnosticada.

Los indicadores que se definan para el plan de acción, deben estar orientados a medir los resultados esperados en sus dimensiones de tiempo, calidad y cantidad, aunque el concepto de calidad es difícil determinarlo, a no ser que este exprese su equivalencia en una escala numérica que pueda calificar el logro obtenido.

El diseño de estos indicadores será tema del desarrollo de la Unidad 6 de este documento.

4.2.4.7. Cronograma de actividades

El cronograma del plan, hace referencia al establecimiento de fecha de realización y cumplimiento de las diferentes actividades programadas en cada uno de los objetivos específicos y de estos en función del objetivo

general. En este diseño, el plan debe tener una fecha de inicio y una de terminación, e internamente la distribución de los términos en tiempo (días) y fechas de cumplimiento de las actividades programadas en cada objetivo, debidamente ordenadas en forma consecutiva, de acuerdo con la necesidad de su realización, para poder ejecutar la siguiente actividad o tarea.

La herramienta más utilizada para representar cronológicamente las actividades del plan de acción, es conocida como “Gráfico de Gantt”, empleada para hacer seguimiento y gestión en la toma de decisiones de dirección y administración, por cuanto permite visualizar en forma rápida cuándo debe empezar y terminar una actividad, qué actividades están en marcha, cuáles han terminado y en qué tiempo se han realizado.

Para elaborar el cronograma del plan de acción y expresarlo en el gráfico de Gantt, se debe disponer de la siguiente información:

- Relación de actividades del plan para cada objetivo específico, debidamente jerarquizadas en su orden de ejecución.
- La duración de cada actividad en días.
- Fecha de inicio y fecha de terminación.
- Indicar la interrelación entre estas, especificando: cuál de estas empieza primero y cuál le sigue, si hay actividades simultáneas y actividades que terminan a la vez.
- Si algunas de estas actividades dependen de resultados de otras, es decir, si hay actividades que no se pueden comenzar y si hay otras que no se han terminado.

La representación gráfica de Gantt, se registra en una tabla de doble entrada, donde en el eje vertical se relacionan las actividades o tareas a realizar y en el eje horizontal las fechas de cumplimiento.

En la primera columna y en forma vertical, se listan las actividades en su orden de ejecución. En la segunda columna y para cada actividad, se indica la fecha de iniciación, fecha de terminación y número de días de duración. En las siguientes columnas, se indica en forma de barras la duración de cada actividad, expresando la fecha de inicio y la fecha de terminación, tal como se representa en el siguiente diagrama:

Tabla 8. Programación de Actividades Plan de Acción - Gráfico de Gantt

[illegible]

4.2.4.8. Responsables o ejecutores de las actividades del plan de acción



Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuáles son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan para asignar responsabilidades.

Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Como se ha interpretado desde un principio, la práctica del trabajo comunitario involucra a todos los individuos que la componen, no solo en el diagnóstico de la situación problema, sino en todos los aspectos que demanda el desarrollo del plan de acción. Dentro de este esquema, están las actividades o tareas que deben ser desarrolladas directamente por los individuos que integran, con la finalidad de lograr el cometido de cada objetivo y en su conjunto, el propósito de la transformación a un nivel menos crítico de la situación inicial de la comunidad intervenida.

En el punto anterior se han definido las actividades a desarrollar en el plan de acción, por lo que estas deben ser distribuidas entre los miembros de la comunidad como ejecutores directos del plan de acción, las cuales deben ser llevadas a cabo con responsabilidad social, principios de solidaridad y de compromiso con los demás miembros participantes.

De esta forma, las actividades o tareas deben ser realizadas por los individuos que designe la comunidad y que estos libremente acepten. Así, cada actividad o grupo de ellas, está a cargo de un responsable de la comunidad, con el compromiso de que esta se cumpla dentro de los tiempos y plazos indicados en el cronograma del plan de acción.

Para ejecutar cualquier tipo de actividad del plan de acción, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar en el plan la cantidad de personal requerido y si es necesario, las condiciones de la capacitación solicitada o por lo menos, informar y sensibilizar sobre la responsabilidad y compromiso con la comunidad en la realización de actividades asignadas.

4.2.4.9. Presupuesto de costos y gastos del plan de acción

Universalmente es aceptado que todo plan que se conciba, sea de gobierno, privado o comunitario, debe contar con los recursos presupuestales suficientes y oportunos para garantizar su ejecución en el tiempo y condiciones previstas en la planeación dada, y de esta forma lograr los objetivos propuestos. El plan de acción, por su naturaleza, no se aparta de este principio, por lo tanto, es necesario programar los recursos humanos, materiales, técnicos, físicos y financieros, en tiempo y cantidad requerida por actividad o grupo de actividades para cada objetivo.

Los recursos humanos hacen referencia a las necesidades de personal externo requerido por el plan de acción, si internamente en la comunidad no se dispone de este recurso con las cualidades y cantidades exigidas por el plan de acción. Los materiales, hacen referencia a los equipos,

herramientas, infraestructura física, etc., necesaria para llevar a cabo las diferentes actividades del plan de acción.

Los financieros determinan el flujo de fondos en dinero en las fechas previstas para atender los gastos que demande el plan de acción, representados en la adquisición de equipos, materiales, gastos de personal, servicios, y demás conceptos que requiera el desarrollo de las actividades del plan de acción.

Además, una vez cuantificado el monto del presupuesto total, se deben indicar las fuentes de financiación, bien sean con aportes propios de la misma comunidad o provenientes de otros entes externos interesados en apoyar el desarrollo de la comunidad, como de entidades gubernamentales locales, nacionales regionales, departamentales, ONG nacionales e internacionales, entre otras.

De ahí, que el primer referente a consultar cuando se formule el plan de acción, son los planes gubernamentales de desarrollo, donde se pueden obtener recursos para la financiación del plan si las necesidades a solucionar están incluidas en ellos.

4.3. Estructura del plan de acción



El plan de acción tiene una estructura donde se delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Las metodologías de la planeación social tienen una estructura básica de procedimiento que incluye los siguientes aspectos:

- a) Estudio de la situación problema.
- b) Formulación del plan de acción con todos sus componentes.
- c) Ejecución o puesta en marcha del plan de acción.
- d) Evaluación final de resultados e impacto en la comunidad.

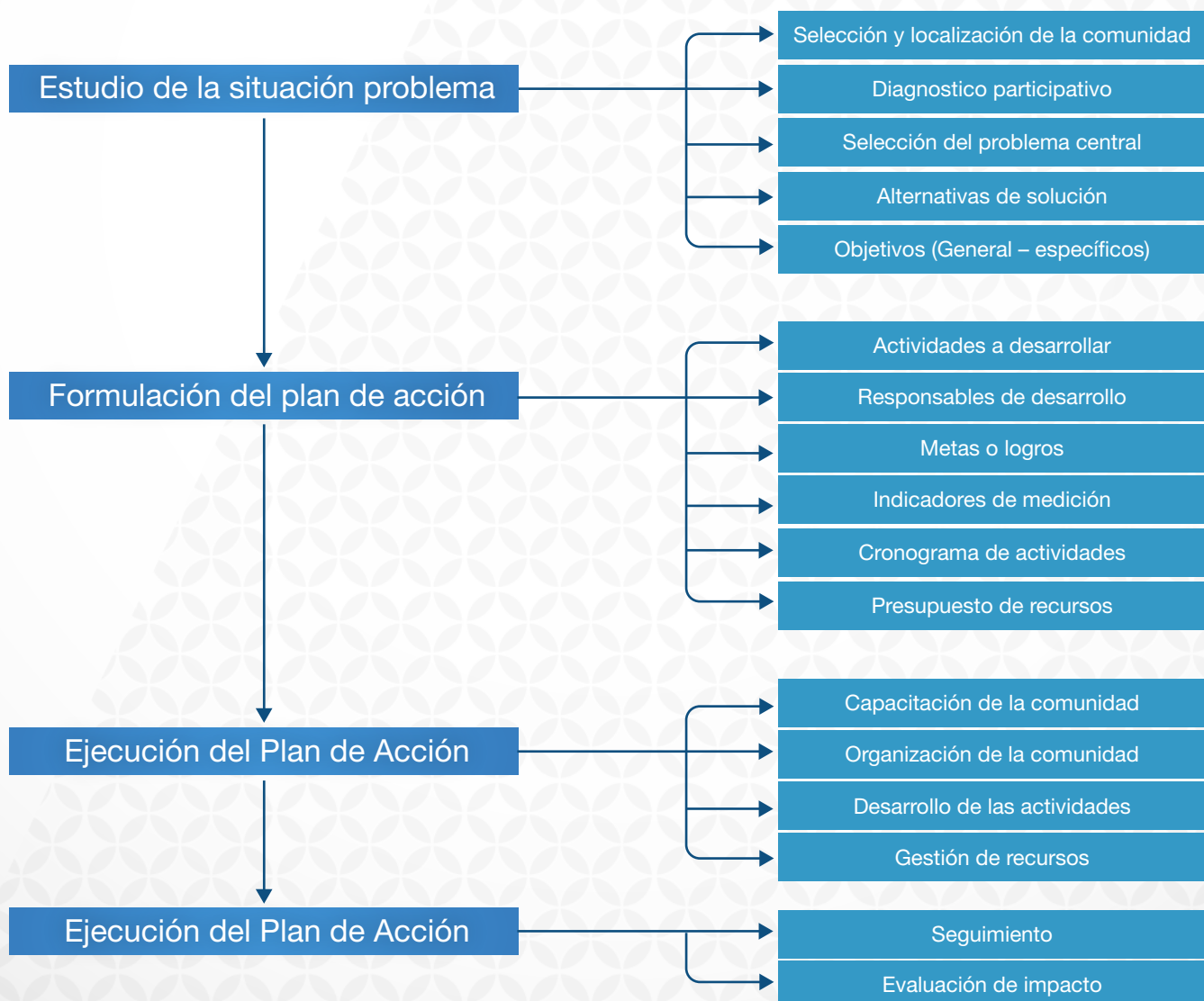
El primer aspecto de la estructura indicada, permite analizar la situación problema en todo su contexto interno y externo de la comunidad intervenida, tal como se expuso en el numeral anterior de este documento. De todos modos, esta parte del estudio, como lo plantea Ander-Egg (2009), es la forma de “Conocer para actuar”, siendo este el principio en el que se basa la necesidad de realizar un diagnóstico, o el

“Nexo o bisagra entre la investigación y la programación” (p. 66), es decir que a partir de él, se puede hacer una programación de estrategias conducentes a la solución concreta del problema identificado.

El segundo aspecto de la estructura planteada, hace referencia a la formulación del plan de acción que debe ser conducido, desarrollado y evaluado por la misma comunidad. El plan de acción, como una de las herramientas de la planeación social, se formula a partir del diagnóstico situacional de la comunidad intervenida y contiene la programación de las actividades básicas y necesarias para desarrollar la alternativa viable de solución a la situación problema encontrada, dentro de un tiempo determinado (cronograma), con el compromiso y asignación de responsabilidades, logros (metas) y unos recursos presupuestales dados.

La estructura de contenido del plan se resume en el siguiente esquema, donde se muestran las interrelaciones de las cuatro fases del plan de acción con sus componentes en cada una de ellas:

Figura 3. Esquema de las fases del plan de acción



Resumen

La planeación social, no solo queda en la formulación diagnóstica de la situación problema de una comunidad o grupo social mediante la aplicación de metodologías y técnicas de la investigación participativa, sino que desarrolla los mecanismos de programación de acciones conjuntas para dar solución a tales problemas a través de la aplicación de herramientas y técnicas apropiadas que la misma comunidad aplica y desarrolla, como las del DOFA, Marco Lógico y Plan de Acción.

Dentro del contexto de las herramientas de la planeación social, se identifica como el más apropiado por su sencillez y fácil comprensión, la relacionada con el denominado plan de acción, en el cual se concretan también las demás técnicas de la acción social.

La presente unidad determina la metodología básica para elaborar el plan de acción que da respuesta a los problemas o necesidades a través de la alternativa viable seleccionada y aceptada por la comunidad, teniendo en cuenta, además de los criterios de evaluación ya analizados en la parte correspondiente de este texto, los factores relacionados con los aspectos técnicos, económicos, financieros y ambientales que se identifican en el entorno interno y externo del contexto local de la comunidad.

La concepción del plan de acción obedece a una estructura de interacción, en la cual se tiene en su orden el estudio de la situación problema, formulación del plan de acción, su ejecución o puesta en marcha y los mecanismos de seguimiento y evaluación final de resultados.

Glosario

- **Análisis DOFA:** Es una de las herramientas de la planeación estratégica social que ayuda a hacer un análisis de la comunidad, para detectar sus fortalezas y debilidades (FD) hacia su interior, al igual que detectar las oportunidades y amenazas (OA) que prevalecen en su entorno externo y que pueden favorecer o impedir su desarrollo económico y social. Este método ayuda a plantear acciones que se deben implementar para aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno externo y preparar a la comunidad contra las amenazas que prevalecen en este, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que la caracterizan hacia el interior.
- **La Matriz de Marco Lógico (MML):** Es una metodología seguida por los organismos nacionales e internacionales de apoyo al desarrollo social (DNP, ONU, GTZ, entre otras), que distingue dos aspectos para su implementación: 1. Tiene que ver con la metodología del marco lógico y 2. Tiene que ver con la aplicación y desarrollo del plan de acción bajo los principios, conceptos y estructura de la matriz propiamente dicha.
- **Plan de acción:** Esta herramienta de planeación que contiene, los mismos principios de la metodología del marco lógico, es más sencilla de comprensión y aplicación por parte de los miembros de la comunidad, exige menor grado de preparación y capacitación en su gestión.
- **Cronograma del plan:** hace referencia al establecimiento de fecha de realización y cumplimiento de las diferentes actividades programadas en cada uno de los objetivos específicos y de estos en función del objetivo general.



Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2009). *Metodología de Acción Social*. Editorial LUMEN HUMANITAS. P. 66.
- Análisis y Desarrollo Comunitario. Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación estratégico en ONG de Acción Social. Ed. Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado Julio 15 de 2013. Link: <http://www.msssi.gob.es/politicaSocial/ongVoluntariado/docs/guiaplanificacionestrategica.pdf> .p. 25 – 27.
- ASF. Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados. Unidad Superior de Capacitación. Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización. Metodología del Marco Lógico: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Recuperado julio 10 de 2013. Link: <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>.p.p. 15 – 18.
- Perea A. O., *Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social*. Ed.: Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid. Correo electrónico: info@plataformaong.org. p. 13.
- Viché M. (2010). La planificación estratégica: instrumento de participación e inclusión social. En <http://quadernsanimacio.net>; nº 12, julio de 2010; ISSN: 1698-4044, p.4.
- ICADEFIS– Metodología del Marco Lógico: Matriz de indicadores para resultados (MIR). Recuperado julio 10. Link: <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>, p.p. 30- 33.

UNIDAD V

Ejecución, seguimiento y evaluación del plan de acción



El plan de acción debe ser ejecutado, debe tener un seguimiento y una evaluación, para ver la consecución de las metas propuestas.

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 5.1. Ejecución del plan de acción
- 5.2. Seguimiento y evaluación
 - 5.2.1. Tipos de Evaluación
 - 5.2.1.1. Evaluación ex ante
 - 5.2.1.2. Evaluación durante la ejecución (Ex dure)
 - 5.2.1.3. Evaluación ex post
- 5.3. Evaluación de impacto del plan de acción
- 5.4. Elementos de la evaluación del plan de acción
- 5.5. Participación comunitaria en el seguimiento y evaluación del plan de acción
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

Todo lo visto antes se relaciona con la planeación de lo que se debe hacer con la comunidad para lograr un mejor nivel de vida, como un proceso continuado de la intervención social. En este sentido, la planeación no solo se queda en el diagnóstico situacional de la comunidad, sino que debe pasar al desarrollo de acciones necesarias para lograr los objetivos, es decir, ejecutar lo planeado.

La fase de ejecución es la que le da sentido a las etapas previas de diagnóstico y formulación del plan de acción. Es la etapa en la que se concreta la realización de todas las actividades programadas y se aplican los recursos necesarios para lograr los resultados esperados en beneficio de todos los miembros que integran la comunidad intervenida.

Como todo proceso de planeación que entra en su fase de ejecución, este debe ser sometido a los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados, efectuados por la misma comunidad, de tal forma que se puedan detectar las posibles desviaciones oportunamente y adoptar las

acciones correctivas cuando sea necesario para encausar el desarrollo a la ejecución del plan de acción o realizar ajustes al plan inicial.

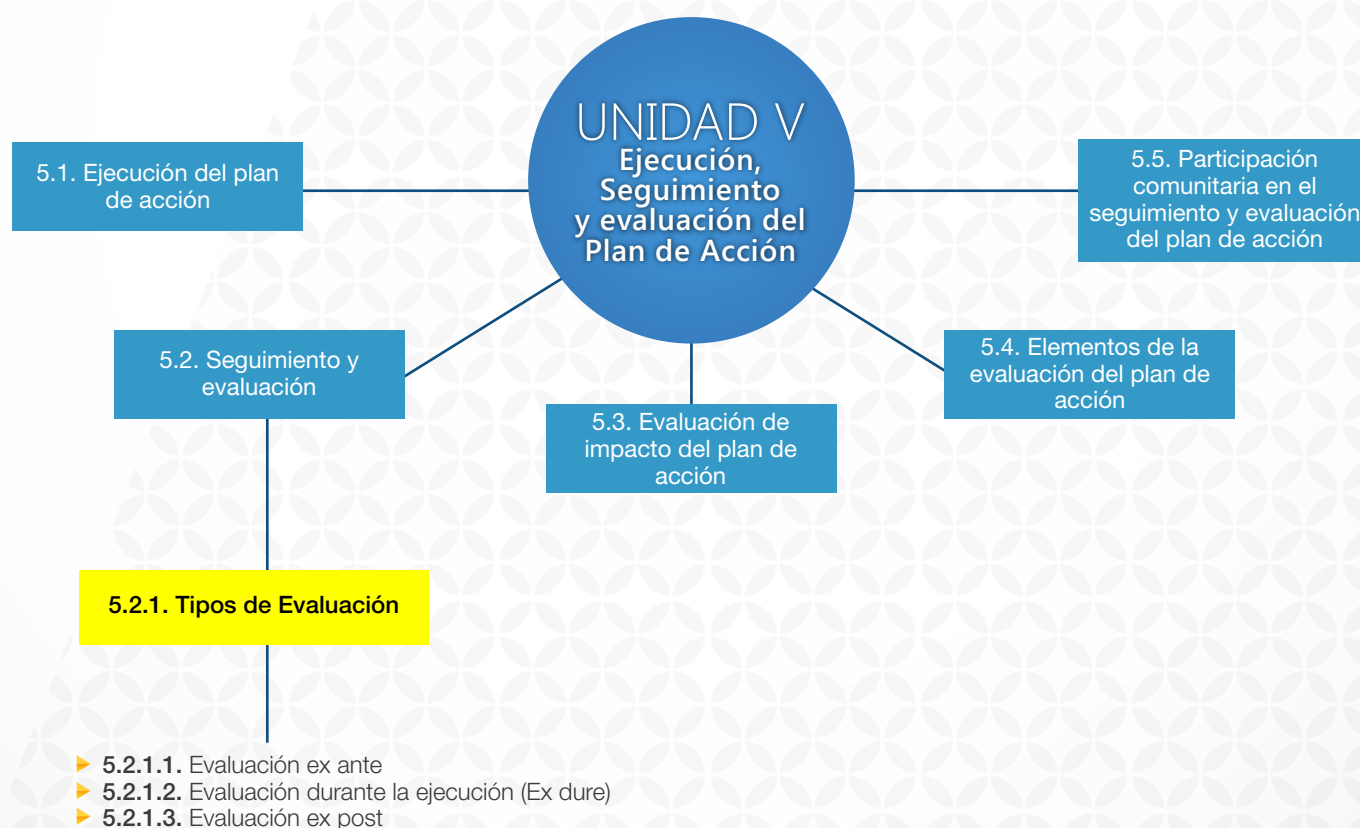
Finalmente, una vez concluidas todas las acciones comprometidas en la ejecución del plan de acción, los resultados obtenidos deben ser evaluados para determinar el impacto logrado y si estos cumplieron su objetivo propuesto en el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad de acuerdo con las metas o estándares establecidos inicialmente.

A partir de estos principios de la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de acción, esta unidad contiene los elementos básicos para que la comunidad participe en el desarrollo del plan de acción bajo alguna forma de organización y dirección, como elementos básicos del proceso administrativo, y sea ella misma la que aplique los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados que benefician su propio bien estar social.

Objetivos

1. Orientar a la comunidad en la elaboración del plan de acción que debe dar respuesta a los problemas priorizados.
2. Orientar a la comunidad en la aplicación de los principios administrativos necesarios para la ejecución del plan de acción.
3. Determinar la participación de la comunidad en los mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de acción.
4. Direcccionar a la comunidad en el proceso de evaluación del plan de acción durante su ciclo de vida, desde su formulación hasta su culminación o cierre, con la evaluación de resultados parciales de la ejecución y la evaluación de impacto al finalizar el plan.

Esquema gráfico de los temas de la Unidad 5



5.1. Ejecución del plan de acción

En esta etapa la programación concebida con la comunidad y expresada en el plan de acción, se convierte en acción donde se hace realidad lo programado y los recursos eficientemente utilizados pasan a ser resultados o productos de beneficio social de la comunidad, conforme a lo previsto y esperado por los promotores y ejecutores del plan inicial.

La ejecución es el momento de ver si la programación planteada a través del plan de acción, es acertada para dar respuesta positiva a las necesidades de la población objetivo y si los recursos cumplen eficazmente con su cometido inicial, lo cual es y será la base del proceso de seguimiento y orientación durante la fase de ejecución del plan de acción.

Como lo plantea, Ander-Egg (2009), la ejecución es “La secuencia lógica de todas las metodologías, una vez realizados el estudio/investigación y el diagnóstico, y ya programadas las actividades, es menester pasar a la acción” (p. 73). De esta forma, la acción social, como método de investigación, no se queda en el diagnóstico, sino que de este pasa a la programación de acciones para resolver problemas y conseguir un mejor bienestar social.

El mismo autor establece que la acción social, exige resolver, no en forma teórica sino práctica, los siguientes problemas:

1. De personas: En cuanto a quienes va dirigido el programa y con quienes se realiza, haciendo referencia a los beneficiarios del programa y a los responsables de promover, organizar y realizar las actividades.

2. De lugar, en cuanto el ámbito para realizar la actividad.

3. De tiempo, en cuanto al ámbito temporal en que se realizan las actividades.

4. De actividades: Actividades específicas que darán sustento a los programas.

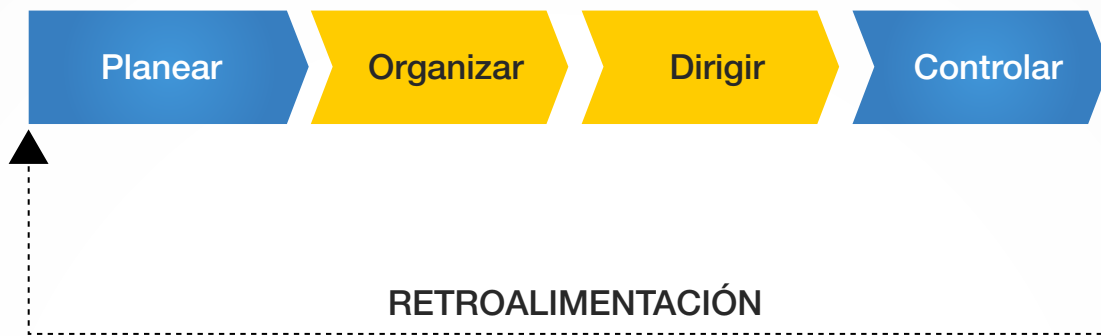
5. De métodos: procedimientos y técnicas que serán utilizados para la organización y realización de las actividades.

6. De medios o instrumentos técnicos: Con qué medios o, material profesional.

La respuesta a todos estos problemas a través de la acción social, pone en evidencia la necesidad de pasar de un planteamiento puramente teórico a uno eminentemente práctico, donde además de conocer la realidad observada, propone acciones transformadoras para lograr el cambio deseado, integrando métodos, medios y recursos, en un proceso de ejecución que debe ser coordinado y desarrollado directamente por los integrantes de la comunidad estudiada.

Esta etapa o fase de ejecución, como está planteado, es la que le da sentido al proceso de programación y en su aplicación o desarrollo, se combinan las acciones que provocan el cambio esperado por la comunidad en su situación inicial. De esta forma, la ejecución del plan de acción, implica que la comunidad, como gestora de su propio desarrollo, aplique acciones que generan interrelaciones entre lo programado, lo ejecutado y los resultados obtenidos dentro de un contexto del proceso administrativo que inicia con la planeación, la organización, la dirección, el seguimiento y la evaluación de impacto, y como tal la comunidad debe conocer en sus fundamentos mínimos.

Figura 4. Proceso administrativo



El primer aspecto del proceso administrativo, es el que tiene que ver con la planeación, como herramienta que ha orientado a la comunidad a detectar los problemas relevantes en su propio desarrollo y mediante la programación de acciones con el compromiso de recursos, transformarlos en resultados en busca de un mejor bienestar social. La planeación así concebida, se expresa en la propuesta de un plan de acción que debe gestionar la misma comunidad a través de los demás componentes del proceso administrativo.

El segundo componente del proceso administrativo está relacionado con la organización de la comunidad para ejecutar el plan de acción. En este aspecto, la comunidad debe establecer una estructura organizacional mínima que le permita plantear conceptos referentes a los niveles jerárquicos de dirección y comunicación para orientar las actividades que desarrollan sus ejecutores, evaluar resultados y tomar las decisiones del caso frente a los objetivos y compromisos asumidos por los integrantes de la comunidad.

El tercer aspecto, se refiere a las acciones de dirección en las que se asumen los roles y responsabilidades de los ejecutores en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, los cuales deben estar lo suficientemente definidos y orientados a las actividades o estrategias que le corresponde cumplir a los miembros de la comunidad.

Este proceso debe estar acompañado del componente integral de capacitación y formación de los miembros de la comunidad, en cada uno de estos aspectos administrativos de la organización. Esta capacitación y formación, en tal sentido, permite que la comunidad, no solo se quede en el conocimiento de su realidad social, sino que a través de la ejecución de acciones conjuntas dentro de

un orden administrativo y adecuado a su condición, puedan desarrollar competencias para lograr alternativas superiores de desarrollo. Es aquí donde adquiere relevancia la organización, la dirección y la gestión del plan de acción, reconociendo que la eficacia de los resultados orientados a la transformación social de la comunidad, depende en gran parte de la calidad del factor humano que en este interviene.

El proceso de la capacitación de la comunidad en su conjunto, en temas de acción participativa desde el análisis y resolución de problemas hasta planeación, organización, dirección, administración de recursos, seguimiento y evaluación de resultados, en su concepción sencilla y apropiada a las condiciones socioculturales de la misma, puede desarrollar aptitudes de reflexión sobre su situación inicial reconociendo sus problemas (causas y efectos), la conveniencia de plantear acciones para definir alternativas de solución, formular un plan de acción ajustado a su necesidad y de este pasar a la acción para conseguir un desarrollo más ecuánime en su nivel de vida.

Este proceso de formación y capacitación comunitaria, se resume en el siguiente esquema, donde se muestra la interrelación del proceso capacitación-reflexión-acción:

Tabla 9. Proceso de Capacitación

CAPACITACIÓN	REFLEXIÓN	ACCIÓN
• Metodologías de acción participativa en el diagnóstico situacional. • Planeación, organización, dirección y control. • Administración de recursos, seguimiento y evaluación de resultados. • Definición e interpretación de indicadores de gestión.	• Análisis y resolución de problemas. • Análisis y selección de alternativas de solución. • Formulación y aprobación del plan de acción. • Fuentes de financiación del plan de acción. • Organización, jerarquización de responsabilidades. • Interpretación de resultados de seguimiento y evaluación.	• Compromiso social participativo. • Desarrollo y administración del plan de acción. • Gestión de recursos para la financiación del plan de acción. • Seguimiento, evaluación de resultados parciales y finales. • Toma de decisiones.

En este proceso, donde la comunidad se capacita en temas conceptuales referentes al autodiagnóstico participativo y en los principios básicos de la administración del plan de acción, adquiere aptitudes que le permiten analizar y reflexionar sobre su situación y organizar los mecanismos necesarios para plantear soluciones concretas a la problemática de su propio desarrollo social. Además, la comunidad, bajo estos principios del conocimiento, genera competencias y actitudes para desarrollar las acciones que le proporcionan el cambio deseado, con compromiso social y responsabilidad compartida con los demás individuos que la integran.



5.2. Seguimiento y evaluación

Un cuarto momento de la ejecución del plan de acción, es el de seguimiento y evaluación de lo que está realizando o de lo realizado (evaluación final o de impacto), con el fin de valorar sus resultados e introducir las modificaciones que sean necesarias en los contenidos y en las formas de actuación de la comunidad frente a la programación inicial.

Las acciones de seguimiento y evaluación ayudan a responder preguntas como las que se muestran en la siguiente figura:

Figura 5. Seguimiento y evaluación de plan de acción



Para el seguimiento del plan de acción se presentan unas acciones de seguimiento que responden a preguntas como:

- ¿Se presentan inconformidades?
- ¿Cuál es el impacto del Plan de acción?
- ¿Se cumplen los plazos?
- ¿Se realizan todas las actividades?

La respuesta a tales preguntas y a otras que pueden resultar del análisis de la ejecución del plan de acción, para lo cual está capacitada la comunidad, orientan al órgano administrativo para tomar las decisiones correctivas a que haya lugar para reorientar el proceso hacia el logro eficiente de los resultados propuestos en el plan mencionado.

El seguimiento como lo plantea Duque (2007, p. 68), es el proceso sistematizado de recolección de información en forma simultánea a la ejecución del proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones y, aplicar correctivos dado el caso, con el fin de que este se realice eficazmente. El seguimiento es un proceso que consiste en comparar lo planificado con lo realizado.

Para el efecto, la recolección de la información debe ser permanente durante el desarrollo del plan de acción, y esta tiene que ver con la cronología del desarrollo de las actividades de cada objetivo, cumplimiento de las metas, fuente y uso de los recursos presupuestales, y en fin, de toda aquella información que le permita a la dirección ejecutora tomar las decisiones normativas y preventivas de lo definido en el plan.

El término de evaluación, según Ander-Egg (2009), “Designa el conjunto de actividades que sirven para enjuiciar, hacer una valoración o medir algo, de acuerdo con determinados criterios de valor con los que se ha de emitir dicho juicio”. Con este propósito de la evaluación, es importante definir con anterioridad, los criterios, formas, valores y etapas o momentos en que se debe aplicar la valoración de resultados del plan de acción, con la participación de la comunidad como ente gestor y ejecutor del mismo.

La evaluación es una actividad que se debe realizar desde el mismo momento del diagnóstico, la formulación del plan de acción, la ejecución y culminación o cierre, teniendo en cuenta que todo plan de acción o programación de la acción social, inicia con el estudio de la situación problema y finaliza con la culminación de todas las actividades o estrategias comprometidas en la solución del problema observado (ciclo de vida del plan de acción). En todas las fases de desarrollo del plan de acción, es pertinente evaluar los resultados obtenidos, para generar los correctivos y reorientar las acciones del caso, hacia el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Figura 6. Ciclo de vida del plan



Una forma clave para la ejecución del plan de acción, es crear y aplicar con la comunidad mecanismos permanentes de medición y evaluación del funcionamiento del plan en su globalidad y en cada una de las fases que lo integran, con el propósito de que este se desarrolle con el máximo de eficiencia y eficacia de los recursos utilizados en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas inicialmente.

De esta manera, la eficiencia se logra en la medida en que los recursos se utilicen de la mejor forma en el propósito de su aplicación para la obtención de los resultados establecidos y la eficacia en el grado en que se alcanzan los objetivos y las metas de la comunidad.

5.2.1. Tipos de Evaluación

Los procedimientos de la evaluación de resultados se dan en tres momentos diferentes durante el ciclo de vida del plan de acción: Antes de su iniciación (Ex ante), durante su ejecución o puesta en marcha (seguimiento) y en la culminación o cierre (Ex post).

5.2.1.1. Evaluación ex ante

La evaluación ex ante, se da en el momento de tomar la decisión de aprobar e iniciar el plan de acción. Esta se refiere al examen, o valoración, de la propuesta de intervención social (programa o proyecto) que busca solucionar o mitigar problemas o necesidades que aquejan a la comunidad, antes de que esta se realice. Este análisis precede a la asignación de los recursos que permitirán posteriormente su implementación.

La evaluación ex ante puede basarse en varios tipos de análisis que también pueden ser utilizados en las demás evaluaciones del plan de acción. Los más conocidos son el análisis costo-beneficio, costo-impacto, costo-eficiencia, costo-efectividad y evaluación de impacto, y el análisis basado en la viabilidad frente a la pertinencia y coherencia con los demás programas del gobierno local, departamental o nacional, con el fin de lograr fuentes de financiación a la propuesta de intervención social.

La evaluación más importante en esta fase del plan de acción, es que primero exista la voluntad social de la comunidad para desarrollar acciones que permitan solucionar el problema encontrado mediante el diagnósti-

co participativo y segundo, que como todo plan de acción, tenga los recursos suficientes en cantidad y oportunidad para su ejecución.

5.2.1.2. Evaluación durante la ejecución (Ex dure)

Si se da el efecto del análisis ex ante y si es viable la propuesta de solución, la evaluación ex dure o durante la marcha o ejecución, también denominada evaluación de proceso, es la que se realiza periódicamente durante la implementación, a fin de observar su funcionamiento y el logro de los resultados parciales frente a los objetivos, metas propuestas, cronograma de actividades y recursos presupuestales asignados y ejecutados, entre otros aspectos. Esta etapa procesa la información generada por el plan de acción, y del análisis de sus resultados. Le permite al nivel directivo acordado por la comunidad, tomar decisiones tendientes a replantear acciones de mejoramiento en la utilización de los recursos involucrados, ajustar objetivos y metas o continuar con la ejecución del plan, o incluso definir el término de la iniciativa.

Los factores clave a evaluar durante la marcha o ejecución de plan de acción, son el cronograma de realización de las actividades, la asignación de recursos y el logro de las metas establecidas en cada objetivo. El control del cronograma determina si las actividades programadas se cumplieron en las fechas previstas o si estas presentan desfases que es necesario corregir para evitar desviaciones mayores que afecten el desarrollo normal del plan de acción.

Tabla 10. Programación de Actividades del Plan de Acción - Gráfico de Gantt.

[illegible]

Todas estas decisiones se pueden tomar sobre la información que genere el proceso de seguimiento a la ejecución de recursos que haya adoptado la comunidad en su organización administrativa.



La ejecución presupuestal o de recursos, se puede obtener de la siguiente forma:

$$\% \text{ Ejecución presupuestal} = (\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto Programado}) * 100$$

En la medida en que el valor obtenido es igual a 100, esto indica que hubo una ejecución del 100% del presupuesto asignado para la actividad o inferior, si el valor obtenido de la relación es menor a 100.

El logro de las metas de cada objetivo determina el grado con que se alcanzaron estas y si el resultado es satisfactorio para el propósito del mismo. Dependiendo del resultado, se deben también identificar y explicar las limitantes que impidieron un mejor desempeño de los medios utilizados, o los factores de éxito que propiciaron los logros favorables. Todo esto en la medida en que conducen a la comunidad a tomar las decisiones más convenientes para orientar el desarrollo del plan de acción cuando hay limitantes que intervienen en los resultados o aprovechar las potencialidades que generen los factores de éxito para enfrentar nuevos retos en las condiciones del nivel de vida comunitaria.

El formato a utilizar para el efecto, puede estar en los siguientes parámetros:

Tabla 11. Evaluación del Plan de Acción

OBJETIVOS	META	LOGROS	% CUMPLIMIENTO 1/	LIMITACIONES/ FACTORES DE ÉXITO

$$1/ \quad \% \text{Cumplimiento} = (\text{logro} / \text{Meta}) * 100$$

La medida del cumplimiento del logro respecto a las metas propuestas, determina el grado de eficiencia de los recursos utilizados y de la gestión administrativa adelantada por la comunidad en la ejecución del plan de acción, cuando los resultados se aproximan o superan el 100% del cumplimiento. La última columna del cuadro, permite relacionar los factores de éxito o las limitantes que se presentaron en el cumplimiento de los resultados.

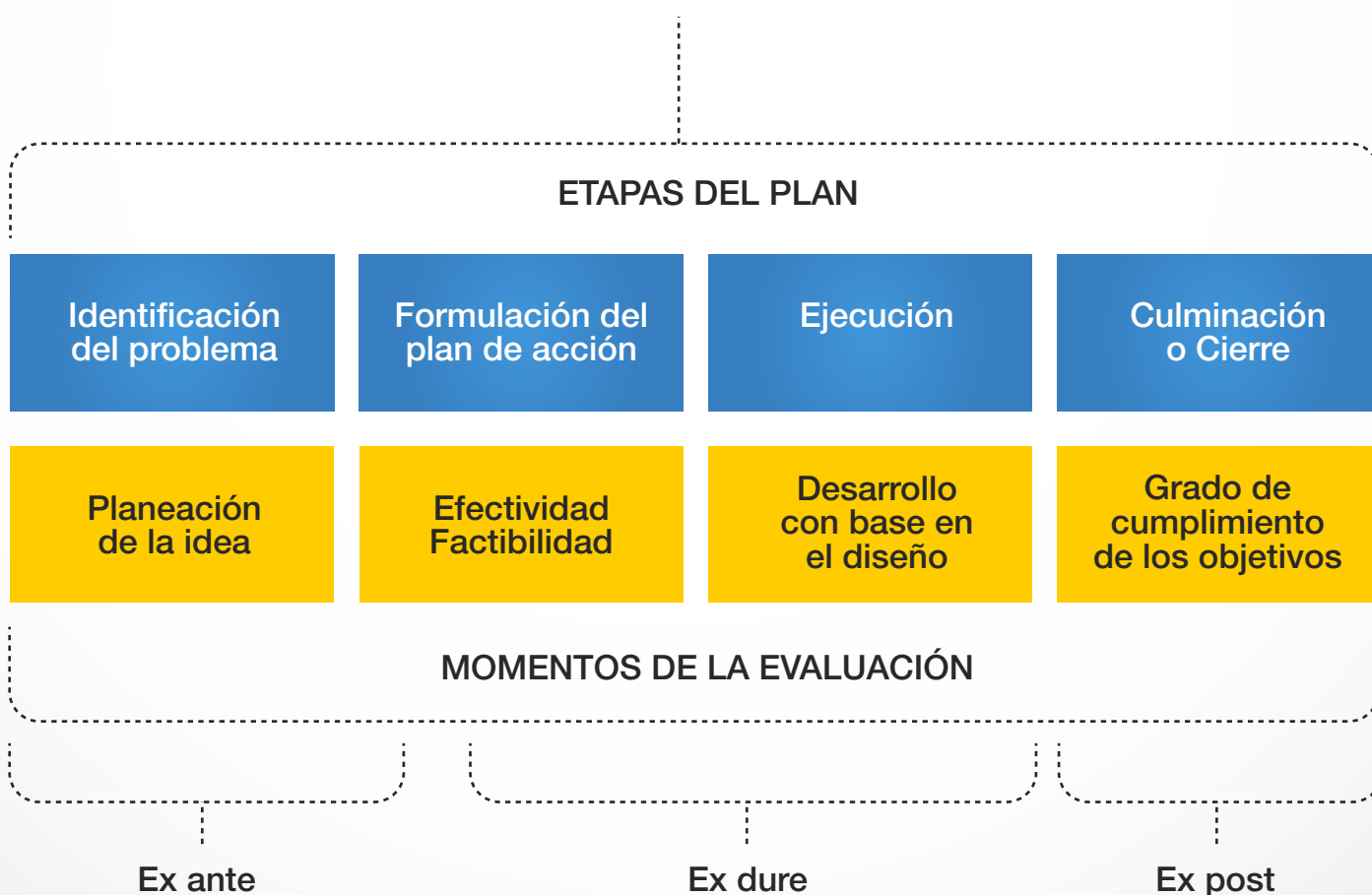
5.2.1.3. Evaluación ex post

La evaluación realizada ex post analiza la materialización de lo que se propuso en el diseño (examinado en forma ex ante), una vez concluida la ejecución del plan de acción. La evaluación más importante es la del impacto logrado con la culminación o finalización del plan de acción, el cual determina los cambios observados en la situación inicial de la población intervenida, es decir, evalúa la situación encontrada antes y después del proyecto.

En consecuencia, si de la comparación de las dos situaciones, antes y después, aplicando los mismos factores de medición, se obtienen resultados positivos, esto indica que los beneficios para la comunidad han sido satisfactorios y que la ejecución del plan de acción, le ha proporcionado un mayor bien estar social a la comunidad frente a la situación inicial. En la medida en que la diferencia sea mayor, también es mayor el impacto logrado con el plan de acción.

La figura 6, muestra los momentos de la evaluación en las diferentes etapas del plan de acción:

Figura 7. Evaluación en las Diferentes Etapas



5.3. Evaluación de impacto del plan de acción

La evaluación de impacto es la parte más importante de la acción social con la comunidad, pues esta se efectúa una vez finaliza la ejecución del plan de acción.

En este momento, el plan de acción llega a la fase de culminación o cierre de todo el proceso y se han logrado unos resultados que de alguna manera producen una transformación social de la comunidad dentro del ámbito donde se concentra, independientemente de los recursos utilizados para el efecto (Miranda, 1997, p. 31).

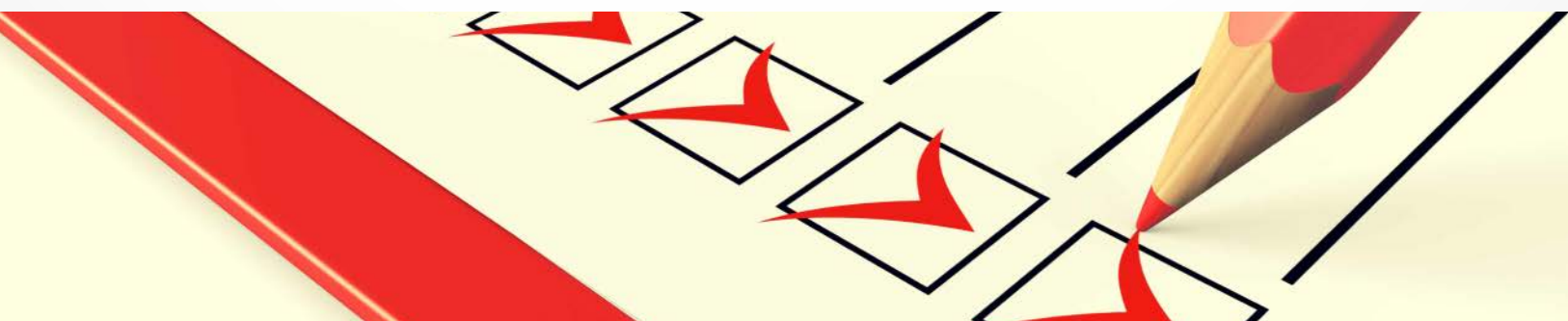
El mismo autor afirma que la “Evaluación de impacto es el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios que como respuesta a un problema social, se ha verificado sobre una población objeto y su contexto, como consecuencia de la ejecución de un proyecto”. De esta manera, la evaluación de impacto del plan de acción, como proyecto social, busca determinar qué cambios se observan en la comunidad frente a los encontrados en la situación inicial, como consecuencia de la ejecución de este.

Cuando el plan de acción llega a la fase de culminación y cierre (ver gráfico), es cuando se evalúa, se analiza y explica, si los resultados obtenidos con la operación de este, han alcanzado los objetivos propuestos y si ciertamente se evidencia una transformación real de la comunidad.

La evaluación de impacto, se tiene comparando la situación inicial identificada con el diagnóstico participativo de la comunidad y la nueva situación lograda con la ejecución del plan, es decir, analizando las dos situaciones, con plan y sin plan.

De esta comparación se debe determinar cuantitativa o cualitativamente, si los parámetros iniciales con los que se efectuó el diagnóstico, cambiaron con la ejecución del plan de acción. Por ejemplo: Si en el diagnóstico se detectó un nivel bajo de ingresos por desempleo, y el objetivo del plan de acción era aumentarlos con la generación de nuevas fuentes de ocupación, la nueva situación debe reflejar un cambio en el aumento de estos con la creación de oportunidades de ocupación o fuentes productivas. Del análisis de tales resultados, se determina que sí hubo efecto positivo en la comunidad con la ejecución del plan de acción.

Se aclara, que en el análisis de la evaluación de impacto se deben aplicar los mismos indicadores y la forma de cálculo utilizados en el diagnóstico inicial de la comunidad, con el propósito de establecer las comparaciones de las dos situaciones, antes y después, en términos similares. De lo contrario, el análisis de impacto del plan de acción o de un proyecto social, puede estar desvirtuado o no reflejar hechos reales por la forma de cálculo e interpretación de resultados de los indicadores utilizados.



5.4. Elementos de la evaluación del plan de acción

Para la evaluación de los resultados del plan de acción, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

Tabla 12. Elementos de evaluación del plan de acción

ELEMENTO	FINALIDAD DE LA ACCIÓN
Diagnóstico situacional	Compara la situación inicial con los resultados del plan de acción.
Objetivos	Expresan lo que se quiere alcanzar con la intervención social.
Actividades	Definen la estrategia de cómo se puede desarrollar el proceso del plan de acción.
Metas	Determina cuánto se quiere lograr en cantidad y cualidad.
Cronograma	Establece la fecha de cuando se quieren lograr los resultados.
Presupuesto	Estima cuantos recursos se requieren para lograr los objetivos.
Proceso	Forma de alcanzar los objetivos.
Resultados	Determina si se logró el objetivo.
Indicadores	Cuantifica el logro de las metas y los objetivos.
Información	Medios de verificación de los resultados logrados.

De todas formas el punto de partida de la formulación del plan de acción es el diagnóstico participativo de la situación problema donde se evalúan desde un principio las causas que lo originan y las consecuencias o efectos negativos que pueden tener si no se atacan de raíz. Este diagnóstico de la situación inicial, permite comparar la efectividad de los resultados logrados con la ejecución del plan de acción, es decir, evalúa la situación de la comunidad con y sin plan de acción.

Así, el primer elemento para tener en cuenta en la evaluación del plan de acción, es el estudio inicial de la situación encontrada y los resultados finales después de la intervención social de la comunidad observada.

El segundo elemento válido para la evaluación del plan de acción, son los objetivos que enmarcan la idea de lo que

se quiere alcanzar con el desarrollo del proyecto, pues estos deben ser cuantificables y realizables en un tiempo determinado (cronograma), a través de actividades o estrategias que se desarrollan en el proceso de ejecución de las acciones y que conducen al logro de resultados concretos (metas) con el compromiso de recursos utilizados en forma suficiente y en la oportunidad requerida.

De esta forma, se entiende que los objetivos, las actividades, el cronograma y, las metas, en resumen son elementos esenciales en la evaluación del plan de acción. Los indicadores son la forma de cuantificar los resultados logrados y permiten observar los cambios de la comunidad con y sin el plan de acción.

El presupuesto es un medio que facilita el proceso de ejecución y desarrollo del plan de acción. De la evaluación de

este factor, se concluye si el flujo de recursos por fuente y aplicación fue suficiente y oportuno en las fechas previstas en la programación inicial. Además, permite evaluar si los resultados de los indicadores de costo-beneficio, costo-efectividad, costo-impacto, costo-eficiencia, entre otros, fueron los esperados para procurar el nivel de vida o grado de desarrollo propuesto para la comunidad intervenida.

Por último, se tienen los indicadores que permiten medir cuantitativa o cualitativamente, según lo definido desde un principio, si las metas propuestas para cada objetivo, se cumplieron en forma acertada o efectiva, de acuerdo con lo previsto en el plan de acción. Los resultados que estos generen, deben ser verificables mediante registros válidos de la información generada durante el proceso de ejecución de las actividades del plan de acción.

5.5. Participación comunitaria en el seguimiento y evaluación del plan de acción

Como se ha planteado desde un principio, la comunidad está involucrada en todo el proceso de la planeación (diagnóstico y formulación del plan de acción) y es la responsable de su ejecución, por lo tanto se requiere que esta también participe en el proceso de evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos.

A través del proceso de seguimiento y evaluación de los resultados, con la participación de la comunidad involucrada, se permite que ella misma valide la importancia del modelo de intervención social, confrontando la teoría con la práctica implementada para lograr los cambios deseados en el nivel de vida. Para reflexionar sobre la efectividad del plan de acción y determinar si este corresponde a las expectativas iniciales de la comunidad, es necesario que esta intervenga en todo el proceso desde la formulación hasta su culminación, pero es fundamental que esta tenga en cuenta los siguientes aspectos (Fernández, 2002, p. 52):

- Participación y comprensión de la dinámica del plan de acción desde su formulación y gestión para su ejecución, lo cual facilita la interpretación y validación de los resultados durante su desarrollo y el impacto logrado en la solución de la problemática encontrada, es decir,

evaluar si efectivamente hubo respuesta satisfactoria a sus necesidades iniciales.

- Valorar que el grado de satisfacción o de repuesta a las necesidades expresadas en su problemática inicial, supera la relación costo/beneficio, es decir, que aunque el costo es importante, los beneficios justifican cualquier valor para lograrlo.
- La asignación de los recursos del plan de acción, sin importar la fuente de captación, es responsabilidad de todos y el uso debe corresponder al gasto para el que se programó. En este sentido, se debe evitar cualquier desviación del objeto de gasto, a no ser que este sea aprobado por la instancia dentro de la organización que se dé en la comunidad.
- La información que surja del proceso de ejecución del plan, debe corresponder a la fidelidad de las fuentes que la generen, especialmente la que se utilice en la evaluación de los resultados.

La evaluación no solamente se limita a la valoración cuantitativa o cualitativa de los resultados obtenidos de la ejecución del plan de acción, sino que esta también debe cubrir

aspectos del funcionamiento de todas las responsabilidades y tareas programadas, para detectar posibles desviaciones en el cronograma e introducir las correcciones necesarias, con el fin de que estas se ajusten al calendario establecido en el plan de acción.

Es importante que dentro de la organización que adopte la comunidad para administrar el plan de acción, existan responsables de las actividades de seguimiento y evaluación de resultados, para que estos indiquen los mecanismos correctivos y de esta forma, reorientar continuamente la acción a la consecución de los objetivos buscados y que se tratan de alcanzar con la ejecución del plan de acción.

De otra parte, se establecen como condiciones necesarias para que la ejecución del plan de acción obtenga los resultados deseados, las siguientes:

- Pautas claras sobre los principios y la coordinación interna que debe existir en la organización comunitaria para la toma de decisiones alrededor de la gestión del plan. En lo posible, estas deben constar por escrito y con la aprobación de los demás miembros de la comunidad e incluirse en el plan de capacitación que está adelante.

- En la determinación de los mecanismos de control, especialmente en la definición de los factores de medición de los resultados, se debe utilizar un lenguaje técnico, pero con expresiones sencillas y apropiadas a las condiciones socioculturales de la comunidad que faciliten su aplicación y comprensión práctica de sus resultados. Estos deben incluirse en el contenido del plan de acción, con su denominación, forma de cálculo e interpretación de resultados.

El órgano de dirección del plan de acción que adopte la comunidad para su gestión, debe contemplar los siguientes lineamientos:

- Determinación de las competencias y responsabilidades de cada participante en la dirección del plan.
- Definición de las líneas de coordinación interna de los que intervengan en cada nivel de la organización adoptada, especialmente en la toma de decisiones sobre los resultados que se obtengan del seguimiento del plan de acción.
- Competencias para las acciones de seguimiento y evaluación de resultados del plan de acción.



Resumen

La planeación no solamente contempla el diagnóstico situacional de la comunidad y en las acciones de solución, sino que esta, como proceso continuo de la intervención social, conlleva la fase de ejecución donde se desarrollan las acciones con el compromiso de recursos para lograr mejores condiciones en el nivel de vida.

La ejecución del plan de acción, exige que la comunidad aplique en su forma más sencilla y comprensible, los principios administrativos que se relacionan con la planeación, organización, dirección y control, entendiéndose que este último es el proceso de seguimiento y evaluación parcial de los resultados logrados durante el ciclo de vida del plan de acción y determina los correctivos para reorientar, si es del caso, el plan hacia los objetivos y metas propuestas. Dentro de este contexto, plantea formas de organización y dirección para orientar el proceso del planeación en la forma más conveniente y adaptada a las condiciones socioculturales de la comunidad estudiada, con el propósito de hacer eficiente la utilización de los recursos comprometidos.

En el proceso de evaluación se conocen tres momentos especiales que califican la viabilidad del plan de acción, su continuidad en el tiempo y sus resultados finales con la cuantificación o calificación del impacto logrado en el beneficio social de la comunidad intervenida. El primero de ellos, se relaciona con la evaluación ex ante, donde se determina la pertinencia de realizar el plan de acción y potencialmente, va a generar impacto positivo con su realización. El segundo es el que se realiza durante la ejecución del plan y procede a efectuar el seguimiento a los resultados parciales de los cuales, si es necesario, orienta las acciones correctivas para reorientar el proceso de ejecución hacia el logro de los resultados esperados, denominado como la evaluación ex dure. El tercero, es decir, el de la evaluación ex post, se realiza una vez finaliza el plan y determina el impacto logrado en la comunidad en las mejores condiciones del nivel de vida logrado con la ejecución del respectivo plan.

Enfatiza también sobre el nivel de participación que debe tener la comunidad en los procesos de seguimiento y evaluación, como un requisito de la intervención social donde la compromete desde el inicio del plan de acción hasta su culminación y cierre. En este proceso la comunidad, toma decisiones sobre los resultados evaluados y plantea las acciones necesarias para reorientar el plan hacia los objetivos y metas propuestas en beneficio de su propio desarrollo.

Glosario

- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Ejecución:** Es el momento donde se puede ver si la programación planteada a través del plan de acción es acertada para dar respuesta positiva a las necesidades de la población.
- **Elementos de evaluación del plan de acción:** Son el diagnóstico situacional, los objetivos, las actividades, las metas, el presupuesto, los procesos, los resultados, los indicadores y la información.
- **Evaluación:** Es una actividad que se debe realizar desde el momento del diagnóstico, la formulación del plan de acción, la ejecución y culminación o cierre, teniendo en cuenta que todo plan de acción, inicia con el estudio de la situación problema y finaliza con la culminación de las actividades o estrategias comprometidas en la solución del problema.
- **Elementos de Evaluación del Plan de Acción:** Son el diagnóstico situacional, los objetivos, las actividades, las metas, el presupuesto, los procesos, los resultados, los indicadores y la información.
- **El presupuesto:** Es un medio que facilita el proceso de ejecución y desarrollo del plan de acción.



Bibliografía

- Ander-Egg, E. (2009). *Metodología de la acción social*. Buenos Aires: Editorial Lumen Humanitas.
- Duque, V. L. (2007). *Formulación y evaluación de proyectos comunitarios*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Fernández R. N. (2002). Agencia andaluza del voluntariado. Manual de proyectos. Ed. Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación. p.52. Recuperado el 30 de julio de 2013. Link:
<http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>
- Miranda, M., J. J. (1997). *Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación*. Bogotá: Editora Guadalupe Ltda.

UNIDAD VI

Indicadores Sociales para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción



Para el seguimiento del plan de acción se presentan unas acciones de seguimiento que responden a preguntas como:

- ¿Se presentan inconformidades?*
- ¿Cuál es el impacto del plan de acción?*
- ¿Se cumplen los plazos?*
- ¿Se realizan todas las actividades?*

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 6.1. Importancia de la medición
- 6.2. Los indicadores como instrumentos de medición
- 6.3. Características de los indicadores
- 6.4. Tipología de los indicadores
 - 6.4.1. Cuantitativos y cualitativos
 - 6.4.2. Absolutos y relativos
 - 6.4.3. Intermedios y finales
 - 6.4.4. Eficiencia y eficacia
- 6.5. Diseño de los indicadores
- 6.6. Aplicación de los indicadores en los proyectos sociales
 - 6.6.1. Fase de Diagnostico
 - 6.6.2. Fase de Ejecución
 - 6.6.3. Fase de Evaluación
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

La concepción de un plan de desarrollo social de la comunidad parte del análisis de la situación problema y define acciones para lograr en un tiempo determinado, el mejoramiento real en su bienestar social, mediante la aplicación de herramientas apropiadas con la participación de los individuos que la integran.

Como condición del método de intervención social, la planeación no se queda solamente en el diagnóstico de la situación problema, sino que necesariamente pasa a la fase de ejecución. Este proceso, desde el mismo momento de su iniciación, involucra formas de seguimiento y evaluación de los resultados logrados en las diferentes

etapas de desarrollo, con el fin de que los órganos de dirección adoptados por esta, tomen las decisiones oportunas y acertadas a las condiciones esperadas en lo planeado inicialmente.

El mismo plan, desde su formulación, debe incluir los criterios de medición de los resultados logrados durante su ejecución y al finalizar esta, los cuales se definen a través de los indicadores, tema a desarrollar en la presente unidad, hasta obtener su formulación e interpretación para cada caso, partiendo de la premisa de que estos deben ser acordados y definidos en consenso por las partes involucradas.

Objetivos

1. Proporcionar un marco conceptual y práctico sobre el diseño, aplicación e interpretación de los indicadores sociales en los planes de desarrollo de la comunidad.
2. Determinar la importancia de los indicadores sociales para la toma de decisiones de los ejecutores del plan de desarrollo de la comunidad en sus diferentes fases de ejecución, seguimiento y evaluación de resultados.
3. Fomentar entre los estudiantes y gestores comunitarios la cultura para la construcción, aplicación e interpretación de los indicadores sociales en las diferentes etapas del desarrollo de los proyectos sociales que le permiten mejores condiciones del nivel de vida.
4. Proporcionar una orientación metodológica para la selección, diseño y aplicación de los indicadores sociales en los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de resultados de los planes que adopten las comunidades para su propio desarrollo.



Esquema gráfico de los temas de la Unidad 6



6.1. Importancia de la medición

Los resultados que se obtienen de la ejecución del plan de acción hacia el interior de la comunidad, deben medirse en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo. Según el DANE⁵, medir es determinar una cantidad comparándola con otra, es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Esto permitirá observar el grado en el que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico. Este proceso permite, entre otras cosas, planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de determinados procesos y explicar y analizar el curso de los hechos.

Por ejemplo, de acuerdo al reporte del DANE, el número de desempleados en mayo de 2013 bajó a 2,2 millones, en comparación con los 2,4 millones de personas del mismo periodo de 2012, lo que representa una disminución de 0,2 millones; entre tanto, los ocupados subieron a 21,2 millones, mientras que el año anterior la cifra estaba en 20,8 millones de personas, es decir, un aumento de 477.000 personas empleadas en el quinto mes del presente año. En el ejemplo, se está midiendo el desempleo en Colombia, comparando al mismo mes del año anterior. La utilidad de la medida es que orienta las políticas que se deben tomar para mejorar las condiciones de empleo.

En un proyecto social, la medición de los resultados es la parte más importante, dependiendo de la etapa donde se encuentre. Si es durante su formulación, permite determinar su viabilidad frente a los objetivos que se propongan; si es durante su operación o ejecución, orienta las decisiones apropiadas y oportunas para encauzar el rumbo hacia los objetivos propuestos y si es al culminar, determina el grado de impacto de las acciones estratégicas en beneficio de la comunidad observada.

La importancia de la medición del plan de acción o del proyecto social, parte del principio de que desde el mismo momento de su formulación, se deben establecer los mecanismos de medición que permitan comparar la situación inicial de la comunidad y los logros que se alcanzan con el desarrollo las actividades propuestas en el mismo. Este principio se fundamenta en la necesidad de que las formas de medición sean claras y precisas y que permitan relacionar variables para el análisis de la información relevante y pertinente a los objetivos propuestos.

De aquí, que si el objetivo propuesto desde el principio queda mal formulado, la medición y evaluación de sus resultados, también conduce a malas interpretaciones y falsas conclusiones.

En consecuencia, según el mismo DANE, una adecuada medición requiere ser:

Pertinente, en cuanto a que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.

Precisa, es decir, deben reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición.

Oportuna, que se encuentre disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.

Económica, esto se refiere al hecho fundamental de que debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.

⁵. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá. P 11 – 12.

6.2. Los indicadores como instrumentos de medición

Los indicadores son el instrumento de medición de los resultados en las diferentes etapas del plan de acción. Para el efecto, como lo define el DANE (p. 13), el indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Otras definiciones:

“Un indicador es la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente”⁵

“Un indicador es un rastro, una señal, una unidad de medida de las variables. A través de los indicadores podemos conocer el cambio o el comportamiento de unas variables (Barbosa, 2001, p. 58)”.

En términos generales, se tiene que cualquier definición sobre indicadores, coincide en la importancia de que es un instrumento de medición expresada en valores cuantitativos (relativos o absolutos) o cualitativos, que explican una situación dada en el momento del diagnóstico inicial de un problema social o una situación encontrada después de desarrollar acciones de intervención para su solución, e incluso para evaluar resultados durante la ejecución del plan establecido.

De otra parte, estas definiciones parten de reconocer que los procesos y sus relaciones, son cambiantes en el tiempo y que es posible observarlos y medir su evolución a través de los indicadores que explican estos comportamientos.

Así, los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general de la comunidad o de

una organización, y a través de ellos se permite medir el logro de los objetivos y metas de un plan de desarrollo o de un plan de acción.

En razón a ello, para profundizar en el análisis del diagnóstico situacional de una comunidad, es necesario disponer de datos estadísticos de fuentes fiables que los suministren o elaborarlos a partir de estudios primarios con la misma comunidad.

De todas formas se debe disponer de información básica que identifique el comportamiento de las diferentes variables determinantes de la condición social.

Cada variable puede ser analizada mediante indicadores de diagnóstico, los cuales tienen como finalidad sintetizar la realidad observada y contrastar de modo temporal y espacial los datos más significativos, e inferir de ellos los aspectos más importantes para plantear la solución más viable al problema priorizado.

Cada objetivo, planteado en el plan de acción, debe definir uno o varios indicadores que permitan medir cuantitativamente o cualitativamente las metas a lograr en beneficio de la comunidad, además estos, deben permitir el seguimiento de las acciones ejecutadas en cada objetivo, y si no generan los resultados esperados, implementar colectivamente los correctivos a que haya lugar.

Finalmente este mismo indicador debe permitir evaluar el impacto logrado en la comunidad, confrontando la situación inicial establecida en el diagnóstico y la conseguida con la ejecución del proyecto.

Así, el indicador que se formule tiene la finalidad integral de diagnosticar, facilitar el seguimiento, tomar los correctivos de acción y determinar el impacto logrado en función de las actividades y el propósito del plan de desarrollo.

Los indicadores correctamente definidos y aplicados, generan información más que datos, del diagnóstico inicial y

durante el proceso de ejecución del plan de desarrollo. Según el DANE⁶, los datos son unidades de información que incluyen percepciones, números, hechos, cifras, pero que al estar desligados del contexto particular carecen de sentido informativo, mientras que la información es un sistema de datos procesados y organizados que constituyen dentro del mismo contexto un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporcionan sentido a la situación encontrada.

Los datos se convierten en información cuando son debidamente procesados, permiten el análisis y aportan significado y entendimiento de la situación en tiempo y lugar específico. De ahí la importancia de procesar datos a través de los indicadores para generar información relevante que explique el comportamiento de una situación encontrada o la relación de hechos que motivaron el cambio a una nueva situación dentro de un tiempo y lugar determinado.

Los objetivos principales de los indicadores son los siguientes:

- Efectuar el diagnóstico situacional de la población objetivo en forma cualitativa y cuantitativa, según los parámetros observados.
- Generar información útil que permita mejorar un proceso de toma de decisiones relacionado con la asignación y ejecución de los recursos presupuestados.
- Efectuar seguimiento de los diferentes procesos de la gestión de proyectos al interior de la organización comunitaria y tomar los correctivos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso general de la asignación de recursos.
- Evaluar el impacto y su contribución al desarrollo comunitario, en términos de mejoramiento de su calidad de vida.

Dentro de las organizaciones, como lo denota el DAFP (2012, pp. 19-26)⁷, los indicadores también se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los

diferentes sistemas que implementan y desarrollan, ya que permiten, medir hacia el interior los impactos de los diferentes procesos desarrollados y hacia el exterior los niveles de competitividad, teniendo en cuenta los resultados de las demás organizaciones del sector donde se desenvuelven.

El mismo organismo, afirma que los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- **Recursos comprometidos:** Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- **Cargas de trabajo:** Metas a obtener por periodo de tiempo determinado y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- **Resultados:** Ejecución del cronograma, logros obtenidos según los objetivos y metas.
- **Impacto:** De los productos y/o servicios alcanzados que finalmente benefician a la comunidad y que procuran mejores condiciones del nivel de vida.
- **Productividad:** Rendimientos de los factores por unidad de recurso utilizado.
- **Satisfacción del usuario:** Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes, etc.
- **Calidad y oportunidad del producto y/o servicio:** Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

De esta forma, los indicadores en las organizaciones de cualquier naturaleza se constituyen como medio de evaluar la gestión, al permitir determinar comportamientos sobre lo que se está haciendo hacia el interior de la misma, o comparar su desempeño y competitividad con el medio, al evaluar su eficiencia de los factores utilizados.

⁶. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá. P 11 – 12.

⁷. Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2012). Guía para construcción de indicadores de gestión. Bogotá. Ps 19 – 26. http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595, Recuperado julio 11 de 2013.

6.3. Características de los indicadores

Los indicadores que se definan para evaluar el comportamiento del plan de acción en sus diferentes fases de desarrollo, deben cumplir con características que apoyen la gestión de la comunidad en el cumplimiento de sus objetivos propuestos, entre las cuales se pueden enumerar las siguientes(p. 19)⁸:

- **Oportunos:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento de la información pertinente para su aplicación.
- **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- **Verificables:** Su cálculo debe estar adecuadamente sustentado y ser documentado para su seguimiento y evaluación.
- **Precisos:** Medir de forma directa, inequívoca y exacta los fenómenos y cambios para lo cual han sido elegidos.
- **Mensurable:** Que se puedan medir a partir de datos disponibles y conocidos.
- **Relevantes:** Deben ser útiles y permitir dar respuesta a interrogantes e inquietudes de los usuarios.
- **Comparables:** Que permitan comparaciones entre una situación antes y después de la intervención social de la comunidad, o entre áreas geográficas, grupos sociales, años, etc.

Otra de las características básicas de los indicadores sociales, es que estos deben ser participativos, es decir, desarrollados conjuntamente con la comunidad que se está estudiando, por lo cual deben ser fácilmente interpretables y comunicables, dado que este proceso participativo de definición de los indicadores, debe permitir una reflexión crítica sobre las condiciones iniciales de los propios individuos y de la comunidad analizada, además que en las fases de ejecución y evaluación final de resultados, la misma comunidad debe ser consciente de los avances y logros alcanzados en el mejoramiento del nivel de vida.

⁸. Ibid. P 19.

6.4. Tipología de los indicadores

Según Cecchine (2005, pp. 13-16)⁹, los indicadores sociales se clasifican en los siguientes grupos:

6.4.1. Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores cuantitativos, expresan una realidad observada en términos numéricos. Estos indicadores parten de observaciones verificables y objetivas, como por ejemplo: Población Total de un país, región o municipio X, número de productores de determinado bien o servicio. Estos siempre registran cifras numéricas y absolutas.

Los indicadores cualitativos, como su nombre lo indica, describen características de la realidad observada de percepciones, valores y vivencias particulares de personas, como por ejemplo: Grado de satisfacción de un hecho (bueno, regular o malo); grado de participación en un grupo de trabajo (alto, bajo, no participa).

Estos indicadores pueden ser transformados en cuantitativos, cuando son agrupados y se convierten a una escala numérica, como por ejemplo: El 80% de los trabajadores están satisfechos con el trabajo en grupo, el 70% de la población conceptúa que la educación básica es deficiente, el 50% de la población afirma que el servicio de salud es regular. En estos casos la condición cualitativa se expresa en valores porcentuales respecto a un todo o tamaño muestral, según el caso, teniendo en cuenta la percepción manifestada por la población observada.



⁹. Cecchine S. 2005. Indicadores sociales en América Latina y del Caribe. CEPAL. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/23000/cl2383e.pdf>, recuperado Agosto 21 de 2013. p 13 – 16.

6.4.2. Absolutos y relativos

Los indicadores absolutos expresan cantidad numérica y los relativos se obtienen de una relación de cálculo entre una variable respecto a otra de diferente magnitud. Por ejemplo: Tasa de crecimiento de la población de un país o regio, tasa de mortalidad, tasa de natalidad. Todos estos indicadores se obtienen de la relación entre variables, como en los siguientes casos para un determinado periodo:

Tasa de crecimiento poblacional = $((\text{Población año 2} - \text{Población año 1}) / \text{Población año 1}) * 100$.

Tasa de Mortalidad = $(\text{No. defunciones} / \text{Población total}) * 100$

Tasa de desempleo = $(\text{No. personas económicamente activas sin empleo} / \text{Total de personas económicamente activas}) * 100$.

Tasa de emigración = $(\text{No. personas emigradas} / \text{población total}) * 100$

Los resultados de los indicadores anteriores se expresan en términos porcentuales y determinan su comportamiento en el periodo analizado.

Las medidas más frecuentes que se utilizan en los indicadores relativos son: Media, relaciones, proporciones, porcentajes o tasas (Di Filipo y Mather, 2008, pp. 18-28) .

Media: La media se define como el promedio de dos o más valores observados.

Ejemplo:

Promedio de ingresos, promedio de edades de una población, etc.

En estadística, las medidas de tendencia central, son las más utilizadas para el análisis de este indicador.

Relaciones o ratio: es una comparación entre dos cantidades que se miden en una misma unidad. El resultado no se expresa en unidades, puesto que estas se cancelan mutuamente entre el numerador y denominador.

Ejemplo:

Relación de mujeres respecto a hombres = $(\text{No. de mujeres} / \text{No. de hombres})$.

Si el resultado es:

$I = 1$, el número de mujeres es igual al de hombres.

$I > 1$, hay mayor número de mujeres que hombres.

$I < 1$, hay menor número de mujeres que de hombres.

Proporción: es una relación de un subconjunto respecto a un todo o del universo observado. El resultado se puede multiplicar por 100, por 1.000 o cualquier otra equivalencia.

Ejemplo:

Relación de mujeres respecto a una población = $(\text{No. Mujeres} / \text{Población total}) * 100$ o $* 1.000$.

Así se obtiene que por cada 100 o 1.000 habitantes, según el caso, existe un número determinado de mujeres.

Tasa: es el resultado de la relación de dos cantidades medidas en diferentes unidades.

Ejemplo:

Productividad Agrícola = $\text{Producción Total en Toneladas o Kilogramos} / \text{Área Total Hectáreas}$.

Así se obtiene que el resultado del indicador expresa la cantidad de producto agrícola (Kg o Ton), obtenido por unidad de superficie (Ha).

A partir de estos indicadores, se pueden obtener otros relacionados como los coeficientes de eficiencia, brecha de la productividad, brecha de la pobreza, concentración de la riqueza, concentración de la propiedad, etc., que igualmente permiten medir un estado inicial de la población observada, donde su aplicación depende de los objetivos planteados en el estudio o en el proyecto social a desarrollar.

Por ejemplo:

Coeficiente de eficiencia agrícola = $(\text{Producción media obtenida por Ha} / \text{Producción optima con tecnología apropiada por Ha}) * 100$

Si el resultado anterior se resta de 100, el resultado mide la brecha de la productividad agrícola, lo cual determina el margen que falta por alcanzar para lograr el óptimo de la producción obtenida con un nivel tecnológico apropiado a las condiciones agroecológicas de la zona analizada, o sea que:

Brecha de la productividad agrícola = $100 - \text{Coeficiente de eficiente agrícola}$.

La aplicación se da con el siguiente ejemplo:

Producción promedia obtenida en la zona de estudio: 6.000 Kg/Ha.
Producción optima a obtener con tecnología apropiada: 10.000 Kg/Ha.
Coeficiente de Eficiencia Agrícola = $(6.000 \text{ Kg/Ha} / 10.000 \text{ Kg/Ha.}) * 100 = 60\%$
Brecha de la Productividad Agrícola = $100\% - 60\% = 40\%$

Se puede notar que las unidades de medida que figuran en el numerador y denominador de la relación anterior se eliminan mutuamente.

Los resultados anteriores, obtenidos de los dos coeficientes, explican que la eficiencia agrícola en la zona analizada es del 60% y que falta el 40% para lograr el máximo de la productividad que ofrece la tecnología apropiada disponible. Entre mayor sea la brecha, mayor es el grado de ineficiencia de la productividad agrícola analizada.

Igual se puede aplicar para analizar la brecha de pobreza de una población observada, entendiéndose como tal la incapacidad para alcanzar un nivel de vida mínimo, según el Banco Mundial.

$$\begin{aligned}\text{Margen de Pobreza} &= (\text{Umbral de pobreza} / \text{Salario Mínimo Vigente}) * 100 \\ \text{Brecha de pobreza} &= 100 - \text{Margen de Pobreza}\end{aligned}$$

Ejemplo:

Si en la zona observada se tiene que el ingreso promedio de su población es de apenas \$170.000 al mes (umbral de pobreza) y si se considera que el ingreso promedio de subsistencia es el equivalente a un salario mínimo mensual que actualmente está en \$585.000, la estimación del coeficiente de pobreza se obtiene de la siguiente forma:

De estos resultados se tiene que a la población más pobre, le falta el 70% de ingresos para lograr el nivel mínimo de subsistencia.

$$\begin{aligned}\text{Margen de pobreza} &= (170.000 / 585.000) * 100 = 30\% \\ \text{Brecha de pobreza} &= 100\% - 30\% = 70\%\end{aligned}$$

La utilidad de estos indicadores está en que miden el grado de indigencia de una población y determinan la magnitud de la intervención social para mejorar sus condiciones de vida.

Los indicadores que miden el grado de concentración de ingresos o de la propiedad de una población, se obtienen de la aplicación de metodologías más sofisticadas, como por ejemplo el índice de Gini y la Curva de Lorenz, entre otras, temas que no son de este texto, sin embargo se pueden consultar en las páginas web.

6.4.3. Intermedios y finales

Los indicadores intermedios hacen referencia a las actividades y productos o servicios empleados para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo de la comunidad estudiada, y los indicadores finales, miden los resultados y el impacto logrados con el desarrollo del plan o proyecto social.

Los indicadores de actividades, también referidos a indicadores de proceso, miden los resultados o la forma en que las actividades o los recursos físicos son utilizados para obtener el producto o servicio del proyecto, como por ejemplo:

$$\text{Indicador de cronograma} = (\text{Tiempo real empleado} / \text{Tiempo Programado}) * 100$$

Este indicador registra los avances de las actividades en tiempo de ejecución. Si es mayor de 100, existe desfase en el tiempo programado, y si es menor de 100 hay ahorro de tiempo, es decir que las actividades se ejecutaron en tiempo menor al programado.

$$\text{Indicador de ejecución presupuestal} = (\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100.$$

Si el resultado del índice es menor a 100, existe ahorro en presupuesto, y si es mayor que 100, la ejecución presenta algún grado de dificultad para lograr el resultado propuesto.

Como estos indicadores, se pueden definir otros que permi-

tan medir resultados del plan de desarrollo en el mismo sentido.

Los Indicadores de producto o servicio, o también de insumo, miden la cantidad de bienes o servicios obtenidos por el uso de un insumo determinado. De su aplicación se, determinan las variaciones de la cantidad del recurso utilizado en el proceso de ejecución del plan de desarrollo o del proyecto social. (Por ejemplo: Horas hombre asignadas y utilizadas en cada proceso, cantidad de materiales, etc.).

Estos indicadores son de utilidad para la toma de decisiones durante la ejecución del proyecto y determinan la reasignación de recursos en caso necesario, cuando se presenten desfases favorables o desfavorables en su utilización.

Los indicadores finales, evalúan los resultados y el impacto logrado en la comunidad, atribuibles a los bienes o servicios utilizados para cumplir con los objetivos del plan de desarrollo de la comunidad. Estos miden el efecto logrado en el bienestar social o en el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad observada, planteado en los objetivos del proyecto o en el plan de desarrollo. (Por ejemplo: Índices de Educación, empleo, salud, vivienda, servicios públicos, infraestructura, entre otros.).

Como aplicación de los indicadores intermedios y finales, se puede desarrollar el siguiente ejemplo (Di Fillipo y Mather, 2008, pp. 26-27)¹⁰:

Problema

Escasas oportunidades laborales de los jóvenes de familias agrícolas de la localidad X.

Finalidad

Disminuir el éxodo rural juvenil en la localidad X.

Objetivo

Promover la generación de emprendimientos productivos auto- gestionados por los jóvenes.

Objetivos Esp.

Promover la diversificación productiva e incorporación de tecnologías apropiadas en las explotaciones familiares de la localidad X.

Promover el trabajo mancomunado en los jóvenes de la localidad X.

Actividades

Capacitación y asesoramiento técnico en emprendimientos productivos (gestión empresarial), diversificación y asociado.



¹⁰. Di Fillipo, M. S. y Mather D. 2008. Indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial. Documento de trabajo No. 2. INTA. Buenos Aires. P. 26 – 27.

Tabla 13. Estructura de los indicadores

CAPACITACIÓN	REFLEXIÓN	ACCIÓN
Cantidad de capacitaciones en emprendimiento	Indicadores de actividades	Indicadores Intermedios
Cantidad de capacitaciones en diversificación productiva.		
Cantidad de capacitaciones en asociativismo.		
Cantidad de explotaciones familiares que incorporaron nuevas actividades productivas.	Indicadores de producto o insumo	
Cantidad de asociantes/sociedades/contratos generados por los jóvenes de la localidad.		
Cantidad de emprendimientos productivos autogestionados por los jóvenes.	Indicadores de resultados	Indicadores Finales
Cantidad de jóvenes miembros de los emprendimientos productivos generados a partir del proyecto		
Tasa de emigración juvenil sin proyecto.	Indicadores de Impacto	
Tasa de emigración juvenil con proyecto.		

6.4.4. Eficiencia y eficacia

Los indicadores de eficacia, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del plan de desarrollo o proyecto de la comunidad, en el plazo establecido y con la calidad esperada.

Ejemplo:

Índice de cumplimiento = $(\text{Meta Lograda} / \text{Meta programada}) \times 100$

El valor ideal es que sea igual al 100%, interpretándose que la meta o factor medido se cumplió en su totalidad.

Los indicadores de eficiencia, miden los resultados logrados en cada objetivo respecto a los costos incurridos para su cumplimiento, o también permiten medir la productividad de los recursos comprometidos en el logro de los resultados buscados en cada objetivo, estos en función de la calidad esperada.

Ejemplo:

Índice de eficiencia = $\text{Meta lograda} / \text{Costo incurrido}$

Índice de eficiencia = $\text{Meta lograda} / \text{Recurso asignado}$

6.5. Diseño de los indicadores

En la planeación de las acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, se establecen objetivos a lograr en el corto, mediano y largo plazo, los cuales se deben dimensionar con metas predecibles y medibles a través de indicadores que permitan el seguimiento de los resultados logrados durante su ejecución y la evaluación de impacto al finalizar el plan.

Los indicadores que se utilicen para el efecto, deben corresponder a lo que se quiere medir en cada objetivo y estar diseñados en tal forma que faciliten su aplicación e interpretación por parte de la comunidad, determinando también las fuentes de verificación de los resultados en las diferentes etapas del proceso de la planificación.

Para el diseño de los indicadores se debe tener en cuenta que estos sean: pertinentes, funcionales, disponibles, confiables, y útiles.

La pertinencia tiene relación con lo que se quiere medir (objetivos y metas), la funcionalidad con que sea monitoreable, disponibilidad en cuanto a que puedan ser consultados en el momento requerido, confiabilidad respecto a la calidad estadística de los datos utilizados y la utilidad en el sentido de que la información obtenida permita tomar decisiones, criterios sin los cuales no se puede concebir un indicador.

Así, el indicador es la unidad que permite medir el alcance de un proyecto social en función de sus objetivos y metas a lograr en un tiempo determinado, por lo que su formulación o diseño se puede enmarcar en las siguientes etapas:

- Definir el concepto que se va a medir: Corresponde a lo que está planteado en los objetivos y metas del plan o del proyecto.
- Elegir el indicador: Nombre del indicador a utilizar.

- Establecer el índice: Fórmula de cálculo o relación matemática de las variables a utilizar para determinar el indicador.

- Definición y concepto del indicador: Explicación conceptual de cada uno de los términos utilizados en el indicador.

Ejemplo:

Determinar la tasa de emigración de la población joven de la localidad X.

Concepto a medir: Tasa de emigración de la población joven.

Nombre del indicador: Tasa de emigración de la población joven.

Índice: $(\text{Número de jóvenes que emigraron} / \text{Total Población joven}) * 100$

Interpretación: Mide la tasa de emigración de la población joven entre los 15 y 25 años de edad de la localidad X en un tiempo determinado.

Ejemplo:

Establecer la tasa de empleo de la localidad X.

Concepto a medir: Tasa de empleo de la población económicamente activa de la localidad X.

Nombre del indicador: Tasa de empleo.

Índice: $(\text{Población con empleo o empleada} / \text{Total población económicamente activa}) * 100$

Interpretación: Mide la tasa de empleo de la población económicamente activa o en capacidad de trabajar de la localidad X.

6.6. Aplicación de los indicadores en los proyectos sociales

Los indicadores sociales se pueden aplicar independientemente en las diferentes etapas o fases del proyecto o plan de desarrollo de la comunidad, relacionadas con el diagnóstico, ejecución o evaluación de impacto de los resultados logrados.

La aplicación y análisis de los resultados de cada indicador que se utilice en las etapas del proyecto, permite tomar decisiones oportunas para reorientar las acciones durante la ejecución o evaluar el impacto deseado con la comunidad intervenida al tiempo de su finalización.

6.6.1. Fase de diagnóstico

En la fase de diagnóstico del plan de desarrollo de la comunidad, los indicadores que se diseñen y apliquen deben permitir conocer el nivel de la calidad de vida en un momento determinado, su situación social y económica, de tal manera que definan y precisen sus necesidades y prioridades en las diferentes áreas de su condición social. El análisis de estos indicadores debe orientar la formulación y puesta en marcha de un plan de desarrollo con el compromiso de todos los miembros de la comunidad que le permita lograr un mejor nivel de vida.

La formulación y aplicación de los indicadores de diagnóstico, deben tener en cuenta las variables demográficas de población, salud, vivienda, educación,

empleo, entre otros, con los cuales se puede determinar los objetivos y metas a lograr en el área o en la variable seleccionada como problema central que afectan el desarrollo comunitario. Estos indicadores y después de la ejecución del plan de desarrollo, permiten determinar los avances logrados en el nivel de vida de la comunidad intervenida, comparando la situación inicial diagnosticada con los resultados finales del área específica o variable atendida con el proyecto, como componente importante en la evaluación de impacto del plan de desarrollo.

Los indicadores a utilizar y aplicar son los absolutos y relativos y entre estos los de relaciones, proporciones, tasas y coeficientes.



6.6.2. Fase de ejecución

En la fase de ejecución del plan de desarrollo, los indicadores aportan información válida para la toma de decisiones en la retroalimentación de las acciones correctivas en caso de detectar desviaciones importantes que afecten los resultados parciales o finales de acuerdo con los objetivos y metas previstas en el plan o en el proyecto comunitario. Estos indicadores se relacionan con los parámetros de eficiencia y eficacia, de tal manera que los resultados obtenidos de su aplicación permiten introducir cambios en forma oportuna durante el proceso de ejecución del plan de desarrollo.

Los indicadores de eficacia en la fase de ejecución, se relacionan con la cantidad de tiempo empleado en cada actividad y se comparan con el cronograma inicial.

Este indicador mide el porcentaje de ejecución en los diferentes tiempos de su desarrollo, en comparación con su cronograma inicial. Con base en esta comparación, se determina la necesidad de ajustar el cronograma o

continuar con lo programado. El indicador se puede obtener para cada actividad, para cada objetivo o para la totalidad del proyecto.

El indicador de eficiencia, mide el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada una de las actividades del proyecto, en cuanto a la cantidad de recursos utilizados en cada actividad frente a los productos o servicios obtenidos en el objetivo o en la totalidad del proyecto ejecutado. El resultado del indicador, deberá contener el desarrollo y, la calidad y cantidad de los materiales e insumos utilizados o aplicados en el proyecto, según sea el caso.

Otros indicadores que generan igualmente información válida para el seguimiento y control de la ejecución, son los de proceso y producto o servicios, toda vez que permiten relacionar los recursos con los productos o servicios del plan, dependiendo de los objetivos previstos en el plan o proyecto acordado con la comunidad y complementan los de eficiencia y eficacia, explicados anteriormente.

6.6.3. Fase de evaluación

Los indicadores de evaluación y resultados del proyecto o del plan de desarrollo, permiten verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su contribución al desarrollo o mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Para su aplicación se deben tener en cuenta las principales variables socioeconómicas de la comunidad que determinaron en un principio la formulación y ejecución del plan de desarrollo o del proyecto. Estos indicadores expresan, de diferentes maneras, el grado de obtención de los beneficios previstos con el proyecto. Su importancia radica en que suministran información para la obtención de parámetros de ejecución del proyecto, necesarios para la evaluación de impacto de los

resultados finales que benefician a la comunidad.

Los principales indicadores son los mismos aplicados en la fase de diagnóstico (absolutos y relativos), y complementariamente con los finales o de impacto, entre los cuales se mencionan los de resultados, producto o servicio, eficiencia y eficacia, toda vez que permiten comparar la situación inicial encontrada antes del plan de desarrollo y después con la ejecución de este, además que permiten medir el rendimiento de los factores involucrados en todo el proceso de ejecución del plan o del proyecto.

De todas formas el más importante y sin desconocer los

aportes de los demás indicadores, es el de impacto, el cual mide los aportes del proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico, como resultado de la ejecución del plan de desarrollo con la comunidad involucrada. En general, todo proyecto o plan de desarrollo adelantado con la comunidad, tiende a mejorar una o más áreas del medio donde se localiza (educación, vivienda, salud, empleo, alimentación, etc.). Por lo tanto estos proyectos generan cambios positivos en los indicadores de diagnóstico en las áreas consideradas en el mejoramiento de la comunidad.

El indicador de impacto, se obtiene de la diferencia que resulta de la comparación entre las variables del indicador de diagnóstico y las logradas después de la ejecución del plan de desarrollo con la comunidad. Se expresa como “alto, medio o bajo impacto” dependiendo de la mayor o menor diferencia con los indicadores de diagnóstico que se toman como base para el análisis (DNP, 1996, pp. 3-5)¹¹.

En la siguiente tabla se presenta un esquema sobre la aplicación de indicadores en las diferentes fases de ejecución del plan de desarrollo o del proyecto, independientemente de que puedan resultar otros, según las necesidades particulares de cada proyecto y que permitan evaluar los resultados de igual forma:

Tabla 14. Esquema sobre la aplicabilidad de indicador
En las fases de ejecución del plan

FASE DEL PLAN	TIPOS DE INDICADORES A UTILIZAR	INDICADOR ESPECÍFICO
Diagnóstico	Cuantitativos y cualitativos Absolutos y relativos	Percepción
		Relaciones
		Proporciones
		Tasa
		Coeficientes
Seguimiento o Control	Intermedios y finales	Proceso o actividad
		Producto o servicio
		Eficiencia
		Eficacia
Evaluación	Cuantitativos y cualitativos Absolutos o relativos Intermedios y finales	Percepción
		Proporciones
		Tasa
		Coeficientes
		Eficiencia
		Eficacia
		Impacto

¹¹. Departamento Nacional de Planeación - DNP. 1996. Indicadores de diagnóstico, seguimiento, evaluación y de resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación. Bogotá. P 3 – 5. <http://www.bvsde.paho.org/bvsapc/fulltext/indicadores.pdf>, recuperado Julio 11 de 2013.

Resumen

Los planes de desarrollo comunitario, en su formulación comprometen actividades interrelacionadas y coordinadas entre sí, alrededor de unos objetivos y metas concretas, orientadas a solucionar problemas y satisfacer necesidades dentro de un tiempo dado y con el compromiso de unos recursos determinados.

El proyecto comunitario, de acuerdo con su naturaleza y esencia de la acción social, no se queda solamente en el diagnóstico situacional de las condiciones iniciales del nivel de vida de la comunidad intervenida, sino que este pasa a la ejecución o implementación de las actividades programadas para el logro de los objetivos y metas propuestas y que en conjunto suponen mejores condiciones de desarrollo y bien estar social frente a las condiciones inicialmente encontradas.

Todo este proceso que inicia con el diagnóstico y posterior formulación y desarrollo del plan con la comunidad, implica acciones que deben ejercer los individuos que la integran en el ejercicio del seguimiento o control para tomar decisiones y reorientar el proceso en caso de encontrarse desviaciones importantes en los resultados esperados. Finalmente y después de la ejecución en el tiempo previsto, la misma comunidad o los ejecutores del plan, deben viabilizar los elementos necesarios y los criterios de evaluación de los resultados logrados y determinar si estos efectivamente aportaron mejores condiciones de vida en comparación con la inicialmente diagnosticada (Sin plan o proyecto) y finalmente, la lograda con el plan o proyecto.

Dentro del marco de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo con la comunidad, los indicadores sociales constituyen la herramienta fundamental para medir las condiciones iniciales del nivel de vida, priorizar áreas o problemas a intervenir, definir objetivos y cuantificar metas, evaluar o mostrar el progreso de una actividad respecto a los resultados esperados en cuanto a la entrega de recursos, la obtención de productos o servicios y el logro de los objetivos y metas. De esta manera, los indicadores sociales son importantes para tomar decisiones, ejecutar, monitorear, controlar y retroalimentar el proceso de implementación de acciones y evaluar el impacto del plan o del proyecto que se formule y desarrolle con la comunidad.

En este orden de los indicadores, se tipifican dentro de los grupos de cuantitativos y cualitativos, absolutos y relativos, intermedios y finales, y eficiencia y eficacia, que se utilizan en los diferentes procesos del plan iniciando con el diagnóstico de la situación inicial de la comunidad. De estos indicadores que por su conformación podrían denominarse genéricos, se desprenden los particulares o específicos que son los que miden directamente el comportamiento de las variables seleccionadas para su aplicación, cálculo o relación matemática entre estas, aplicación e interpretación de los resultados obtenidos.

La determinación del indicador específico que interpreta la condición a medir en cada objetivo y meta, a su vez está definida por el índice que expresa la fórmula o relación matemática de las variables seleccionadas para cuantificar el resultado esperado. Su expresión puede ser en valores absolutos o relativos, y se representa en relaciones, tasas, o coeficientes, según la interpretación que se le quiera dar al indicador.

Resumen

Finalmente, cabe mencionar que la utilización de indicadores por parte de los miembros de la comunidad o de los ejecutores del plan de desarrollo o del proyecto, permite visualizar cómo contribuye este al cambio de la situación inicial al medir su impacto, como también en el transcurso del mismo, evidenciar la necesidad de realizar ajustes para la obtención de resultados más acordes a los objetivos propuestos. Por tal razón, se recomienda que para cada objetivo se defina por lo menos un indicador que permita medir la meta propuesta, efectuar el seguimiento y en suma de todo esto, los indicadores necesarios para medir cuantitativa o cualitativamente el impacto general del plan de desarrollo al finalizar su periodo de ejecución u operación.

Glosario

- **Medición de resultados:** La medición de los resultados en un proyecto social, es la parte más importante, dependiendo de la etapa donde se encuentre. Si es durante su formulación permite determinar su viabilidad frente a los objetivos que se propongan, si es durante su operación o ejecución orienta las decisiones apropiadas y oportunas para encauzar el rumbo hacia los objetivos propuestos.
- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo, permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias en la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige.
- **Estadística:** Es la ciencia pura y aplicada que crea y aplica técnicas de modo que pueda evaluarse la incertidumbre derivada de la inferencia inductiva.
- **Índice:** Expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno o un grupo de fenómenos. Se utiliza para indicar la presencia de una situación que no puede ser medida en forma directa.
- **Indicadores:** Variables observadas solo indirectamente a través de indicios o signos exteriores, los cuales, una vez medidos, se llaman indicadores o índices.
- **Indicador de impacto:** Se obtiene de la diferencia que resulta de la comparación entre las variables del indicador de diagnóstico y las logradas después de la ejecución del plan de desarrollo con la comunidad.
- **Indicadores de eficacia:** En la fase de ejecución, se relacionan con la cantidad de tiempo empleado en cada actividad y se comparan con el cronograma inicial.
- **Indicadores de evaluación y resultados:** Permiten verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su contribución al desarrollo o mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- **Objetivo:** Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado. El objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué”. En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

Bibliografía

- Auditoría Superior de la Federación - ASF. Cámara de Diputados. Unidad General de Administración. Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior. Metodología del marco lógico: matriz de indicadores para resultados (MIR). p.37. Recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://www.ofsbc.gob.mx/Eventos/MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES.pdf>.
- Barbosa, C. O. (2001). Los indicadores de gestión y su contexto. Escuela de Administración Pública - ESAP. Bogotá. P 58.
- Cecchine S. 2005. Indicadores sociales en América Latina y del Caribe. (pp. 13-16). Santiago: CEPAL. Recuperado el 21 de agosto de 2013 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/23000/lcl2383e.pdf>, p.p. 13 – 16.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. (pp. 11-32). Bogotá: DANE. p. 11 – 32.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2012). Guía para construcción de indicadores de gestión (pp. 19-26). Bogotá: DAFP. Recuperado el 11 de julio de 2013 de http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (1996). Indicadores de diagnóstico, seguimiento, evaluación y de resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación (pp. 3-5). Bogotá: DNP. Recuperado el 11 de julio de 2013 de <http://www.bvsde.paho.org/bvsapc/fulltext/indicadores.pdf>
- Di Fillipo, M. S. y Mather D. (2008). Indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial (pp. 18-28). Documento de trabajo No. 2. Buenos Aires: INTA. P. 18 – 28. Recuperado agosto 8. <http://es.scribd.com/doc/7469733/Los-indicadores-sociales-en-la-formulacion-de-proyectos>

UNIDAD VII

Organización comunitaria



Las organizaciones son sistemas de relaciones de personas, cosas y procesos en función de la producción de bienes o servicios que otras organizaciones requieren para su existencia.

Sumario

- Introducción
- Objetivos
- 7.1. Tipología de las organizaciones sociales
- 7.2. Aspectos de la organización
- 7.3. Elementos de la organización comunitaria
 - 7.3.1. Elementos del proceso organizativo comunitario
- 7.4. La organización comunitaria
- 7.5. Principios de las organizaciones sociales
- 7.6. Estructuras de las organizaciones sociales
- 7.7. Clases de estructura organizacional
 - 7.7.1. Componentes de la estructura organizacional
- Resumen
- Glosario
- Bibliografía

Introducción

En la presente unidad, se explica la noción de organización y se exponen sus características, las cuales obedecen a ciertas circunstancias o condiciones que prevalecen en ese momento, pero esas condiciones tanto internas como externas no se mantienen indefinidamente estáticas, sino que, debido, a las diversas influencias, se modifican. Al cambiar permanentemente las condiciones, la organización se ve obligada a cambiar para adaptarse al nuevo estado de cosas, sin embargo no todos los cambios que se dan en la empresa están motivados por su necesidad de adaptarse.

Se pretende dar a conocer la tipología de las organizaciones, sus aspectos más relevantes, los elementos de los organismos comunitarios, así como los principios de las organizaciones sociales y su proceso administrativo, por cuanto estas tienen capacidad de conocer sus propias deficiencias y fijar objetivos para su perfeccionamiento y desarrollo.

Se está viviendo un cambio en todos los aspectos, tanto políticos, económicos, científicos, tecnológicos y de comunicaciones, como al interior de las mismas organiza-

ciones, por ello estas desempeñan un papel fundamental que, se vislumbra entre otras cosas en la estructura de las organizacionales sociales.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información, a pesar de los factores que las afectan. Estos factores pueden ser internos y externos: Los externos pueden ser la educación, la cultura, la política social y la tecnología, mientras que los internos pueden ser las funciones y los objetivos, entre otros. Todos estos cambios también afectan de una manera u otra a las organizaciones sociales.

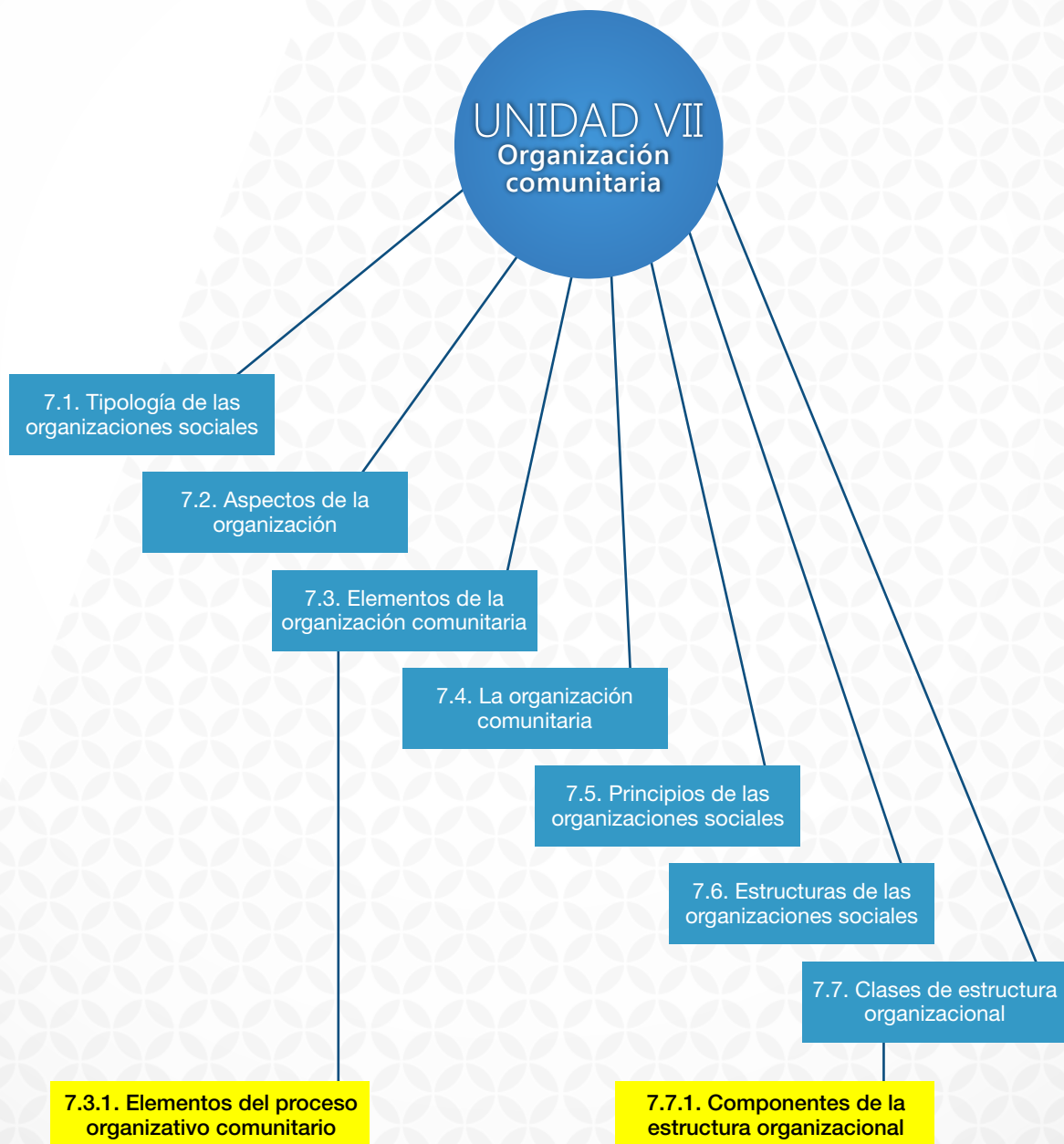
El cambio consciente y planificado de una organización exige o supone el conocimiento tanto de la situación actual como de la situación deseada. La situación deseada o ideal servirá de punto de referencia para determinar qué aspectos pueden o deben ser modificados y en qué proporción. De esta forma, la diferencia entre lo actual y lo ideal, es el trayecto que debe recorrer la organización en busca de su perfeccionamiento, por ello es importante tener en cuenta los tipos de organizaciones sociales.

Objetivos

1. Conocer la tipología de las organizaciones.
2. Suministrar los aspectos de las organizaciones, así como los elementos de estas.
3. Exponer los principios de las organizaciones sociales.
4. Analizar el proceso de diseño de las organizaciones en cuanto a su estructura administrativa.
5. Exponer los desafíos y paradigmas del comportamiento organizacional.



Esquema gráfico de los temas de la Unidad 7



7.1. Tipología de las organizaciones



La vida del ser humano en su esencia como ser social, se teje, toma sentido y se construye dentro de los diversos grupos sociales, por ello las organizaciones hacen parte de la cotidianidad como espacios de crecimiento; los individuos se forjan en ellas.

Entendidas las organizaciones como un conjunto ordenado e interrelacionado de personas orientadas al desarrollo de una visión, una misión, unos objetivos, sometida a unas reglas internas propias, su funcionamiento implica un esfuerzo colectivo y coordinado en interacción con otras organizaciones, en donde cada una hace parte de la macro organización, con un espacio práctico y reconocido de operación.

Las organizaciones son las que crean, proyectan, perfeccionan, desarrollan, producen y distribuyen todo lo que los clientes o la comunidad necesita para vivir, es decir, producen, generan y desarrollan bienes y servicios, para el bienestar de la sociedad.

Así el desempeño organizacional depende en gran parte del desempeño de sus empleados, quienes en desarrollo de determinados procesos utilizan recursos y aplican tecnologías para producir bienes o servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad. Según Chievenato (2007), una organización es “El conjunto de personas que actúan juntas, con una división

lógica del trabajo para alcanzar los objetivos comunes”. (p. 69). En estas organizaciones se combinan los esfuerzos de muchas personas que trabajan juntas con el fin de alcanzar un objetivo, que si no se trabaja en equipo, no se puede alcanzar.

Se sabe que las organizaciones se ocupan de proyectar, hacer y producir todo lo que el ser humano consume. En ellas se aprende, se trabaja y se vive la mayor parte del tiempo de la vida de una persona, y se llega al deber cumplido porque en ellas se obtiene el objetivo individual.

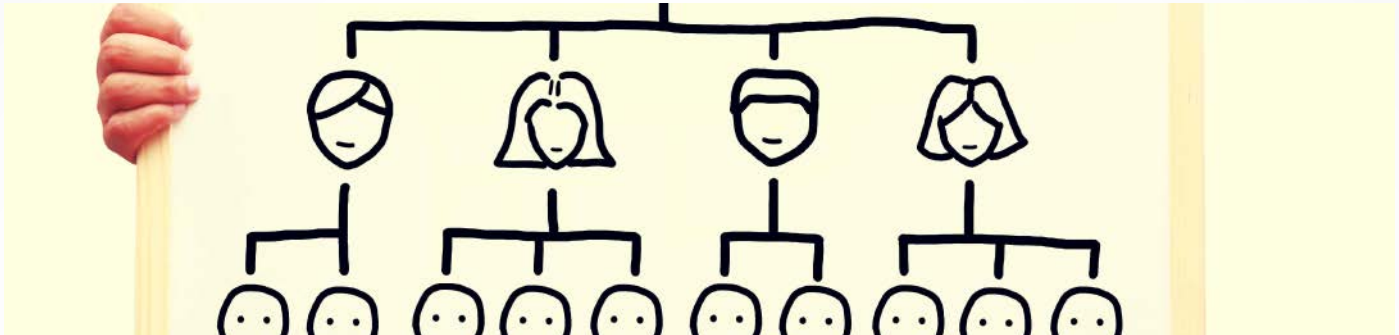
En consecuencia, el diseño de una organización no termina con la adopción de la estructura administrativa. Debe reflejar una manifestación clara del propósito de lograr relaciones que permitan una racional distribución de los recursos, la cual está dada por su vinculación con las metas y resultados de la institución, acompañada de las acciones y estrategias necesarias para su funcionamiento.

Una organización no es un medio para satisfacer las necesidades básicas. Es un espacio vital de desarrollo que pone a disposición del funcionario sus potencialidades, recursos, infraestructura, tecnología y cultura para que se sirva de ella, la transforme, le agregue valor y la ofrezca a los demás en forma de prestación de un servicio que satisfaga sus expectativas. Sin embargo, cuando se hace referencia a una organización social, sí se considera un medio para satisfacer las necesidades o problemas de la comunidad.

De acuerdo con Lorch (1973), se define “Una organización” como “La coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente”. (p. 10.).

Es natural que las personas dentro de una organización ejecuten tareas, por lo que con este propósito están constantemente comunicándose y usando recursos. La estructura de una organización se define por las relaciones entre personas y recursos.

Un modelo de la estructura de la casa es el plano. Así mismo, un modelo común de la estructura de una organización es el organigrama, que enfatiza las relaciones jerárquicas de la organización.



7.1.1. Tipología de las Organizaciones Sociales

Se consideran varios tipos de organizaciones sociales que permiten a los individuos que integran las comunidades, resolver sus problemas y defender los derechos del colectivo para el bienestar social. Entre estas se pueden nombrar las siguientes:

Alcaldía Local. De acuerdo al artículo 314 de la Constitución Política de Colombia. En cada municipio habrá un alcalde, jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para periodos institucionales de cuatro años y no podrá ser elegido para el periodo siguiente.

Juntas de Acción Comunal (J. A. C.). El artículo 6o. de la Ley 742 de 2002 presenta la definición de acción comunal. Como “Una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.”.

Juntas Administradoras Locales (J. A. L.). Según el Decreto-Ley 1421 de 1993, las J. A. L. son corporaciones públicas de elección popular que se constituyen en el máximo ente de representación política a nivel local. Son

elegidas popularmente en cada localidad por períodos de cuatro años y están integradas por entre siete, nueve y once ediles, de acuerdo con el tamaño de cada localidad.

Comisiones Ambientales Locales (C. A. L.). El Decreto 575 de 2011 afirma que en cada una de las 20 localidades del Distrito Capital funciona una Comisión Ambiental Local (CAL) conformada por representantes del sector público y representantes de las comunidades. Estas comisiones son las instancias de coordinación que articulan las acciones de los actores estratégicos de la localidad hacia el fortalecimiento de la gestión ambiental local, bajo el principio de sostenibilidad, buscando el mejoramiento de las condiciones ambientales y, por tanto, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Sistema Local de Salud (SILOS). Es como se conoce a la táctica operacional propugnada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que viene siendo el organismo especializado de salud del sistema interamericano, encabezado por la Organización de los Estados Americanos (OEA) para fortalecer y desarrollar los sistemas de asistencia sanitaria que representan a una organización y el método por el cual se provee la asistencia sanitaria. Estos procesos se desarrollan particularmente a nivel local pero se plantean igualmente para los niveles regional y nacional, mediante la

reorganización de la infraestructura de salud como condición fundamental para lograr la cobertura de salud a toda la población, con equidad, eficacia y eficiencia.

Centros de Atención Médica Inmediata (CAMI). Se entiende por centros de atención médica inmediata a un grupo de personas sensibilizado y capacitado en el área de salud integral, bajo la coordinación del médico de turno, quienes deben estar atentos a cualquier emergencia o desastre. El CAMI es activado por el coordinador de la brigada de emergencias.

Comité Local de Emergencia (C. L. E.). Son órganos de coordinación interinstitucional local y de gestión del riesgo constituidos para discutir, estudiar y emprender acciones encaminadas a la reducción de riesgos específicos de la localidad y a la preparación de la comunidad para la atención de las situaciones de emergencia que se presenten.

El (CLE) está integrado por entidades distritales y privadas con representación local y presididas por el respectivo Alcalde Local. Existe un CLE por cada una de las veinte localidades que integran el Distrito Capital.

Por otra parte, las organizaciones sociales son entendidas como todas aquellas agrupaciones de personas que se construyen a partir de elementos compartidos, poseen ideas comunes y poseen un objetivo solidario.

Se consideran como sociales las:

- **Organizaciones territoriales.** Que se constituyen tomando como base de aglutinación el territorio en el que habitan las personas. Sus acciones son múltiples y amplias, todas ellas relacionadas con la mejora de las condiciones de vida: salud, educación, vivienda, servicios públicos, transporte, entre otras. Entre las organizaciones territoriales se pueden señalar las siguientes: los comités barriales y de vecinos, las juntas pro-desarrollo, los comités de autoconstrucción, las juntas comunales, etc. Entre las que se pueden destacar las siguientes:

Juntas de Acción Comunal, La Ley 742 de 2002 en su artículo 12 de Territoriales hace referencia a que cada junta de acción comunal desarrollará sus actividades dentro de un territorio delimitado según las siguientes orientaciones:

a) En las capitales de departamento y en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D. C., se podrá constituir una junta por cada barrio, conjunto residencial, sector o etapa del mismo, según la división establecida por la correspondiente autoridad municipal;

b) En las demás cabeceras de municipio y en las de corregimientos o inspecciones de policía podrá reconocerse más de una junta si existen las divisiones urbanas a que se refiere el literal anterior;

c) En las poblaciones donde no exista delimitación por barrios la junta podrá abarcar toda el área urbana sin perjuicio de que, cuando se haga alguna división de dicho género, la autoridad competente pueda ordenar que se modifique el territorio de una junta constituida;

d) En cada caserío o vereda solo podrá constituirse una junta de acción comunal; pero la autoridad competente podrá autorizar, mediante resolución motivada, la constitución de más de una junta si la respectiva extensión territorial lo aconsejare;

e) El territorio de la junta de vivienda comunitaria lo constituye el terreno en donde se proyecta o desarrolla el programa de construcción o mejoramiento de vivienda;

f) El territorio de la asociación será la comuna, corregimiento, localidad o municipio, en los términos del Código de Régimen Municipal;

g) El territorio de la federación de acción comunal será el respectivo departamento, la ciudad de Santa Fe de Bogotá, D. C., los municipios de categoría especial y de primera categoría, en los cuales se haya dado la división territorial en comunas y corregimientos y las asociaciones de municipios y las provincias cuando estas últimas sean reglamentadas;

h) El territorio de la confederación nacional de acción comunal es la República de Colombia.

Comités de Autoconstrucción. Son grupos de trabajo integrados por delegados de las entidades especializadas en el tema a tratar del sector público y privado que colaboran con el Ministerio en las actividades referentes a normalización técnica.

Las funciones de los comités son:

- Analizar los Documentos Base en materia de construcción e infraestructura y aprobarlos como Proyectos de Norma.
- Analizar la normativa vigente en materia de construcción e infraestructura para su actualización y optimización.
- Solicitar al Director Nacional de Construcción la realización de estudios e investigaciones vinculados al tema a realizar.
- Formular propuestas normativas.
- Solicitar la invitación de un especialista en algún tema específico.

Corporaciones regionales. Son entes corporativos de carácter público, creados por ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotadas de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargadas por la ley de administrar dentro del área de jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente.

- **Organizaciones funcionales.** Son aquellas que se conforman con el objeto de resolver necesidades y problemas específicos y promocionar intereses o expresar opiniones que afectan a distintos sectores de una población, sin necesidad de tomar el territorio como referente común.

Dentro de estas se encuentran las:

Asociaciones de Profesionales. Grupos especiales que congregan a personas de diferentes áreas; (Por ejemplo: Existe la asociación de economistas, médicos, odontólogos, abogados entre otros. Generalmente llevan el nombre de la profesión a la que representan. Se asocian las personas que poseen matrícula registrada para poder ejercer la profesión y por tanto a ellas se puede recurrir

para saber si una persona que, por ejemplo, dice ser médico, está registrada y avalada para ejercer dicha profesión. Por otra parte, se encuentran las:

Ligas de Consumidores. Organizaciones constituidas por personas naturales, mayores, cuyo objeto social sea garantizar la protección de los derechos para la defensa de los consumidores. Según el Decreto 1441 de 1982 se regula la organización, el reconocimiento y el régimen de control y vigilancia de las ligas y asociaciones de consumidores y se dictan otras disposiciones.

En su artículo 1. Se define a las Ligas de Consumidores como, toda organización constituida mediante la asociación de personas naturales, con sujeción a las normas previstas en el presente decreto, cuyo objeto sea garantizar la protección, la información, la educación, la representación y el respeto de los derechos de los consumidores de bienes y servicios, así como velar por el pago de las indemnizaciones a que se hagan acreedores, según la ley, por la violación de sus derechos.

- **Organizaciones Gremiales.** Se conforman para mejorar las condiciones económicas de los miembros que representan. Las asociaciones gremiales están reguladas por el Decreto Ley No. 2.757 del 1979, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Se define a las asociaciones gremiales como organizaciones que reúnen personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes.

Para formar una asociación gremial se necesitan a lo menos 25 personas naturales y jurídicas, o 4 personas jurídicas, que así lo acuerden, en reunión celebrada ante notario público o mediante la suscripción del acta constitutiva ante dicho ministro de fe.

Las asociaciones gremiales deberán aprobar sus estatutos que deberán contemplar, a lo menos, lo siguiente:

- a. Nombre y domicilio de la asociación.
- b. Objetivos que se propone y medios económicos de que dispondrá para su realización.

- c. Categorías de socios, derechos y obligaciones; condiciones de incorporación; forma y motivos de exclusión.
- d. Órganos de administración, ejecución y control; sus atribuciones y el número de miembros que lo componen.
- e. Destino de los bienes en caso de disolución.

Entre las organizaciones gremiales se pueden contar las siguientes:

Sindicatos de trabajadores. Es una asociación constituida por trabajadores para la defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral.

Microempresarios. Se denomina así a los modelos que eligen los emprendedores cuando deciden organizarse y alcanzar sus metas y objetivos.

Generalmente un microempresario puede tener un mejor acceso a los proyectos, con el cual podrá tener una buena idea de negocio.

Artesanos. Entiéndase que es una persona que realiza labores de artesanía y que vende los artículos que él mismo hace. Se diferencia de un comerciante porque no se dedica a vender o revender. Ellos se caracterizan por usar materiales típicos de su zona de origen para fabricar sus productos y, se inspiran en motivos tradicionales de sus regiones.

Asociaciones comerciales, industriales y sectoriales. Se entiende que habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en la Ley de Sociedades Comerciales, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Las asociaciones industriales, conocidas como clúster industrial, se consideran una herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a la industria incorporar nuevos eslabones en la cadena de producción, los factores que determinan el uso de tecnologías en su proceso productivo.

- Estas ideas provienen del trabajo pionero de Porter,

quien define “clúster” como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como servicios de negocios, la automotriz, transporte, productos manufactureros, tecnologías de la información, entre otras.

- **Organizaciones sustantivas.** Se organizan para mejorar las condiciones sociales relacionadas con la vida comunitaria, en el campo cultural, las relaciones de género e identidades socioculturales. Entre estas se pueden contar las siguientes:

- **Organizaciones culturales.** Son instituciones cuyos fines y objetivos están dirigidos a la difusión, enseñanza, cultivo, propagación, protección, etc, de la cultura o de cualquier campo o lineamiento cultural. (Por ejemplo, asociaciones literarias, instituciones educativas de diversa índole, instituciones artísticas, Centros de Lectura y Bibliotecas, Videotecas, Ministerio de Cultura, Orquestas sinfónicas, Centros de Pintura, centros de Danza, Universidades, etc.).

- **Etnias.** Es un conjunto de personas que comparten rasgos culturales, religión, idioma, celebración de festividades, expresiones artísticas como música, vestimenta, nexos históricos, tipo de alimentación, entre otros.

- **Organizaciones de Economía Solidaria.**

Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en un acuerdo de este tipo.

De acuerdo al artículo 61 de la Ley 79, las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades podrán ser:

- Especializadas,
- Multiactivas e
- Integrales.

Según el artículo 62 serán **cooperativas especializadas** las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios

diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

En este orden de ideas en el artículo 63, **serán cooperativas multiactivas** las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

Serán **cooperativas integrales** aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

Por su función, las cooperativas pueden ser:

a) De producción: Aquellas que adelantan actividades de extracción y explotación de los recursos no renovables o la transformación de los mismos a un producto final.

b) De servicios: Aquellas que cumplen actividades para el bienestar de los integrantes de la organización o de la comunidad en general, en áreas de la salud, educación, recreación, transporte, financieras, abastecimiento de bienes básicos, cultura, deporte, asistencia técnica y orientación profesional.

c) Multiactivas: Aquellas que cumplen funciones de producción y servicios mediante actividades que aunque no son complementarias, sí son necesarias para la comunidad, como aquellas que cumplen funciones como bancos y de comercializadoras.

Por tipo de vínculo, las cooperativas pueden ser:

- **Abiertas:** Las que reciben todo tipo de asociados.
- **Cerradas:** Las que solo aceptan asociados de un sector específico, por ejemplo los trabajadores de una determinada empresa.



En las organizaciones el comportamiento de sus funcionarios se caracteriza por sus valores, habilidades y competencias.

7.2. Aspectos de la organización

La organización no es solo un espacio físico, es un medio para relacionarse e intercambiar ideas y comportamientos con otros, de evolucionar y aprender en el hacer de obtener una contraprestación justa y equitativa por el trabajo realizado.

Una organización es un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico sometido a unas reglas. La universidad es una organización y posee tres características, que son: Tiene un propósito definido, que se expresa en términos de meta: Está integrada por personas y desarrolla una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Aunque existen muchas organizaciones como las universidades, no existen dos universidades u organizaciones iguales. Existen organizaciones de diferente tamaño, desde micro organizaciones, empresas individuales, simples y pequeñas como las Mipymes, hasta organizaciones enormes y complejas, como las multinacionales, que son globales y de estructuras funcionales y complejas.

Existen organizaciones como empresas, bancos, instituciones financieras, universidades, colegios, hospitales, almacenes de cadena, tiendas, centros comerciales, supermercados, restaurantes, estaciones de servicios, organizaciones gubernamentales denominadas ONG, empresas de servicios públicos, iglesias, fabricas, entre otras.

Estas producen bienes y servicios con diferentes características, ya que unas elaboran mercancías, proporcionan

información, generan y distribuyen conocimiento y educación, facilitan el desarrollo tecnológico, entre otras, y con todas estas características producen el desarrollo social y fomentan la economía de la región o del país.

Se sabe que las organizaciones se interrelacionan unas con otras, es decir, no son aisladas, ni incomunicadas, ni autosuficientes, ya que son sistemas que actúan dentro de otros sistemas. Unas organizaciones dependen de otras para poder existir, ya que proporcionan recursos e insumos necesarios para poder funcionar o trabajar en el ambiente organizacional.

Las organizaciones se caracterizan por su diseño estructural que sirve para su funcionamiento, y poseen su propia cultura organizacional entendida como el conjunto de creencias, valores y comportamientos necesarios para su funcionamiento.

7.3. Elementos de la organización comunitaria

Los elementos fundamentales de una organización son: la visión, que es el estado donde se quiere llegar, el deseado. Para ello debe contar con una misión, unos recursos, un proceso, una cultura y algunas formas organizacionales y por su puesto el entorno.



Figura 8. Representación gráfica de los elementos de una organización

Todo tipo de organización maneja estos elementos para el éxito de la organización.

Según Camacho (2008),

“Cuando se emprende el estudio de una organización con miras a un cambio, es necesario tener en cuenta que, la organización es un sistema en torno a una misión, es decir, a un propósito de sus miembros, o razón de ser, a una visión, o imagen prefigurada de su estado deseable viable, un conjunto de procesos y prácticas de trabajo, una cultura, o conjunto de suposiciones, valores y normas, unos recursos y formas organizacionales, en un entorno determinado, que favorecen o condicionan el cumplimiento de la misión.”

Por lo tanto, el compromiso para lograr una verdadera transformación de las organizaciones, implica analizar a fondo sus componentes, para determinar posteriormente el escenario de intervención.

Generalmente la intervención se puede realizar en tres casos:

- Por la estructura de la organización.
- Por la normatividad que la reglamenta.
- Por el comportamiento de sus miembros.

En cuanto a la estructura de la organización, hace referencia a la forma de hacerla más funcional. Para ello se pretende que su estructura sea más plana que facilite niveles de comunicación más directos entre las dependencias que la integran y en consecuencia, agilizar la gestión en la toma de decisiones.

La normatividad tiene que ver con las condiciones legales de funcionamiento y la reglamentación interna de los procesos para hacerla más eficiente en cuanto a su objetivo social.

El comportamiento de la organización como un sistema integral u organizacional, consiste en el comportamiento

como un todo. En economía se denominaría macro-organizacional, ya que se analiza el comportamiento en forma integral, referente a los niveles de comunicación, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, manejo de las negociaciones, políticas y coordinación de procesos y actividades de trabajo.

De acuerdo a su comportamiento, la organización se puede entender de dos maneras:

Comportamiento de equipo: Hace referencia a la conducta de los grupos o equipos de trabajo de la organización y se concentra específicamente en el proceder de las personas que trabajan en equipo, en cuya dinámica busca las formas de socialización que incentivan la cooperación entre sus miembros para mejorar su productividad y aumentar el desempeño.

Comportamiento individual: Tiene que ver con el comportamiento del individuo en su trabajo dentro de la organización. Se basa fundamentalmente en las diferencias individuales, tales como la personalidad, percepción, motivación y satisfacción en el trabajo.

Como administrador o gerente de una organización o simplemente por el hecho de tener cualquier tipo de contacto con esta, ya sea trabajando, aprendiendo, comprando sus productos o servicios, se hace necesario que se conozca cómo funcionan, cuál es su comportamiento organizacional, cuáles son sus características, con el propósito de poder trabajar o relacionarse con ellas. En el caso de gerenciar la organización, debe conocerse en su integridad para poderla dirigir, ya que deben ser administradas por ejecutivos que conozcan a fondo el Capital Humano, pues de este depende en gran parte, el éxito o fracaso como organización.

Estos ejecutivos deben conocer los recursos que posee una organización, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 9. Recursos de la organización



7.3.1. Elementos del proceso organizativo comunitario

Todo proceso organizativo está compuesto por diferentes elementos estrechamente relacionados entre sí. Se definen como elementos básicos del proceso organizativo los siguientes:



Todo proceso organizativo está compuesto por diferentes elementos estrechamente relacionados entre sí. Contamos con: la misión, la cultura, los procesos, las formas organizacionales, los recursos y el entorno.

Persona o sujeto: Son los miembros que conforman una organización comunitaria. También son sujetos aquellas personas que a pesar de vivir en las mismas condiciones que los congregados no están organizados. Los sujetos son el eje central de un proceso organizativo, sin ellos no hay necesidades, no hay luchas, no hay historia, no hay problemas que resolver.

Necesidades: Las personas presentan necesidades de diferentes tipos (Económicas, políticas, recreativas, entre otras). Estas necesidades tienen su origen en las condiciones de vida de los sujetos y pueden variar según el sector al que pertenecen, ya sea urbano o rural (Campesino, comunal, sindicato, barrio, etc.).

Niveles de compromiso: En una comunidad o una organización no todos los miembros logran entender de la misma forma, ni con igual claridad, las causas de los problemas que se viven, ni la necesidad de resolverlos por medio de la organización. A esto se llama niveles de conciencia.

Conciencia por el hecho de poder identificar los problemas, sus causas económicas, sociales y políticas. Se debe tener claro que se pueden resolver, solo si hay organización y esfuerzo por lograrlo.

Grados de conciencia: Existen personas con grados diferentes de conciencia, es decir, no todos los sujetos piensan de la misma forma, no se tiene el mismo nivel de conocimiento de las causas y efectos de los problemas.

Carácter histórico: Las personas, los grupos y, las organizaciones tienen un pasado, una historia. Este pasado se refleja en los problemas enfrentados, las acciones desarrolladas para enfrentar o solucionar esos problemas. No se puede comprender una organización, si no se conoce su historia.

Objetivo: Los grupos y organizaciones tienen objetivos comunes, de corto, mediano o largo plazo. Estos objetivos señalan el tipo de organización que se quiere construir y desarrollar, los problemas que trata de solucionar y hasta el tipo de sociedad a la que aspiran.

Estructura y funcionamiento: Toda organización posee una estructura organizacional para alcanzar los objetivos

propuestos, debe existir una modalidad de trabajo que se comparte con todos los miembros.

Se llama estructura a la exigencia de compartir el trabajo y las responsabilidades a lo interno de la organización (Dependencias, secretarías, presidencia, entre otras.) y a la forma como se trabaja se denomina funcionamiento.

No puede existir proceso organizativo, sino existe una manera de distribuir el trabajo, de definir responsabilidades para impulsar los planes, programas y proyectos que hay que realizar. Las formas organizativas varían según las características de los miembros y su historia.

Conducción: Nada se hace en una organización con tener planes, programas y proyectos, así como una estructura organizativa, sino existe un grupo de personas encargadas de orientar las acciones, líderes que conduzcan los procesos para llegar a los objetivos propuestos.

La dirección de la organización puede darse de dos maneras:

- Centralizada, cuando recae en los directivos de la organización o en niveles reducidos de la misma.
- Participativa, cuando se toma en cuenta la opinión de la mayoría de los miembros de la organización y se les involucra en los procesos de toma de decisiones y ejecución de las acciones.

Participación: Los miembros de una comunidad pueden tener un papel activo o pasivo, incluso pueden ser solo miembros de nombre, porque en la práctica no se tiene ninguna participación en las actividades y acciones que se desarrollan en la organización. En este caso, un grupo muy pequeño de individuos ejecutan la mayoría de actividades de la organización y toman las decisiones de esta.

Relación con otras organizaciones: Las organizaciones no están solas, ni actúan solas en la sociedad o en el barrio. Generalmente, hay otras organizaciones, algunas de ellas con objetivos similares. Esto lleva a establecer relaciones con otras organizaciones para aprovechar experiencias o integrar acciones en beneficio de todos.

Acumulación de fuerzas: Se dice que hay acumulación de fuerzas, cuando crece el número de miembros de la

organización, cuando la organización es reconocida y respetada. La acumulación y desintegración de fuerzas, son también elementos importantes del proceso organizativo.

Importancia de la acción organizativa: Permanentemente se están realizando acciones importantes en la organización, como en las asambleas, reuniones, proyectos, campañas de denuncias, talleres de capacitación, movilizaciones y celebraciones, entre otras, y múltiples actividades, reuniones para planificar, organizar, dirigir, informar y evaluar, las diferentes y cotidianas actividades que realiza la organización. Normalmente se cuenta con diversas actividades que a través de los dirigentes, realiza la organización.

En lo individual: El impacto de una acción organizativa, se puede reconocer en el terreno individual, es decir, en la vivencia personal, en el cambio de la manera de pensar, del punto de vista que se presente.

El cambio en el terreno individual es un aspecto importante que permite ver el impacto de una acción organizativa.

En lo colectivo: Las personas pueden cambiar, tener métodos de trabajo más participativos, elementos de interpretación que permiten afirmar y analizar mejor la realidad, pero la organización no cambia, es cuando el cambio individual no ha sido suficiente. Para que haya un verdadero cambio en la organización, este debe ser visto, tanto en los individuos como en el colectivo.

7.4. La organización comunitaria

Se habla de organización comunitaria cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que afectan a su comunidad y buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político o productivo.

La organización comunitaria es la estructura que se da a un grupo de personas para funcionar de acuerdo a un método y a un objetivo común. Cuando varias personas deciden organizarse, es porque tienen intereses, necesidades o problemas comunes, los cuales exigen unión entre sus integrantes para enfrentarlos y solucionarlos.

Un buen ejemplo es cuando un grupo de personas pertenecientes a una comunidad de barrio tienen problemas de reparación de las vías, dado que están últimas en muy mal estado, entonces deciden demandar

colectivamente ante los organismos competentes, la reparación de estas. De ahí la importancia de que todos reúnan esfuerzos para alcanzar este objetivo, demostrando que la unión hace la fuerza.

Todo trabajo realizado por un grupo organizado, debe tener dos cosas en común:

- a) Un mismo objetivo.
- b) Los mismos intereses.

Desde el inicio de la historia de los seres humanos, se ha visto la necesidad de agruparse para poder sobrevivir. Con ello se puede observar que los individuos organizados han buscado alimentos, vestidos, vivienda, han logrado grandes obras y grandes cambios sociales, así como transformaciones hacia sociedades más desarrolladas o evolucionadas.

La organización comunitaria es importante porque es ahí donde se da a conocer los valores humanos y talentos individuales de los miembros que la componen para resolver de forma colectiva y efectiva los problemas sociales, económicos y políticos que afectan sus condiciones de vida.

Es de mencionar que el hombre como ser social necesita de la organización para comunicarse, socializarse e integrarse, buscando su desarrollo personal y colectivamente el de la comunidad en la vive.

Una de las ventajas de la organización comunitaria, es que la organización permite al grupo utilizar los recursos colectivos, ya sean humanos, materiales y económicos, para lograr los objetivos que se han propuesto.

La organización comunitaria facilita mayor oportunidad para conocer, negociar, demandar y gestionar con gobiernos locales y centrales, así como con otros grupos u organizaciones, nacionales o extranjeras y con el mismo Estado, sus derechos constitucionales para lograr la atención de sus propias necesidades en beneficio de un mayor desarrollo.

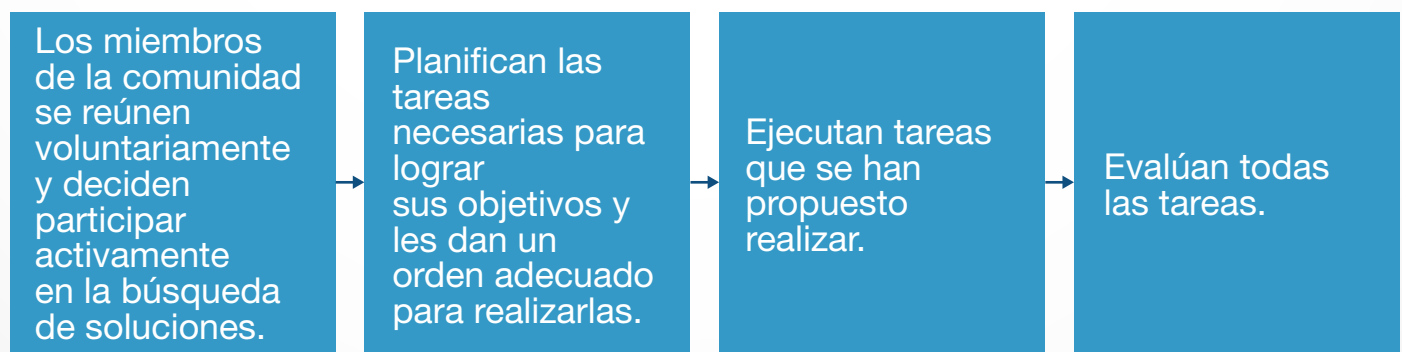
La organización comunitaria posibilita el desarrollo de líderes, ya que ejercita la capacidad de los individuos y la toma de decisiones. Permite intercambiar con otras personas, discutir y respetar diferentes puntos de vista, para beneficio de la comunidad.

Los pasos del proceso de organización de una comunidad o de un grupo de trabajo, se realizan cuando los miembros de una comunidad están realmente interesados en solucionar los problemas que afectan su condición inicial del nivel de vida.

El proceso de organización de la comunidad, debe tener condiciones básicas para poder lograr la participación de la mayoría de sus miembros en todas las tareas a realizar. Comienza cuando sus miembros, se interesan en solucionar problemas comunes y se reúnen voluntariamente para decidir en forma participativa, la búsqueda de soluciones en beneficio del colectivo.

El proceso organizativo de la comunidad se ilustra en la siguiente gráfica:

Figura 10. Proceso organizativo



7.5. Principios de las organizaciones sociales

Los investigadores en estructuras organizacionales han considerado que para que exista una estructura empresarial y social que sea significativa para la comunidad, se debe considerar:

- Objetivos cuantificables, los cuales pueden ser en términos de producción, financieros o de beneficio social.
- Un claro concepto de las principales actividades involucradas (Qué, cómo y cuándo se va a realizar el objetivo).
- Las áreas de trabajo deben ser claras y concisas en cuanto a autoridad y tarea, para que las personas que las desarrollen sepan qué es lo que pueden hacer para lograr resultados.

Teniendo en cuenta estos principios básicos se define “La estructura organizacional” como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos. Una estructura organizacional debe planearse para ver claro el medio ambiente interno, de modo que cada cual sepa quién ha de ejecutar cada actividad y quién es el responsable por el resultado. Por ejemplo, la asignación de cada grupo de trabajo a un administrador con autoridad para supervisar y el establecimiento de medidas necesarias para establecer una coordinación horizontal y vertical, deberá además quitar los obstáculos que surjan a causa de confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades, o que impidan la ejecución de las tareas. Además, debe proporcionar una red de comunicaciones para la toma de decisiones que dé apoyo a los objetivos de la organización.

Se sabe que las organizaciones viven en un contexto de negocios caracterizados por la globalización, el cambio y la competitividad. Han pasado por una serie de etapas donde se destaca la Escuela de la Administración

científica de Taylor y sus seguidores, quienes trabajaron la teoría de la administración. Posteriormente, viene la estructura de la organización, la cual se subdivide en la Teoría Clásica de la Administración de Fayol y sus seguidores.

Siguiendo la evolución de la teoría administrativa, se desarrolla el Modelo Burocrático de Max Weber, el cual destaca la teoría estructuralista que intenta integrar los diferentes enfoques, y la Teoría Neoclásica que desarrolló la idea del proceso administrativo, como es planear, organizar, dirigir y controlar.

Posteriormente, viene la etapa de la Escuela de las Relaciones Humanas, seguida de la Teoría del Comportamiento, de la Teoría de los Sistemas y la Teoría de las Contingencias y de la Información.

Todos estos modelos se estudian en la asignatura Fundamentos de Administración, razón por la cual no se profundiza en este texto, pero se mencionan porque la teoría de la administración sigue buscando soluciones a las organizaciones para que estas sean productivas como la mejora continua, la calidad total, la reingeniería o el benchmarking y los equipos de alto desempeño.

Vale la pena mencionar que la influencia de la teoría de la complejidad y la del caos, han sido fuertes y han surgido grandes novedades en la búsqueda de la eficiencia y de la eficacia de las organizaciones tanto empresariales como en las comunitarias.

Según Chiavenato (2004),¹² “el diseño organizacional es el proceso por medio del cual se construye, adapta o readapta la estructura de una organización”. (p. 120)

Es importante conocer otras definiciones como las siguientes:

¹². CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento Organizacional, Dinámica del éxito en las organizaciones. Thomson .Mexico .2004, pág. 120

El diseño organizacional define la estructura de organización más adecuada para el ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización donde se escogen las estructuras de la organización que ordenen y articulen los recursos, para cumplir con la misión, visión y objetivos.

El diseño organizacional es el proceso que permite diagnosticar la situación que afronta una organización, como seleccionar y ensamblar la estructura organizacional más indicada.

Otra definición que se aplica es la que lo reconoce como el proceso mediante el cual se ordenan las características estructurales de la organización para alcanzar o incrementar su eficiencia y eficacia.

El diseño organizacional es la forma como se constituye una organización con las personas de manera que puedan realizar sus propósitos a través de la decisión del trabajo, integrando los procesos.

El diseño organizacional se considera como la planificación de las actividades de la organización, donde las personas que la integran persiguen un objetivo y tienen roles, relaciones y responsabilidades. Generalmente este

diseño contribuye a la aplicación de los planes, a la distribución o asignación de los recursos y del capital humano, así como a las tareas que debe ejecutar este capital humano, a la descripción de cargos, a la formación de equipos, entre otros, esto en relación a la estructura básica.

Referente a la parte operativa, el diseño organizacional contribuye a señalar qué se espera del capital humano a través de los procedimientos de trabajo, de la normatividad de desempeño y evaluación de desempeño, así como el sistema de remuneración y recompensa y sistemas de comunicación.

El diseño organizacional contribuye al proceso de la información y llegar a evaluarla, para así poder administrar el conocimiento y tomar decisiones acertadas.

Si bien todas estas teorías administrativas y organizacionales, se aplican a las empresas estatales o privadas, se pueden concebir también en las organizaciones sociales o de tipo comunitario, donde también se pueden desarrollar, buscando mayor eficiencia en su integración y logro de objetivos propuestos que impactan en mejores condiciones y beneficios sociales. En otras palabras, mientras que en las organizaciones privadas buscan rendimientos económicos, en las comunitarias sus resultados son de rentabilidad social.

7.6. Estructura de las organizaciones sociales



En los grupos sociales se maneja una estructura más plana, no la organizacional.

Toda organización contempla la distribución del trabajo y de responsabilidades, lo que se conoce como estructura organizativa. Se debe tener cuidado al elegir estas estructuras, ya que son las que representarán y dirigirán la comunidad ante organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Cuando se busca a las personas que van a representar a una organización, no se deben elegir por asumir responsabilidades y hacer responsables a otros, sino que se deben elegir

conscientes de las actitudes, capacidades, profesionalismo y cualidades, para que puedan representar y defender los intereses de la organización. Para no lamentarse en el futuro de los errores que se cometan, mejor actuar con seguridad y conscientes de las cualidades y fortalezas de las personas que se eligen.

A continuación se citan los organismos que forman la estructura de una comunidad y las funciones de cada uno de ellos.

Comité: Es un equipo de personas elegidas por la comunidad para organizar, dirigir y promover actividades en beneficio de la misma, como también para representar y defender sus intereses.

El comité de desarrollo comunitario es conveniente formarlo con un 50% de mujeres y 50% de hombres, integrando a los jóvenes para que las personas con más experiencia les transmitan sus conocimientos y los guíen, o dicho de otra manera, preparando a la juventud para un futuro no muy lejano.

El comité tiene sus propias funciones que cumplen como equipo y actividades específicas que desempeña cada miembro según su cargo y sus tareas planificadas. Facilita así mismo la movilización de sus pobladores alrededor de sus intereses y necesidades.

Coordinador: Es aquella persona que tiene liderazgo y tiene las siguientes roles:

- Propicia la unidad y la fraternidad entre sus miembros
- Prepara, organiza y preside las asambleas de la comunidad.
- Facilita la dirección del trabajo individual y en equipo.
- Coordina la gestión de los miembros de la comunidad, realiza acciones y trámites ante organismos e instituciones, buscando la eficiencia interna de la organización y la coordinación externa de apoyo.
- Maneja los problemas y necesidades de la comunidad y se preocupa por sus soluciones.
- Coordina y participa en la planificación y evaluación de las actividades comunitarias.
- Efectúa seguimiento y controla las actividades que se realizan en la comunidad.
- Toma decisiones en conjunto y apoya el trabajo de los

promotores de las diferentes líneas de trabajo.

- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Informa a la comunidad de sus propias gestiones.
- Participa en capacitaciones.

Suplente - coordinador: Es la persona que:

- Sustituye al coordinador.
- Apoya el trabajo del coordinador.
- Participa en reuniones y asambleas con el comité y la comunidad.
- Participa en la planificación, ejecución y evaluación del trabajo comunitario.
- Promueve actividades culturales y deportivas en la comunidad.
- Informa a la comunidad de sus propias gestiones.
- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Participa en capacitaciones.

Secretario: Entre sus funciones se citan las siguientes:

- Lleva registros y elabora actas de las sesiones del comité, de las reuniones y asambleas en la comunidad.
- Apoya al coordinador en la organización de las sesiones de trabajo.
- Elabora y distribuye invitaciones para las sesiones de trabajo del comité, la comunidad y otras actividades.
- Maneja archivo y control del comité.
- Facilita a la comunidad informaciones sobre las diferentes gestiones realizadas por el comité.
- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Participa en capacitaciones.

Tesorero: Es el responsable de:

- Administra y lleva al día cuentas de ingresos, egresos y registra el libro de cuentas.
- Promueve con la comunidad actividades para recaudar fondos.
- Registra y controla los recursos materiales y demás bienes que son de utilidad comunitaria.
- Informa a la comunidad y al comité el estado de cuenta de la organización.
- Maneja información de los costose inversiones de los proyectos de la comunidad.

- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Participa en capacitaciones.

Fiscal: Es la persona encargada de:

- Lleva control de los recursos materiales humanos y financieros.
- Fiscaliza las obras de progreso de la comunidad.
- Informa al comité y la comunidad sobre el manejo de los bienes de la comunidad.
- Da sugerencias sobre la base de mejorar el funcionamiento del comité y la participación de la comunidad.
- Apoya al coordinador en la organización y ejecución de acciones de beneficio comunitario.
- Maneja información de la realidad local y nacional.
- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Participa en capacitaciones.

Miembros de la comunidad: Son aquellas personas que:

- Tienen voz y voto en las decisiones del comité y la comunidad.

- Es apoyo de los demás miembros, hasta sustituir algunos de ellos que por razones de ausencia o renuncia en sus funciones respectivas.
- Promueve y divulga todas las acciones del comité y de la comunidad en función de fortalecer la organización.
- Participa en todas las actividades que, como dirigente, al igual que a los demás, le corresponden.
- Promueve la participación de la población en aras de mejorar sus condiciones de vida.
- Maneja información de la realidad local y nacional.
- Asume con responsabilidad tareas conjuntas con la comunidad sobre la base de un trabajo.
- Participa en capacitaciones.

La estructura de una organización se define por las relaciones entre personas y recursos. Esta estructura puede ser moderada. En esencia, la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación, para alcanzar metas personales por múltiples factores. La cooperación puede ser más productiva y menos costosa. En la mayoría de los casos esta cooperación se concreta en organizaciones que presentan diversas estructuras que les permitan adaptarse a su medio ambiente.

7.7. Clases de estructura organizacional



Las organizaciones buscan la contribución de sus individuos para el logro de los objetivos y metas.

La estructura organizacional de una empresa define la distribución formal de las tareas a ejecutar, cómo se agrupan y coordinan.

Se pueden catalogar dos tipos generales de estructuras organizacionales a saber: la informal y la formal.

Se denomina **estructura informal** a cualquier tipo de actividad personal conjunta sin un propósito colectivo, aun cuando pudiera contribuir a resultados de grupo.

Existen varios tipos de organizaciones informales, entre ellos se puede mencionar:

Grupos de amigos: el propósito principal de esta organización es la sociabilidad tanto en el trabajo como fuera de él. Los propósitos colaterales incluyen la comunicación de información y la ayuda mutua.

Camarillas: se componen por personas muy relacionadas por razones de trabajo.

El propósito fundamental de las organizaciones informales está en relación con la satisfacción de las necesidades humanas de una forma que no hacen las organizaciones formales.

Se denomina **estructura formal**, cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado y cuenta con los siguientes parámetros:

- Que sean capaces de comunicarse entre sí.
- Que estén dispuestos a actuar.
- Que compartan un objetivo común.

Existen dos principios generales que caracterizan esta forma de estructura:

• **Uno es el principio de Unidad de Objetivo:** La estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos de la organización.

En otras palabras, la estructura está bien diseñada si todos los componentes de la organización giran en torno del objetivo de esta.

• **El otro es el Principio de Eficiencia:** La estructura de una organización es eficiente si facilita que sus miembros logren los objetivos con el mínimo costo o consecuencias imprevistas.

7.7.1. Componentes de la estructura organizacional

Las organizaciones pueden acudir a procesos para decidir cómo dividir el trabajo en ellas, representadas en la especialización de la entidad o de las personas

La estructura organizacional tiene tres componentes:

- El primero de los cuales se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen y se denomina complejidad, que comprende tres formas de diferenciación:

La diferenciación horizontal: Se puede afirmar que cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en la organización, se requiere mayor conocimiento y destrezas especializadas y se deberá establecer un número mayor de canales de comunicación. La diferenciación horizontal.

Generalmente representa el grado de diferencia que existe en las distintas unidades de la organización y se basa en la especialización del conocimiento de sus directivos. Cuanto mayor sea el grado de dependencias, mayor debe ser el

conocimiento de los responsables de su dirección, pues estas exigen más profundización en la especialización a medida que sus estructuras sean más complejas.

La diferenciación vertical: Se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuanto más niveles haya entre la alta gerencia y los niveles operativos, más compleja será la organización. Ello se debe a que existen mayores posibilidades de distorsión en la comunicación entre la alta gerencia y el resto de los empleados, en la medida en que exista un mayor número de niveles jerárquicos.

Generalmente se refiere a las diferencias en el grado de autoridad y responsabilidad dentro de la jerarquía de la organización. Cuanto mayor sea la diferencia vertical, mayor será la cantidad de niveles jerárquicos, compuestos por los mecanismos de coordinación que se derivan de la jerarquía: Autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

La diferenciación espacial: Se refiere al ambiente geográfico de la ubicación de las instalaciones físicas, del personal de la organización y el grado de dispersión de este. Así mientras aumenta la diferenciación espacial, de la misma manera aumentará su complejidad.

En las organizaciones comunitarias se presentan diversas complejidades en su estructura de acuerdo a la funcionalidad, en busca de los objetivos propuestos por sus integrantes. Sin embargo, esto debe ser lo más

sencillo posible de acuerdo a la cobertura geográfica y el grado de especialización que requiere el grupo de actividades que debe desarrollar para lograr los objetivos propuestos. Para sus efectos se recomienda lo siguiente.

Las organizaciones en su funcionamiento deben establecer instancias organizativas de nivel:

Estructura básica de la organización comunitaria:

- Asamblea general .
- Nivel directivo.
- Nivel administrativo.
- Nivel operativo.
- Nivel de control.

Las organizaciones sociales cuentan con:

- Una asamblea general de miembros.
- Una junta o comité directivo.
- Instancias administrativas.
- Órganos de operación o ejecución y órganos de control y seguimiento.

Las instancias directivas (asamblea, junta directiva) son las encargadas de: Definir las políticas, tomar decisiones, ejercer autoridad, establecer relaciones con otras organizaciones, así como evaluar el desempeño de la organización y si es necesario, validar el rumbo de la organización.



Resumen

Tipología de las organizaciones: Las organizaciones son las que crean, proyectan, perfeccionan, desarrollan, producen y distribuyen todo lo que los clientes o la comunidad necesita para vivir, es decir, producen, generan y desarrollan bienes y servicios, para el bienestar de la sociedad.

Una organización es el conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar los objetivos comunes. En estas organizaciones se combinan los esfuerzos de muchas personas que trabajan juntas con el fin de alcanzar un objetivo, que si no se trabaja en equipo, no se puede alcanzar.

Se sabe que las organizaciones se ocupan de proyectar, hacer y producir todo lo que el ser humano consume. En ellas se aprende, se trabaja y se vive la mayor parte del tiempo de la vida de una persona. Se llega al deber cumplido porque en ellas nos pensionamos y morimos.

Por tanto, el diseño de una organización no termina con la adopción de la estructura administrativa. Debe reflejar una manifestación clara del propósito de lograr relaciones que permitan una racional distribución de los recursos, la cual está dada por su vinculación con las metas y resultados de la institución, acompañada de las acciones y estrategias necesarias para su funcionamiento.

Tipología de las organizaciones sociales

Se consideran varios tipos de organizaciones sociales, a saber:

1. Organizaciones locales

- Alcaldía Local.
- Juntas de Acción Comunal (J. A. C.).
- Juntas Administradoras Locales (J. A. L.).
- Comisiones Ambientales Locales (C. A. L.).
- Sistema Local de Salud (SILOS).
- Centros de Atención Médica Inmediata (CAMI).
- Comité Local de Emergencia C. L. E.).

2. Organizaciones sociales

- Organizaciones territoriales.
- Organizaciones funcionales.
- Organizaciones gremiales.
- Organizaciones sustantivas.
- Organizaciones de economía solidaria.

Elementos de la organización comunitaria: Los elementos de una organización son: La visión, que es el estado donde se quiere llegar, el deseado. Para ello se debe contar con una misión, unos recursos, un proceso, una cultura y algunas formas organizacionales y por su puesto, el entorno.

Resumen

Se hace necesario como administrador o gerente de una organización o por el hecho de tener cualquier tipo de contacto con una organización, ya sea trabajando, aprendiendo, comprando sus productos o servicios, que se conozca cómo funcionan, cuál es su comportamiento organizacional, cuáles son sus elementos y, cuáles son sus características, para poder trabajar o relacionarnos con ellas. En el caso de gerenciar la organización, se debe conocer para poder dirigir, ya que las organizaciones deben ser administradas por ejecutivos que conocen a fondo el capital humano que hay en ellas.

Se sabe que el éxito o fracaso como organización depende del factor capital humano, que se refiere a la intervención del comportamiento de sus miembros. Se hace necesario saber administrar al personal, ya que se enfrenta a diferentes personalidades, al igual que se debe saber relacionar y comunicar con este capital humano para mayor comprensión, eficiencia y eficacia del comportamiento humano.

La organización comunitaria: Se habla de organización comunitaria cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que afectan a su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político o productivo.

La organización comunitaria posibilita el desarrollo de líderes, ya que ejercita la capacidad de los individuos y la toma de decisiones. Permite intercambiar con otras personas, discutir y respetar diferentes puntos de vista, para beneficio de la comunidad

El proceso

El proceso de organización, debe tener condiciones básicas para poder lograr la participación de la mayoría de sus miembros en todas las tareas a realizar y comienza cuando sus miembros, interesados en solucionar problemas comunes, se reúnen voluntariamente y deciden en la búsqueda de soluciones.

Estructura de las organizaciones sociales.

Toda organización contempla la distribución del trabajo y de responsabilidades.

Debe existir una modalidad de trabajo para el desarrollo de sus funciones, para luchar por alcanzar los objetivos propuestos. A la existencia de distribuir de alguna forma el trabajo y las responsabilidades se le llama estructura organizativa. Se debe tener cuidado al elegir estas estructuras, ya que son las que representarán y dirigirán a la comunidad ante organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Los organismos que forman la estructura de una comunidad son:

- Comité.
- Coordinador.
- Vice – coordinador.
- Secretario.
- Tesorero.
- Fiscal.
- Miembro de la comunidad.

Glosario general

- **Actividad de liderazgo:** Consiste en planear y dirigir a la comunidad para generar cambios en los hábitos, actitudes y conductas de esta.
- **Análisis DOFA:** Es una de las herramientas de la planeación estratégica social que ayuda a hacer un análisis de la comunidad, para detectar sus fortalezas y debilidades (FD) hacia al interior de la misma, al igual que detectar las oportunidades y amenazas que prevalecen en su entorno externo (OA) y que pueden favorecer o impedir su desarrollo económico y social. Este método ayuda a plantear acciones que se deben implementar para aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno externo y preparar a la comunidad contra las amenazas que prevalecen en el mismo, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que la caracterizan hacia el interior.
- **Comunidad:** El término comunidad encierra a un grupo de personas, con intereses comunes, con el objeto de cubrir determinadas necesidades o problemas.
- **Comunidad:** Solo un sector organizado de la sociedad total, donde existen relaciones sociales sistemáticas, por ejemplo, una comunidad urbana.
- **Censo:** Conjunto de datos estadísticos que comprenden universos definidos para un periodo determinado. Abordan diferentes fenómenos de la vida de un país tales como los demográficos, económicos y sociales. Se realizan generalmente cada diez años.
- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Control de gestión:** Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan. Determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación.
- **Cronograma del plan:** Hace referencia al establecimiento de fecha de realización y cumplimiento de las diferentes actividades programadas en cada uno de los objetivos específicos y de estos en función del objetivo general.

- **Demografía:** Estudio de la población. Significa la investigación estadística del comportamiento de las tendencias de la composición, distribución y volumen de la población, como las tasas de nacimiento, mortalidad, escolaridad, salud, educación, tamaño de la familia, migraciones, emigraciones, etc., de cuyo estudio pueden obtenerse leyes demográficas.
- **Desarrollo:** El desarrollo es un proceso transformador en que nos vamos involucrando todos los que participamos de una comunidad.
- **Desarrollo comunitario:** Se define como la agregación de valor económico que proviene de pequeños núcleos culturales. Sean estos la familia, pequeñas asociaciones o grupos comunes.
- **Desarrollo económico:** Por lo general este término significa crecimiento económico. Es el proceso de crecimiento de una economía a lo largo del cual se aplican nuevas tecnologías y se producen cambios sociales, con la consecuencia de una mejor distribución de la renta y de la riqueza.
- **Desarrollo humano sostenible:** La razón de ser de los proyectos sociales es resolver los problemas de las personas de la región, grupo o conglomerado. Propende por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y protege el derecho de las generaciones presentes y futuras a llevar una vida saludable y productiva acorde con la conservación del medio ambiente.
- **Diagnóstico:** Es la situación actual de la comunidad y consiste en evaluar los recursos de la comunidad en términos de capital humano, finanzas, producción, tecnología, desarrollo, sistemas de información e innovación, así como la estructura y la cultura organizacional de la comunidad.
- **Diagnóstico comunitario:** Es una actividad del colectivo comunal. Sin embargo, es conveniente que la comunidad cuente con el apoyo de facilitadores para explicar la metodología adecuada al proceso investigativo llevado a cabo por los comunitarios.
- **Diagnóstico organizacional:** Es el enfoque de la gestión administrativa dirigida al cumplimiento de los objetivos y, al mejoramiento de la gestión de las organizaciones, en este caso comunitarias.
- **Ejecución:** Es el momento donde se puede ver si la programación planteada a través del plan de acción, es acertada para dar respuesta positiva a las necesidades de la población.
- **Elementos de evaluación del plan de acción:** Son el diagnóstico situacional, los objetivos, las actividades, las metas, el presupuesto, los procesos, los resultados, los indicadores y la información.
- **Entrevista:** Está relacionada con la obtención de información, donde el investigador que se desempeña como entrevistador obtiene la información de los miembros de la comunidad, quienes son entrevistados.

- **Encuesta:** Consiste en la recolección de datos a través de un cuestionario técnicamente elaborado con el contenido de la información que se quiere obtener de la comunidad o grupo social y se aplica a un número representativo de personas que la integran, dependiendo del margen de confiabilidad que estadísticamente se determine.
- **Estadística:** Es la ciencia pura y aplicada que crea y aplica técnicas, de modo que pueda evaluarse la incertidumbre derivada de la inferencia inductiva.
- **Estadísticas económicas:** Estudio de los problemas económicos prácticos, con mediciones cuantitativas de los comportamientos históricos y relacionales de las variables económicas y sociales de un país.
- **Evaluación:** Es una actividad que se debe realizar desde el momento del diagnóstico, la formulación del plan de acción, la ejecución y culminación o cierre, teniendo en cuenta que todo plan de acción, inicia con el estudio de la situación problema y finaliza con la culminación de las actividades o estrategias comprometidas en la solución del problema.
- **Evaluación:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

La planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual.

Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

- **Expectativa:** Actitud hacia el futuro que influencia las decisiones en el presente.
- **Expectativa creciente:** En economía, la suposición de los agentes económicos y sociales (Empresarios y trabajadores) sobre la forma en que evolucionará la economía a corto y mediano plazo y que, expresados en forma de opiniones, afloran en ciertos supuestos de coyuntura.
- **Factor de producción:** Fuente de recursos escasos que contribuyen en el valor del producto.

- **Grupo social:** Cierta número de personas entre las que se da una interacción psíquica gracias a la cual se destacan para sí y para los demás como una entidad. Para que el grupo exista se requiere: un contacto duradero entre determinadas personas, que permita la formación de la interacción necesaria; una conciencia de semejanza o de interés común que baste para despertar un mínimo de identificación del individuo con el grupo, y una estructura que los miembros reconozcan necesaria para la continuidad del grupo como entidad. Expresión algo redundante, puesto que todo grupo debe tener características sociales.
- **Índice:** Expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno o un grupo de fenómenos. Se utiliza para indicar la presencia de una situación que no puede ser medida en forma directa.
- **Indicadores:** Variables observadas solo indirectamente a través de indicios o signos exteriores, los cuales, una vez medidos, se llaman indicadores o índices.
- **Indicador de impacto:** Se obtiene de la diferencia que resulta de la comparación entre las variables del indicador de diagnóstico y las logradas después de la ejecución del plan de desarrollo con la comunidad.
- **Indicadores de eficacia:** En la fase de ejecución, se relaciona con la cantidad de tiempo empleado en cada actividad y lo compara con el cronograma inicial.
- **Indicadores de evaluación y resultados:** Permiten verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su contribución al desarrollo o mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- **Índice (número índice):** Coeficiente que expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno o un grupo de fenómenos. Se utiliza para indicar la presencia de una situación que no puede ser medida en forma directa.

Es una razón que se utiliza para medir los cambios relativos entre dos periodos.

Es un indicador de tendencia central de un conjunto de elementos que generalmente se expresa como porcentaje.

- **Indicadores o índices:** Variables observadas solo indirectamente a través de indicios o signos exteriores, los cuales, una vez medidos, se llaman indicadores o índices.
- **Inversion:** Activos hechos por el hombre que se emplean en la producción de bienes de consumo o servicios o en la obtención de nuevos bienes de inversión o de servicio.

- **Investigación Acción Participativa (IAP):** Es un proceso que combina la teoría y la práctica, y que posibilita el aprendizaje, la toma de conciencia crítica de la comunidad sobre su realidad, su empoderamiento, el refuerzo y ampliación de sus redes sociales, su movilización colectiva y su acción transformadora.
- **Líderes comunitarios:** Son aquellas personas que tienen la capacidad de convocar a la gente para que resuelvan sus problemas.
- **Líder comunitario:** Es aquella persona que fue elegida por los miembros de una comunidad, para que los represente, para que tome decisiones y para que con su ayuda se logren las metas y objetivos. Quienes tienen unas características y unos principios de liderazgo.
- **Matriz de Marco Lógico (MML):** Es una metodología seguida por los organismos nacionales e internacionales de apoyo al desarrollo social (DNP, ONU, GTZ, entre otras), que distingue dos aspectos para su implementación: 1. Tiene que ver con la metodología del marco lógico y 2. Tiene que ver con la aplicación y desarrollo del plan de acción bajo los principios, conceptos y estructura de la matriz propiamente dicha.
- **Medición de resultados:** La medición de los resultados en un proyecto social, es la parte más importante, dependiendo de la etapa donde se encuentre.

Si es durante su formulación, permite determinar su viabilidad frente a los objetivos que se propongan. Si es durante su operación o ejecución, orienta las decisiones apropiadas y oportunas para encauzar el rumbo hacia los objetivos propuestos.

- **Objetivo:** Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado. El objetivo debe responder a la pregunta “qué” y “para qué”.

En programación, es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

- **Objetivo específico:** Expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. La característica principal de este, es que debe permitir cuantificarse para poder expresarse en metas.

- **Objetivo general:** Expresión cualitativa de un propósito general. Propósito definido en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos de grandes agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo.

- **Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

- **Plan nacional de desarrollo:** Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.

Documento normativo de largo plazo, en el que se definen los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como los Programas de Mediano Plazo que deben elaborarse para atender las prioridades sociales, económicas y sectoriales del mismo.

- **Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

- **Planeación democrática:** Proceso mediante el cual se efectúa de manera permanente la consulta popular, con el propósito de que la ciudadanía participe activamente en las decisiones para definir objetivos, estrategias, metas y prioridades de desarrollo; a su vez, para proponer nuevas formas de vinculación, gestión y de trabajo para mejorar los efectos de las acciones del Sector Público.

- **Planeación estratégica:** Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

- **Planeación global:** Proceso que permite definir objetivos, estrategias y líneas generales de política para un país; generalmente es flexible para ajustarse a los cambios coyunturales de orden interno y externo.

- **Planeación nacional del desarrollo:** Es la ordenación racional y sistemática de acciones que con base en el ejercicio de las atribuciones del ejecutivo federal, en materia de regulación y promoción de la actividad económica, política, social y cultural, tienen como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la Constitución y la Ley establecen.

- **Planeación regional:** Establecimiento de objetivos, estrategias, líneas de política y metas, así como de mecanismos de coordinación en los que participan los tres niveles de gobierno y los sectores social y privado para hacer compatibles las acciones desarrolladas en el proceso de planeación nacional, trasladando los apoyos instrumentales de la planeación global a las diferentes localidades del país.
- **Participación comunitaria:** Es el proceso colectivo de actividades de diagnóstico, investigación, educación y trabajo, mediante el cual, un grupo de personas de una comunidad interviene activamente en la planeación y ejecución de proyectos de desarrollo que lo benefician.
- **Preparación comunitaria:** Es el grado de preparación que tiene una comunidad para enfrentar un problema.
- **Plan de acción:** Esta herramienta de planeación, que contiene, los mismos principios de la metodología del marco lógico, es más sencilla de comprender y aplicar por parte de los miembros de la comunidad, exige menor grado de preparación y capacitación en su gestión.
- **Planificación:** Organización económica y social impartida por la dirección central de un país o región.
- **Planificación central:** Sistema económico político en el cual el Estado interviene las fuerzas de mercado.
- **Plan de desarrollo:** Según la CN habrá un plan general de desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional.
- **Población Económicamente Activa (PEA):** Es el grupo de personas de 15 años o más que suministran mano de obra disponible, sea o no remunerada, para la producción de bienes y servicios. La constituyen todas las personas que tienen algún empleo y aquéllas que están buscándolo (desocupación abierta).
- **Población Económicamente Inactiva (PEI):** Es el grupo de personas de 15 años o más que la semana anterior a la entrevista no se encontraba ocupada, ni en situación de desocupación abierta, pero que declararon estar dispuestas a trabajar en forma inmediata, aún cuando no lo buscaron activamente en los meses anteriores al periodo de referencia, por razones atribuibles al mercado de trabajo (desocupación abierta).
- **Pleno empleo:** Situación en la que la demanda de trabajo es igual a la oferta laboral, al nivel dado de salarios reales.

- **Precio:** Cantidad de dinero dada a cambio de un bien o servicio. Valor en términos monetarios de un bien o servicio.
- **Predecir:** Pronosticar la dirección y la magnitud del cambio económico y social a partir del conocimiento que se tiene del pasado y del presente.
- **Presupuesto:** Estimación formal del ingreso y gasto de un gobierno, empresa o persona, para un tiempo determinado.
- **Producción:** Cualquier actividad que sirva para la obtención de bienes o servicios que satisfagan necesidades humanas.
- **Productividad:** Producto de una unidad de un factor de producción en un periodo determinado.
- **Producto:** Comprende todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de un individuo, empresa, industria o nación.
- **Responsabilidad social:** Hace referencia a que las empresas se comprometan al fomento y mejoramiento de la calidad de vida dentro de la institución, así como en las comunidades donde la empresa se desarrolla.
- **Trabajo comunitario:** Es el resultado de aquellos problemas sociales que aquejan a los miembros de una comunidad, donde ya se tiene una solución y es trabajada por sus participantes.
- **Tasa de desempleo:** Se denomina tasa de desempleo al porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra desempleada. Es decir, no es una proporción entre el total de la gente desempleada y el total de la población, si no de aquella que se denomina económicamente activa.
- **Tasa de ocupación:** Es el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra laborando actualmente.

Bibliografía

- (Arizaldo)Eumed.net. (julio de 2011). *Aportes sobre Trabajo Comunitario*. Málaga-España .
- Aldana, L. D. (2006). *Trabajo Comunitario I*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Ander-Egg, E. (s.f.). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Humanitas.
- Arizaldo, C. B. (s.f.). *Apuntes sobre trabajo Comunitario*. Primera edición digital:.
- BONFIGLIO, G. (1982). *Desarrollo de la comunidad y trabajo social*. Lima: Ediciones CELATS.
- Camacho., E. R. (2008). *Manual Departamento Administrativo de la Función Pública*. Bogota.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Constanza, D. V. (2006). *Trabajo Com unitario I, Módulo III*. Bogatá: USTA.
- Duque Vargas y Gutiérrez Vargas C. (s.f.). *Trabajo Com unitario I, Módulo III,*. Universidad Santo Tomás.
- Enrique., O. (1990). *Manual de Planeación Estratégica*. Tercer Mundo Editores.
- Ezequiel, A.-E. (). *Metodologías de acción social* . Argentina: Lumen-Humanitas .
- Ezequiel, A.-E. (2007). *Metodologías de acción social* . Argentina: Lumen-Humanitas .
- Holgado, D. y. (2012). *Preparacion Comunitaria y Contextos de intervención*. España.
- Hornero, A. C. (2001). *Los organismos nternacionales y la cooperación al desarrollo*. Revista Economía mundial.
- http://boards5.melodysoft.com/1_Ms_Tec_Educ_Proj_Social/el-diagnostico-comunitario-27.html. (s.f.).
- <http://definicion.de/participacion/#ixzz2YOUJ5hcl>. (s.f.).
- http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible. (s.f.). http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible.
- <http://www.triethniccenter.colostate.edu>. (s.f.).
- ICONTEC. (2008). ISO 26000. Bogotá: Incontec.
- Idalberto, C. (2004). *Comportamiento Organizacional, Dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Thomson .
- José., A. C. (1994). *Gestión Total de Personal*. . Editorial Grijalbo,.
- KATEDRA, K. (s.f.). Diagrama de causa efecto.

Bibliografía

- Lorch, L. y. (1973). *Desarrollo Organizacional y acción*. Fondo Educativo Interamericano S.A.
- M, V. (2010). *La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social*.
- Marciales, L. m. (2002). *Introducción al Trabajo Comunitario*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Montero:, M. (2004). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Barcelona: Paidós.
- Freire P. (1976). *El rol del trabajador social en el proceso de cambio*.
- Rodríguez Santos, E. (1997). *Manual Diagnóstico Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública*.
- Sectoriales., D. B. (1997). Misión de Reforma y Racionalización de la Administración Pública Nacional, . *Misión de Reforma y Racionalización de la Administración Pública Nacional*, 1997.
- Ware, C. (1994). *Estudio de la Comunidad*. Chile.(Falta editorial)
- Zaraté, M. e. (2007). "Desarrollo Comunitario", en Serrano, R. *Modelo de desarrollo humano comunitario*. México: Plaza y Valdés Editores.



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERECTORÍA UNIVERSITARIA ABIERTA Y A DISTANCIA

VUAD

