

"POLITICAS SOCIALES Y GERENCIA SOCIAL" "HERRAMIENTAS DE GESTION SOCIAL"



"Los procesos de intervención social requieren un nivel de reflexión ligado a generar sociedades auto reflexivas, empoderadas tanto en su manutención como en su nivel de compromiso con el otro".

Autores:

Rocío Esmeralda Chávez Cabello
Boris Mirko Chávez Cabello

**“POLÍTICAS SOCIALES Y
GERENCIA SOCIAL”**

**“HERRAMIENTAS DE
GESTIÓN SOCIAL”**

Editor

CHÁVEZ CABELLO, Rocío Esmeralda

CHÁVEZ CABELLO, Boris Mirko

“POLÍTICAS SOCIALES Y GERENCIA SOCIAL” “HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL”

Autores:

© **CHÁVEZ CABELLO, Rocío Esmeralda**

© **CHÁVEZ CABELLO, Boris Mirko**

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°: 2022-12258

Primera Edición Digital: Noviembre, 2022

Publicación electrónica disponible en <http://unheval.edu.pe>

Editado por:

CHÁVEZ CABELLO, Rocío Esmeralda

Dirección: Urb. Leoncio Prado Mz. K Lot. 08

Huánuco – Huánuco – Huánuco

Perú

ISBN: 978-612-00-5264-8



Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial, sin permiso expreso de los autores.

INDICE:

PRÓLOGO:	7
INTRODUCCIÓN:	8
CAPITULO I: POLITICAS SOCIALES	10
1.1. ORIGENES Y CONCEPTO	10
1.2. POLÍTICA SOCIAL Y DESARROLLO	13
1.3. POLÍTICAS UNIVERSALES Y/O FOCALIZADAS	13
CAPITULO II: GERENCIA SOCIAL	16
2.1. ORIGEN Y CONCEPTOS DE GERENCIA SOCIAL	16
2.2. ¿QUÉ HACE UN GERENTE SOCIAL?	19
CAPITULO III: HERRAMIENTAS DE GESTION SOCIAL	25
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO:	26
3.2. DIAGNOSTICO	26
3.2.1. Diagnósticos cuantitativos:	29
3.2.1.1. Diagnósticos socioeconómicos:	30
3.2.1.2. Línea Base:	32
3.2.2. Diagnósticos Cualitativos:	33
3.2.2.1. FODA:	33
3.2.2.2. NIPS:	40
3.2.2.3. PEST:	41
3.2.3. Análisis de Actores e Involucrados:	45
3.2.3.1. Modelo INDES:	46
3.2.3.2. El Análisis Social CLIP:	50
3.3. METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS	55
3.3.1. Metodología de la educación de adultos:	55
3.3.1.1. La andragogía:	55
3.3.2. Metodologías y técnicas participativas en el componente social: ...	58
3.3.2.1. Marco Conceptual:	58
3.3.3. Metodología SARAR:	59
3.3.3.1. La metodología SARAR permite:	59
3.3.4. Metodología PHAST:	61
4. BIBLIOGRAFIA:	72

POLITICAS SOCIALES Y GERENCIA SOCIAL

HERRAMIENTAS DE GESTION SOCIAL

PRÓLOGO:

Las desigualdades en sociedades como América Latina, producto del ajuste estructural y la implementación del modelo neoliberal en la economía, generaron el surgimiento de las políticas sociales y la gerencia social, mismas que condujeron al diseño de estrategias para el desarrollo en países en condición de pobreza y extrema pobreza. El bienestar de las personas es el objetivo de las políticas sociales, por lo tanto, es un campo multidisciplinar que explora el contexto social, económico, político, ideológico e institucional. Por ello, los problemas sociales y las necesidades de la población requieren de intervenciones y soluciones de grupos sociales específicos, a través de servicios públicos, políticas, planes, programas y proyectos sociales.

La gerencia social aspira a convertirse en el enfoque y método para mejorar el manejo de organizaciones que trabajan en búsqueda del desarrollo humano. En ese sentido, podemos definirla como “la orientación y adaptación de bienes públicos y semipúblicos que se cogen de manera intersectorial o interinstitucional, y que buscan garantizar una cooperación racional que produzca beneficios selectivos y compartidos entre los actores miembros de la colectividad en la cual se ejecuta el programa o proyecto de desarrollo” (Bobadilla, 2004).

Aquí es donde encontramos una apuesta relevante para el diseño y funcionamiento de los modelos de gestión de los programas que desean trabajar bajo el enfoque de gerencia social, es decir, la necesidad de incorporar una mirada sistémica en el ciclo del proyecto” (Kast y Rosenzweig, 1990). Desde dicho enfoque, los componentes clásicos de entrada, transformación y salida, así como las estrategias que promueve la gerencia social, deben tener su propia especificidad. Desde ahí se buscan las respuestas racionales más efectivas para alcanzar soluciones sostenibles a los problemas de pobreza, inequidad y exclusión social, motivación principal que identifica la razón de ser y hacer de las personas que trabajan en el ámbito social.

INTRODUCCIÓN:

La Gerencia Social tiene como uno de sus principales retos lograr la interacción entre las políticas públicas, la gerencia y el desarrollo social, entendiendo la complejidad para que este último se dé con equidad, inclusión y democracia.

Además, se requiere de capacidad analítica para proponer y analizar alternativas de desarrollo, lo cual es posible desde la formación de políticas públicas como un medio para la resolución de los problemas sociales, considerados problemas públicos.

La habilidad del gerente social radica en la capacidad de movilizar intervenciones para promover el desarrollo, tanto desde las organizaciones públicas, con el fin de que estas actúen efectiva y eficazmente, como desde las organizaciones sociales, las instituciones académicas y gremios económicos, para que de manera concertada y participativa se logren priorizar las necesidades y se gesten alianzas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos con un criterio humano, participativo, equitativo y sostenible.

En la actualidad, pensar en este modelo y en los procesos de intervención social genera un nivel de reflexión ligado a que más allá de resolver problemas de forma benefactora, debe incidirse en la generación de sociedades autoreflexivas y empoderadas no sólo en su manutención, sino en un nivel de compromiso con el otro, con los otros, de conciencia por un recurso explotable pero que se extingue, por un territorio que exige la participación y postura de cada uno de los que hacen parte del colectivo para generar valor público.

Hablar de gerencia social implica hablar de cambio y de transformaciones, más aún cuando el principal objetivo es la generación de impacto social y de valor público. La gerencia social adquiere sentido cuando a través de su aplicación se mejora la calidad de vida de un grupo de personas, es decir, cuando se transforma su realidad.

MUÑOZ, María (1995). Gerencia Social. “La gerencia social plantea a la institución como un elemento dinámico que interactúa con el cambio del entorno. No puede estar al margen como espectadora, es un agente activo y participante del cambio social, pues de lo contrario iría al aniquilamiento. En este sentido, la alta variabilidad de las necesidades sociales y de los escenarios, muy rápidamente hace perder vigencia a programas o instituciones que poco tiempo antes se consideraban exitosos.” (pág. 62)

Es por esto que, las organizaciones deben tener la capacidad estratégica para asumir nuevos retos generados por el entorno y de esta manera continuar siendo sostenibles. El texto tiene como objetivo brindar a los funcionarios, gerentes sociales y gestores de las diferentes entidades, un conjunto de herramientas que

le permitan servir como apoyo en los procesos de intervención social, toda vez que es importante que estos procesos aprovechen el uso de tecnología social para que el impacto y el cambio social obtengan los resultados que se espera en términos de desarrollo social.

CAPITULO I: POLITICAS SOCIALES

1.1. ORIGENES Y CONCEPTO

Las políticas sociales tuvieron su origen en las décadas de los 80's y 90's, surgieron muy débilmente como respuesta a los problemas sociales que se fueron manifestando producto de la pobreza de sectores poblacionales populares, el enfoque de las intervenciones sociales en ese entonces era asistencialista, es decir, estaban orientadas a brindar apoyo social a poblaciones con escasos recursos, Isabel Ortiz (2007) en su texto denominado "Estrategias nacionales de desarrollo, guías de orientación de políticas públicas" hace mención al respecto:

"La política social era considerada "residual" o secundaria en términos de importancia. Las teorías en boga se centraban en la idea de que "el desarrollo económico es prioritario". En consecuencia, las políticas sociales fueron marginadas; se les otorgó una importancia menor, materializada en una financiación exigua, a menudo centrada en mitigar los efectos no deseados del cambio económico en vez de fomentar activamente un mejor desarrollo social para todos. Este enfoque "residual" y asistencialista, que ha prevalecido durante más de dos décadas, ha terminado acrecentando las tensiones sociales y el malestar político en un gran número de países". (pág. 7)

En sus inicios los estados no le dieron importancia al desarrollo social, por el contrario, la atención de los países estaba concentrada en el crecimiento de la economía, la inversión en políticas sociales era casi inexistente, la importancia de la inversión social estaba minimizada. Esta forma de entender el desarrollo no fue compartida por muchos países desarrollados, quienes desde sus inicios implementaron políticas sociales considerándose de gran importancia, es así que la misma autora menciona lo siguiente:

"Al contrario, los países de altos ingresos realizaron fuertes inversiones en política social en sus etapas iniciales de desarrollo. Como resultado, las poblaciones de Europa, Japón, América del Norte, Australia y Nueva Zelanda alcanzaron un nivel de prosperidad nunca visto en la historia del mundo. Estos gobiernos vieron que las inversiones sociales eran esenciales no sólo para modernizar y desarrollar un país, sino también para conseguir cohesión social y estabilidad política. (pág. 7)

En los países de América Latina se priorizó la economía como un elemento esencial de desarrollo, es así que, siguiendo las recomendaciones del Consenso de Washington se implementaron una serie de medidas y reformas orientadas a la liberalización de la economía, frente al riesgo de una política de

intervencionismo de estado. Estas medidas aplicaron programas de ajuste estructural que buscaban reducir rigurosamente los gastos del estado, mismo que condujo a consecuencias graves desde la perspectiva social. Los más afectados de éstas medidas fueron las poblaciones de menores recursos, quienes fueron desplazados de toda inversión social de parte de los gobiernos.

En países en desarrollo como América Latina, recién a fines de los noventa se empieza a tomar importancia en la implementación de políticas sociales, con la finalidad de disminuir la pobreza. Sin embargo, en este periodo de metamorfosis se implementaron programas y proyectos sociales a través de las ONG's (Organismos no gubernamentales sin fines de lucro) y fundaciones, quienes ejecutaron acciones de intervención social apoyados por fuentes de cooperación internacional como USAID y otras. Estas organizaciones tuvieron iniciativas bien intencionadas con profesionales comprometidos, pero no brindaron soluciones adecuadas y sostenibles, no lograron abordar el problema estructural de la pobreza ni construyeron instituciones que garantizaran la sostenibilidad de las propuestas de acción realizadas, por lo mismo, no garantizaban el desarrollo social y la reducción de la pobreza.

En otras palabras, para considerar el éxito de un proyecto con carácter social, la entidad desde la que parta la propuesta, sea privada o pública, debe tener como objetivo la sostenibilidad del proyecto, es decir, que los alcances de este para la solución de la pobreza sean a largo plazo, posibilitando el enfoque estructural y multidisciplinario.

A pesar de lo expuesto, el Estado peruano mantiene la prioridad del crecimiento económico y no las políticas sociales, donde el ahorro (y no el gasto) es primordial en la inversión nacional, los beneficios que se logran de este crecimiento servirán para reducir la pobreza, según Isabel Ortiz (2007) este enfoque tiene características que le dan fundamento como:

- “El crecimiento es una condición para reducir la pobreza los beneficios del crecimiento “gotearan” en algún momento al resto de la sociedad.
- La desigualdad social se justifica, los sectores más ricos ahorran más, esto significa mayores inversiones y crecimiento a futuro.
- La pobreza abarata la mano de obra y por tanto fomenta la inversión.
- Las políticas sociales y regulaciones deben mantenerse al mínimo, de manera que el mercado laboral sea flexible y (se argumenta) que estimule el empleo.
- La tributación a los grupos de ingreso más altos debe ser restringida, a fin de maximizar la renta disponible para la inversión.

- Posteriormente, cuando el país se haya desarrollado argumentan los partidarios de este enfoque, los gobiernos podrán invertir en desarrollo social”. (pág. 8)

Este fenómeno del “goteo”, impulsado por muchos países en desarrollo, no logró resolver los problemas sociales y reducir la pobreza, nunca llegó el goteo a los sectores más pobres de la sociedad, por tanto, a pesar de existir medidas que conllevaron a mantener este enfoque, en la realidad no generaron ningún efecto positivo para el desarrollo social. Los resultados mostraron una situación adversa al cierre de brechas sociales, frente a ello, empezaron a surgir críticas a este enfoque y nuevas propuestas de intervención, es así que, existe un consenso de promover políticas sociales y económicas en paralelo, de manera complementaria. La misma autora hace énfasis en lo mencionado:

“El crecimiento económico permite una inversión sostenida en desarrollo social; y el desarrollo social aumenta la capacidad de los ciudadanos de contribuir al crecimiento. Así, pues, el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza requieren Estrategias Nacionales de Desarrollo para todos”. (pág.8)

Desde esta perspectiva, al ver que los beneficios no llegan mecánicamente a toda la población y, por tanto, el “goteo” ha fracasado, las políticas sociales son necesarias para contribuir tanto al crecimiento económico como al desarrollo social sostenible. Tampoco justifican su existencia solo por filantropía, existe una relación entre lo económico y social, el bienestar y la calidad de vida de las personas requieren de inversión social, las desigualdades sociales perjudican al desarrollo de la sociedad.

Es así que, a partir del 2000, los países de América Latina inician la implementación de políticas sociales desde el Estado, considerándolas como parte de las políticas públicas.

Concepto de Políticas Sociales

Existen varias definiciones de políticas sociales, para efectos de precisión se tomará la definición brindada por Alicia ZICCARDI (2008) en su artículo “Las políticas y los programas sociales de la ciudad del siglo XXI”:

“En este sentido, las llamadas políticas sociales son un tipo particular de políticas públicas que tienen como principal objetivo crear condiciones de equidad social, así como promover y garantizar el ejercicio de los derechos sociales. Entre éstas pueden mencionarse las políticas de salud, educación, vivienda y recreación, las cuales se dirigen al conjunto de la ciudadanía adoptando criterios de universalidad porque son parte de la responsabilidad social del Estado” (pág. 128).

1.2. POLÍTICA SOCIAL Y DESARROLLO

El diseño de políticas sociales óptimas requiere entender las necesidades de la población desde diferentes perspectivas para que, de ese modo, se pueda hablar de un desarrollo social alcanzado. Los objetivos de la política social son aumentar el bienestar de los ciudadanos, desarrollar el capital humano, fomentar el empleo y mejorar la cohesión social. Por lo tanto, las necesidades y riesgos de las poblaciones, así como las dinámicas del mercado de trabajo y las fuentes de conflicto deben ser identificadas para poder determinar los objetivos prioritarios del desarrollo social.

Con el objetivo de asegurar que las sociedades sean más equitativas, los gobiernos desarrollan estrategias nacionales y sectoriales acompañadas por planes de acción con objetivos y plazos específicos, normalmente en un espacio de tres a cinco años. Las estrategias y planes de acción parten de un diagnóstico imparcial de los problemas que conduce a la identificación de las prioridades nacionales. Las distintas opciones se evalúan en el contexto del espacio fiscal disponible.

1.3. POLÍTICAS UNIVERSALES Y/O FOCALIZADAS

El debate sobre políticas universales o focalizadas no es nuevo. La mayoría de los países en desarrollo iniciaron políticas universales desde el principio. Los países de industrialización tardía, en su empeño de fomentar el desarrollo nacional, la construcción del país y la mejora de las condiciones de vida de la población, consideraron que la focalización era innecesaria y administrativamente costosa, así, las políticas universales alcanzaban los objetivos sociales con mayor rapidez y proporcionaban apoyo político los gobiernos.

Sin embargo, la experiencia no fue tan positiva en la mayoría de los países en desarrollo, donde los servicios universales no cumplieron su propósito: la cobertura fue baja, a menudo servía exclusivamente a una porción del sector formal y con frecuencia los segmentos más ricos de población capturaron los beneficios (acceso a hospitales, escuelas públicas, pensiones...), en lugar de las capas pobres y los grupos excluidos.

En la década de los noventa, con la renovada atención a la reducción de la pobreza, la mayoría de las agencias de desarrollo recomendaron encarecidamente focalizar los servicios hacia los más pobres. Dicho fenómeno ocurrió tras el giro ideológico de los ochenta, cuando los ataques contra el estado del bienestar llevarían a la comercialización de los servicios y la imposición de tasas en los usuarios. Como resultado, irónicamente, muchos países en vías de desarrollo acabaron teniendo un sistema deficiente y segmentado, consistente

en un sistema público para los más pobres y un sistema privado para las clases medias y altas. Ello ha generado una disconformidad creciente, particularmente para la clase media que, no solo, paga servicios privados caros para sus familias, a la vez abona por servicios públicos subsidiados para los pobres a través de impuestos; esta situación minó de forma considerable las coaliciones políticas y pactos sociales que legitimaban a los gobiernos. Adicionalmente, “los programas de ajuste estructural y PRSP’s, guiados por la lógica de ‘focalización’, iniciaron el desmantelamiento de los derechos del sector formal bajo la premisa de que ello conduciría a una mayor flexibilidad del mercado laboral y a políticas a favor de los pobres” (Mkandawire, 2005:5). Esta mezcla de políticas no dio los resultados esperados, por lo que debe considerarse una elección incorrecta. La combinación de la focalización hacia los pobres y la comercialización de servicios para las clases media y alta, junto con la flexibilización del mercado laboral, no ha fomentado las alianzas políticas necesarias para el desarrollo económico y la construcción nacional. De ahí que, se originan el debilitamiento de los gobiernos, de los procesos de desarrollo y de la cohesión social en muchos países. El universalismo, tal y como fue utilizado por los “países de industrialización tardía”, parece una opción política mucho más adecuada.

Hay importantes problemas asociados con la focalización:

- Es costosa; la focalización means testing absorbe de media un 15 por cien del coste total del programa.
- Es compleja de administrar; requiere una significativa capacidad de la administración pública, y deja grandes lagunas en materia de cobertura (personas que no se benefician de los servicios), de ahí que hasta los programas focalizados más famosos resulten poco eficaces; por ejemplo, en el programa Bolsa Escolar en Brasil no alcanza al 73 por cien de los pobres; los Cupones de Alimentos de Estados Unidos sólo llegan al 50 por cien de la población destinataria.
- Genera distorsiones de los incentivos y riesgos morales.
- Crea un doble nivel de servicios; uno para los grupos de ingresos más altos y otro para los de ingresos más bajos, y los servicios para los pobres suelen ser pobres servicios.
- En algunos países, la focalización se ha traducido en el desmantelamiento de los servicios para las clases medias y ha debilitado las políticas de solidaridad, fomentando el carácter residual del estado del bienestar. La focalización es susceptible de generar resultados adversos desde una óptica política, en la medida en que los grupos de clase media acaso no quieran canalizar sus impuestos hacia los más pobres mientras ellos deben seguir costeándose servicios privados, por lo general, caros.
- La focalización puede ser efectiva si las capas más pobres constituyen un pequeño porcentaje de la población; sin embargo, cuando la

pobreza está muy extendida, el coste administrativo y los problemas derivados de la identificación, seguimiento y ejecución de los programas, tienden a rebasar los beneficios.

- Las políticas universales tienen, en principio, más sentido en los países en desarrollo, en particular en aquellos en que abundan los grupos de pobres y excluidos. En la actualidad diferentes organizaciones para el desarrollo, incluidas ONU DAES, PNUD, OIT, OMS, UNRISD, FNUAP, UNESCO y ocasionalmente el Banco Mundial, están recomendando el suministro público y universal. Con todo, la focalización puede resultar útil como complemento de las políticas universales:
- Para garantizar la rápida ampliación de la cobertura, estableciendo, por ejemplo, prestaciones focalizadas no contributivas o servicios para los ciudadanos más pobres y los grupos excluidos, acelerando la cobertura universal.
- Para abordar las necesidades especiales de las minorías y de grupos específicos de población (e.g. personas ciegas).

CAPITULO II: GERENCIA SOCIAL

2.1. ORIGEN Y CONCEPTOS DE GERENCIA SOCIAL

El incremento de la pobreza y desigualdad de los países de América Latina durante los últimos cincuenta años, no ha podido ser contrarrestado a pesar de los grandes esfuerzos en reformas económicas y sociales de los diferentes gobiernos. Esta crisis de desigualdad y exclusión es producto de los desequilibrios macroeconómicos, donde los países gastan más de lo que producen generándose altas tasas de Inflación, y además, la riqueza se concentra en una porción mínima de la población.

La Pobreza ha aumentado desde 1950 -1970 de 80 millones a más de 110 millones de pobres en América Latina (38%), y la caída de los niveles de trabajo productivo no ha permitido la reducción sostenible de los niveles de pobreza.

“La proporción de personas que viven en situación de extrema pobreza (menos de US\$1 al día) en los países en desarrollo se redujo casi a la mitad entre 1981 y 2001, pasando del 40% al 21% de la población mundial, según las cifras dadas a conocer hoy por el Banco Mundial. Pero, si bien el rápido crecimiento económico de Asia oriental y meridional ha liberado a más de 500 millones de personas de la pobreza en esas dos regiones, la proporción de los pobres ha aumentado, o disminuido sólo ligeramente, en muchos países de África, América Latina y Europa oriental y Asia central”.

“En América Latina y el Caribe, el crecimiento económico aumentó ligeramente a lo largo del decenio de 1990, y la pobreza disminuyó sólo de forma marginal. La proporción de personas pobres de la región en 2001, incluyendo los que vivían con menos de US\$1 y US\$2 al día — el 10% y el 25%, respectivamente— era comparable a grandes rasgos con el de 1981, en que representaban el 10% y el 27%”.

Uno de los grandes retos de la Gerencia Social es disminuir al máximo los impactos irreversibles de la pobreza y romper con el círculo perverso de la exclusión, pero surge la pregunta de cómo hacerlo en un contexto donde existen graves problemas de ineficiencia e ineficacia de las instituciones y funcionarios públicos, y se presenta un inadecuado direccionamiento de la inversión en el capital humano, debido a que se continua trabajando con modelos son tradicionales, donde las políticas y programas son poco flexibles, tienen mínima consulta con los interesados, se dan de arriba hacia abajo, están alejados de la realidad que se enfrenta y sus acciones responden a decisiones tomadas políticamente de manera unilateral.

Esto hace pensar que las actuales políticas y programas sociales tienen que responder a nuevos modelos de gerenciamiento que sean flexibles, participativos, con acciones que se emprendan luego de una exploración del problema y sus necesidades, con opciones diversas de la solución y acordes con la realidad que se enfrenta.

En la actualidad pensar en estos nuevos modelos y en los procesos de intervención social, genera un nivel de reflexión ligado a que más allá de resolver problemas de forma benefactora, debe incidirse en la generación de sociedades autoreflexivas, empoderadas no solo en su manutención sino también en un nivel de compromiso con el otro, con los otros, de conciencia por un recurso explotable pero que se extingue, por un territorio que exige la participación y postura de cada uno de los que hacen parte del colectivo, que generan permanente reflexión sobre las competencias ciudadanas y posibilitan como valor agregado fundamental mejores niveles de convivencia, igualdad e inclusión.

En vista de que no es un supuesto la urgente demanda de dichos requerimientos, se ha caído en el error de que el impacto en lo social no se puede medir, es decir, grandes niveles de inversión y pensamiento académico no encuentran un rumbo que evidencie su aporte real al cambio de los fenómenos sociales, más aún, no se concretan visiones, herramientas y procedimientos que permitan entender el camino: qué se necesita, por qué se necesita, qué se hace, con cuánto se hace, y lo más importante, qué se va a cambiar.

En este sentido y con el fin de comenzar a dar respuesta a dichas preguntas La Gerencia Social debe dar cuenta de una manera intencionada de los impactos sociales, es decir del logro de los resultados y las transformaciones sociales esperadas desde el diseño y la implementación de las políticas públicas o privadas, a través de proyectos que mejoren las condiciones de la calidad de vida de la población, en forma integral y participativa.

Para esto es necesario el diseño y la implementación de un modelo de gerenciamiento que facilite el uso de información confiable y oportuna para verificar las transformaciones logradas por efecto de la intervención, la toma de decisiones, la destinación del presupuesto como medio para verificar la eficiencia y eficacia de los proyectos, la identificación y combinación de los recursos en el proceso de intervención, la articulación de esfuerzos con otras entidades de la sociedad civil y del Estado que persiguen fines similares y la adecuación permanente de las fases y estrategias para responder a las potencialidades y amenazas del entorno.

La Gerencia Social debe contar con metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además debe incluir instrumentos específicos para analizar y

canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Una de estas herramientas es el seguimiento y evaluación, cuyo sentido debe ser educar e informar al gerente social sobre las decisiones necesarias para entender y priorizar problemas sociales y proponer y gestionar cambios conducentes a solucionar dichos problemas.

De igual manera, el gran desafío de la Gerencia Social es generar impactos que den cuenta de los verdaderos alcances de los proyectos y que posibiliten el diseño de nuevas estrategias y políticas sociales logrando entender, como se dijo anteriormente, qué se necesita, por qué se necesita, qué se hace, con cuánto se hace, y qué se va a cambiar.

Es hora de pasar del discurso en lo social a la generación de impactos contundentes, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades más vulnerables y en los diferentes actores para que estos se involucren y participen en la creación de un mejor futuro.

La Gerencia Social es un tema reciente que surge como respuesta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos de las últimas dos décadas, tales como la privatización del estado, el paso de una sociedad industrial a una sociedad del servicio, la globalización de la economía, la descentralización de la política y lo más importante, el crecimiento de la pobreza y los altos niveles de inequidad.

Frente a este panorama, surge la necesidad de una gerencia que vaya más allá del uso de herramientas gerenciales y administrativas en pro de la rentabilidad, es decir, una gerencia más humana, con conciencia social, comprometida con el cambio y que pueda conciliar entre los intereses económicos y los intereses que demanda la sociedad de hoy.

Pero, así como la gerencia requiere de un sentido más social, lo social requiere de un sentido más gerencial, que a partir de estrategias de planeación, implementación y evaluación de cuenta de los impactos sociales que se generan, con eficiencia y eficacia, y que contribuya a que la institucionalidad se convierta en un instrumento y actor para el desarrollo global de la sociedad.

Es así como surge la gerencia social, que no es otra cosa que un modelo gerencial ético y transformador que, con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, y teniendo en cuenta las necesidades del entorno, busca generar capital social, valor público y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.

En este sentido, el reto más grande de la gerencia social en Latinoamérica es contribuir a eliminar los impactos irreversibles de la pobreza y romper el círculo perverso de la exclusión, mejorar los índices de desarrollo humano,

los índices de calidad de vida y los índices de gestión pública. No es un reto fácil ni sencillo, puesto que requiere de un cambio de mentalidad donde el paternalismo en lo social se debe transformar en una construcción participativa entre los diferentes actores, como lo son la empresa, el estado, el tercer sector y la comunidad. Es decir, se requiere de un trabajo importante en red.

Además, es necesario el diseño y la implementación de estrategias que faciliten el uso de información confiable y oportuna para verificar las transformaciones logradas por efecto de la intervención, la toma de decisiones, la destinación del presupuesto como medio para verificar la eficiencia y eficacia de los proyectos, la identificación y combinación de los recursos en el proceso de intervención, la articulación de esfuerzos con otras entidades de la sociedad civil y del Estado que persiguen fines similares y la adecuación permanente de las fases y acciones para responder a las potencialidades y amenazas del entorno.

La Gerencia Social debe contar con metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además, debe incluir instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Es hora de pasar del discurso en lo social a la generación de impactos contundentes, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades más vulnerables y en los diferentes actores, para que estos se involucren y participen en la creación de un mejor futuro

2.2. ¿QUÉ HACE UN GERENTE SOCIAL?

El gerente social debe ser consciente de que no es lo mismo ser un gerente en lo social que en el ámbito productivo, tal como lo manifiesta el INDES en su curso de Gerencia Social para Directivos: “Cuando se busca la especificidad de lo social no se pretende sostener que hay principios totalmente diferentes en la gestión que los normales en la gestión general de la administración pública, sino afirmar que hay rasgos y características distintivas en las cuestiones o problemas sociales y en su tratamiento por políticas y programas, que hacen que en su operación el gerente deba tomarlas muy en cuenta, pues adquiere una fuerza especial que determina nuevas formas de gestión, diferentes de las que normalmente se señalan en la administración”.

En este sentido, uno de los principales retos del gerente social, quien opera las políticas públicas es el cambio de los modelos tradicionales en la formulación de políticas y programas sociales hacia nuevos modelos que sean flexibles, participativos, que permitan emprender acciones, que se basen en una exploración de problemas y necesidades, y que planteen diversas opciones de soluciones insertas en las realidades que se enfrentan.

El gerente social no se puede limitar sólo al “gerenciamiento” de programas/organizaciones del área social, además debe tener una concepción sistémica e integradora, como lo plantea Kliksberg emprendiendo simultáneamente planes y acciones destinados a redefinir un modelo de desarrollo para cada sociedad, lo cual implica pensar en procesos urgentes, pero de impacto en el mediano y largo plazo. Instrumentar políticas redistributivas a partir de distintas políticas fiscales en procesos de corto y mediano plazo y apuntar a una drástica potenciación de la eficiencia de programas sociales masivos de superación de la pobreza, es decir, emprender un nuevo estilo de Gerencia Social en los procesos inmediatos y de corto plazo.

El gerente social debe adoptar un nuevo enfoque de gestión e implementación de las políticas sociales que, si bien retoma elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, su responsabilidad es extraer de cada una de ellas, las herramientas que le permitan diagnosticar, interpretar, analizar y proponer nuevas maneras de afrontar las problemáticas sociales, para su intervención con la participación de los diversos actores sociales involucrados en la resolución de los problemas del desarrollo social. Además, esto implica agregar continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de las experiencias. La complejidad, la incertidumbre y el riesgo que propone la intervención social, serán entonces dificultades que estarán presentes en cada uno de estos escenarios y que el gerente social tendrá que abordar.

Los principales objetivos que el Gerente social persigue son:

- **Obtener resultados** de manera que las actividades desarrolladas puedan tener el impacto esperado en las poblaciones objetivo.
- **Generar valor** que supone “la satisfacción de necesidades y la generación de oportunidades que el público caracteriza como importantes o prioritarias para la sociedad”
- **Lograr la sostenibilidad de programas**, entendida la sostenibilidad como la capacidad de los individuos, familias, comunidad, instituciones y organizaciones de una sociedad para mantener y desarrollar en el tiempo sus proyectos a través de diferentes acciones, que generen simultánea y sinérgicamente crecimiento y bienestar.
- **Perseguir el desarrollo de auto- confianza** en las poblaciones objetivo a partir de la actuación en diferentes ámbitos y con diversos actores sociales, y de la inclusión de las personas como sujetos sociales con relaciones intencionadas y proyectos comunes.
- **Construir ciudadanía**, enfocada al ejercicio de los derechos del individuo y a la aceptación de sus responsabilidades. La participación en los proyectos

sociales se convierte en uno de los principales mecanismos para fortalecer la democracia y la construcción de ciudadanía, ésta posibilita la construcción de lo público y permite la defensa del mismo.

- **Lograr la articulación social** entre grupos sociales significativos, de forma que posibilite la intervención de manera integral sobre el territorio o población.

- **Apostarle a una nueva concepción** del desarrollo - Desarrollo Humano Integral, sostenible y participativo, donde la visión es la construcción de un proyecto común de sociedad desde la diferencia, desde la construcción de tejido social y capital social.

- **Generar riqueza** y garantizar su redistribución de manera equitativa para todos los individuos, en especial de grupos más vulnerables.

- **Promover la integralidad**, entendida como la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación; es así como se logra dinamizar el desarrollo desde la competitividad, la solidaridad, la gobernabilidad y la sostenibilidad de una sociedad.

- **Comprender lo local** como lugar de relaciones, significaciones, afectos y primer espacio de participación y democracia.

- **Gerenciar procesos** a largo plazo de manera que actúe sobre las causas estructurales de la pobreza y no sobre los efectos; sin desconocer las emergencias y las coyunturas de una sociedad.

Promover alianzas para fortalecer objetivos, visiones y apuestas comunes tendientes a generar mayores impactos.

En este contexto, los gerentes sociales por excelencia son los gobernantes, los alcaldes y los responsables directos de la prestación de los servicios sociales y de la implementación de las políticas públicas. Para lograr estos objetivos, el gerente social debe desarrollar una serie de funciones que le posibiliten el desempeño eficiente de su papel, entre ellas se reconocen dos categorías centrales: las estratégicas y las operativas.

- **Funciones estratégicas:** entendidas hacia la orientación o reorientación de la dirección de los procesos de desarrollo institucional, local, regional y global en la perspectiva de largo plazo.
- **Monitoreo del entorno:** entendida como la identificación, seguimiento y análisis de las tendencias externas a la organización, donde las variables sociales, económicas, políticas y culturales tienen una mirada desde lo global, regional y su incidencia en lo local e institucional; Permitiendo establecer tendencias, diseñar estrategias y ajustar planes programáticos; logrando así una dinámica de cogestión que incluya a todos los actores comprometidos.

- **Interpretación y análisis:** implica el adecuado análisis e interpretación de los datos que se retoman de la realidad, tanto interna de la organización como del entorno social donde se interviene; estos datos son el resultado de un sistema de seguimiento evaluación y monitoreo; lo que le permitirá al gerente social tomar decisiones sobre el proceso que se desarrolla y de igual manera, ajustar y actualizar los objetivos institucionales y los objetivos específicos de los proyectos, dentro de los cuales se incorporan a las metas y actividades específicas.
- **Representación:** el gerente social representa a la organización y/o a la institución en diferentes espacios e instancias externas, para explicar, promover y dar claridad sobre los alcances de la gestión, lo cual genera posicionamiento institucional.
- **Coordinación:** desempeñar funciones de articulador e integrador del desarrollo de la gestión social y de las diferentes actividades, con las diversas áreas al interior de la organización y/o institución, esto implica el diseño y seguimiento de la efectividad de los diferentes mecanismos de integración internos como externos, que permitan mantener la estructura y el flujo del sistema garantizando su operatividad y continuidad.
- **Planificación de la organización:** el gerente social debe ser líder de la organización y/o institución en lo referente a la planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos, esto supone desarrollar y tomar decisiones sobre los objetivos, metas, estrategias y prioridades de largo y mediano plazo.
- **Gestión del talento humano:** “Es el conjunto de procesos orientados estratégicamente y encaminados al desarrollo del talento humano de la organización”. Implica consolidar equipos de trabajo comprometidos con el propósito de la organización y/o institución, generar ambientes de trabajo donde el aprendizaje sea un componente fundamental, velar porque las relaciones entre las personas de la organización sean adecuadas, de confianza y cooperación, que la comunicación sea fluida, oportuna y efectiva.

En los aspectos más operativos, implica proyectar el tipo y número de personal necesario para la organización, supone definir las competencias de los cargos y poner en marcha las funciones de reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño.

- **Funciones operativas:** se relacionan con los cambios particulares de cierta envergadura, cuyo ámbito afecta en el mediano o corto plazo aspectos de la direccionalidad estratégica definida. Se refiere en lo fundamental, a temas operativos vinculados con la toma de decisiones cotidianas.

- **Presupuestación:** esta función implica el establecimiento de los costos de la gestión, el presupuesto general de los programas o proyectos, su justificación, negociación, ajuste y administración del mismo.
- **Administración de los recursos materiales:** se realiza seguimiento de las operaciones logísticas que se demandan para la implementación de los programas o proyectos.
- **Acompañamiento:** hace referencia al seguimiento y evaluación de las metas de cada integrante del equipo, se estimula y reconoce el buen desempeño, la creatividad y la innovación, el entusiasmo y el orgullo, y el aprendizaje frente a los errores.
- **Monitoreo de la unidad de trabajo:** implica hacer un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y de los productos de dichas acciones, busca comprobar la efectividad del proceso de ejecución, ajusta el proceso.
- El punto de partida es el plan de trabajo o plan de acción y el monitoreo de la ejecución de actividades. Es un elemento necesario del quehacer diario de la gerencia, enfocada en la generación de resultados; genera información cualitativa y cuantitativa de la ejecución de las actividades, alude al conocimiento permanente del nivel del progreso que se ha alcanzado hacia las metas y objetivos trazados (cortes periódicos para el análisis).
- **Evaluación del programa:** se procura periódicamente, de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa a la luz de sus objetivos, la verificación de los objetivos en función de unos estándares esperados, se explora y analiza efectos e impactos. Los criterios de evaluación deben incluir como mínimo criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

Para llevar a cabo estas funciones de tipo estratégico y operativo se requiere de una serie de competencias generales que debe tener el gerente social y que están relacionadas con su capacidad para el trabajo en equipo, el liderazgo en él, la orientación al logro, su capacidad asertiva, su permanente iniciativa, la búsqueda constante de actualización de información, el establecimiento de relaciones, su flexibilidad, su auto confianza y una responsabilidad organizacional y social. Por último, procura la sistematización de experiencias nacionales e internacionales en donde prevalece un intercambio permanente de nuevos conocimientos.

Las competencias del Gerente Social son:

En los últimos años se ha venido impulsando en las empresas el término de “competencias”, entendidas como el conjunto de atributos de una persona

(motivación, personalidad, auto concepto, conocimiento, actitudes y destrezas) que la caracterizan a nivel personal y profesional. Este conjunto de atributos se ve manifestado en comportamientos que pueden definirse, observarse y medirse”.

Bajo el enfoque anterior de competencias, se busca que el gerente social sea efectivo a nivel individual, grupal y organizacional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gerencia social.

A continuación, se abordan las siguientes competencias del gerente social retomadas de la visión del INDES.

- **Competencias valóricas:** se refieren a la vocación de servicio público, a la sensibilidad social para entender el sufrimiento, la necesidad del otro y a una conducta ética que permita actuar desde la concertación con los demás, reconociendo como legítimo el interés de los otros y el suyo propio, pero logrando la concertación de esos intereses, en pro de un objetivo común.
- **Competencias cognitivas:** supone que el gerente practique un pensamiento sistémico, analítico y conceptual. Junto con esto, debe mostrar capacidades creativas y de innovación.
- **Competencias sociales:** se hace importante la presencia personal, las habilidades expresivas, las relaciones interpersonales, la habilidad para generar empatía y confianza, la capacidad de interacción en la diversidad y la cultura general del gerente. Sensibilidad interpersonal para ser capaz de negociar, persuadir y resolver conflictos.
- **Competencias estructurales:** se refieren a una óptica amplia para lograr mantener el equilibrio entre las consideraciones de corto y largo plazo con una perspectiva estratégica, para lograr anticipar situaciones comprometedoras y tener un juicio lúcido y ponderado. El gerente debe mantener liderazgo para conducir y gestionar a nivel individual o grupal el cumplimiento de los propósitos establecidos; mostrar flexibilidad conductual y adaptabilidad, focalización en resultados para la obtención de metas visualizando el impacto de los proyectos.

CAPITULO III: HERRAMIENTAS DE GESTION SOCIAL

La gerencia social requiere de herramientas que le permitan formular, implementar y evaluar los procesos de intervención social, ya sea a nivel de políticas, planes, programas y/o proyectos sociales. Todo proceso de gestión social requiere de conocimientos técnicos y operativos que le permitan realizar adecuadamente las propuestas de solución a los diferentes problemas sociales, la búsqueda del bienestar y la calidad de vida de la población es el fin de las políticas sociales. Isabel Licha (2009) Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) en su artículo “Las Herramientas de la Gerencia Social Notas de clase” menciona que:

“La gerencia social puede así ser entendida como la gerencia del cambio, que requiere de enfoques flexibles y experimentales, y de visiones holísticas y transformadoras de la realidad social, en forma integral y universal. Es un campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social” (pág. 1)

Las herramientas de gerencia social son instrumentos que buscan ser empleados desde el análisis, diseño y gestión de políticas, planes, programas y proyectos sociales, aplicados en diferentes contextos, con la finalidad de contribuir al desarrollo social. La misma autora propone una caja de herramientas como respuestas *“innovadoras a los problemas y desafíos inherentes al diseño e implementación de políticas sociales eficientes, equitativas y democráticas”*. (pág.8)

El conjunto de herramientas que propone el INDES a través de Isabel Licha son las siguientes:

- a. Análisis del entorno
- b. Análisis de los involucrados
- c. Construcción de escenarios
- d. Planificación estratégica
- e. Análisis de problemas
- f. Preparación de programas y proyectos
- g. Seguimiento y Evaluación
- h. Manejo de conflictos
- i. Metodologías Participativas
- j. Diseño y coordinación de redes
- k. Coordinación intersectorial
- l. Gestión del cambio organizacional
- m. Instrumentos de concertación social

Siguiendo la misma relación de instrumentos presentada por el INDES, en este texto se presenta cada una de las herramientas desarrolladas con propuestas, modelos y ejemplos para su uso operativo en el quehacer de la gerencia social. Cabe señalar, que muchas de las herramientas que se presentan pertenecen a diferentes autores, algunos son de elaboración propia, como producto de la experiencia en el quehacer del trabajo académico y de gestión social.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

Según Isabel Licha (2009) se entiende por análisis de entorno como una herramienta que: *“Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones”* (pág.3)

Hacer una evaluación al contexto es un procedimiento que requiere del uso de diversos instrumentos cuantitativos y cualitativos, así como la identificación de variables e indicadores, que permitan presentar el panorama integral de la realidad social. Esto nos permite, como dijera Isabel Licha (2000) en su artículo “El análisis del entorno: Herramienta de la Gerencia Social”, conocer *“un conjunto de variadas fuerzas relacionadas entre sí, frente a las cuales no se puede ejercer influencia significativa. Dicho entorno introduce un grado importante de incertidumbre y complejidad sobre la acción que debe ser examinado y comprendido, para asegurar el éxito de la misma”* (pág. 2).

El análisis del entorno implica determinar un conjunto de factores y variables, que deben ser revisados y sistematizados para su respectiva priorización y uso en el tipo de intervención que se va a realizar. Esta parte requiere de herramientas cuantitativas y cualitativas, de recojo de información del contexto, para luego ser analizadas e interpretadas, de tal manera que sirva de insumo para el diseño de estrategias y acciones de intervención así como para su posterior evaluación. Una de las formas de poder tener un producto sistematizado del entorno en la que se quiere intervenir es a través de la construcción de diagnósticos, a continuación, desarrollamos esta herramienta técnica.

3.2. DIAGNOSTICO

La definición de diagnóstico surgió en la medicina, es utilizada para referirse al análisis de síntomas de las personas con dolencias y enfermedades, luego se dio en otros campos, particularmente en las

ciencias sociales. Este traslado de la medicina a las ciencias sociales se produjo para constituir métodos de intervención social. Según Ander Egg (1999) en su libro *El diagnóstico social, Conceptos y metodología*, manifiesta que: *“El diagnóstico social es un proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionantes y de riesgo y sus tendencias previsibles; permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto los medios disponibles como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas”* (pág. 30).

Elaborar un diagnóstico implica hacer uso de instrumentos de investigación, éstas permiten el recojo de información, procesamiento, análisis e interpretación de datos. El diagnóstico es un trabajo de investigación exploratoria, permite realizar la evaluación de la realidad social, el mismo autor menciona lo siguiente: *“El diagnóstico social es un nexo entre la investigación y la programación; tiene una función "bisagra" entre una y otra fase del proceso metodológico. Sin investigación previa no puede haber diagnóstico (al menos, un diagnóstico medianamente serio) y, sin apoyarse en un diagnóstico no se puede hacer una buena programación”* (pág. 20). El diagnóstico es una herramienta muy importante para realizar intervenciones sociales ya sea a nivel de planes, programas o proyectos; permite orientar y enfocar la intervención hacia los aspectos más relevantes; es una conclusión no definitiva sobre la situación problema.

Según Percy Bobadilla (1993) *“El diagnóstico es una herramienta metodológica que, a partir de determinadas técnicas cuantitativas y cualitativas, ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social. Un buen diagnóstico debe ser capaz, idealmente con datos cuantitativos y cualitativos que lo avalen, de analizar e interpretar la realidad sobre el cual se desea intervenir. El diagnóstico no solo es el recojo de información y su descripción, sino además y sobre todo su análisis e interpretación. Sólo así es posible priorizar y tomar decisiones adecuadas sobre las dificultades que se quiere enfrentar y definir las alternativas viables y sostenibles que se deben promover”*.

Pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico.

a.- Objeto del diagnóstico ¿qué queremos conocer?

De forma tentativa los ámbitos a conocer: geográfico, histórico, económico, social, cultural, etc.

b.- Objetivos del diagnóstico: ¿Para qué necesitamos dicha información?

Se elabora, de acuerdo a los logros que se quieren obtener con el diagnóstico.

c.- Determinación de variables e indicadores a indagar de acuerdo con los objetivos del diagnóstico.

Ejemplo:

1.- Sociales: Participación ciudadana. Salud: morbilidad, mortalidad, desnutrición, etc. Educación: analfabetismo, rendimiento académico, infraestructura, etc.

2.- Económico: Producción, nivel de ingresos de las familias, comercialización, mercado, etc.

3.- Geográficas: Ubicación, clima, densidad, limitaciones, nivel de accesibilidad terrestre, etc.

4.- Ecológicas: Flora, fauna, manejo de suelos, residuos sólidos, etc.

5.- Culturales: hábitos saludables, métodos curativos, creencias percepciones, idioma, etc.

6.- Organizativas: Gestión, manejo de recursos humanos, tipos de organizaciones, etc.

Una vez que se tenga las variables identificadas recién se propone a formular indicadores (unidades de medida) por cada una de ellas.

d.- Recursos con los que se cuenta para la realización del diagnóstico.

Es muy importante conocer nuestros recursos humanos, económicos, de tiempo que permitan determinar nuestras posibilidades reales para aplicar un diagnóstico.

e.- Cronograma de actividades para realizar el diagnóstico.

Es un instrumento útil para llevar un mínimo de orden y planificación en función a los requerimientos del diagnóstico.

Cuadro N° 01

Modelo de Cronograma de actividades para elaboración del diagnóstico.

Actividades	Responsable	Recursos	Costos	Fechas
Objetivos y esquema de variables.				
Recojo de información, secundaria.				
Elaboración de instrumentos (encuesta, entrevista, observación).				
Recojo de información primaria.				
Procesamiento de datos				
Análisis e interpretación de datos.				
Redacción del informe				
Presentación de los resultados				
Publicación				

Dada la importancia de esta herramienta, podemos estructurar este instrumento en:

3.2.1. Diagnósticos cuantitativos:

Los diagnósticos cuantitativos son elaborados en base a información estadística, permiten visualizar, gráficos e indicadores de la realidad social. Estos son construidos a través de información de fuente primaria y secundaria:

a. Fuente Primaria:

Se considera fuente primaria al tipo de información que se obtiene de la realidad a través del uso de técnicas e instrumentos de investigación (Encuestas y cuestionario), estas se preparan a partir de las variables que se construyen previamente, según los objetivos propuestos para el diagnóstico. Se trabaja en base a los interlocutores directos (madres, campesinos, agricultores, niños, jóvenes, dirigentes, etc.). Un aspecto fundamental en relación con las fuentes primarias de información y la zona de ejecución del diagnóstico es el referido al diseño muestral representativo que debe formar parte del marco metodológico de la investigación diagnóstica.

b. Fuente secundaria:

Las fuentes secundarias son todas aquellas informaciones que se obtienen a partir de la revisión, sistematización y análisis de datos de archivos existentes en las diferentes instituciones. Se trabaja en base al registro documentario existente en las diferentes instituciones del estado: ensayos, datos estadísticos, artículos, investigaciones, etc.; en el Perú tenemos información estadística en el INEI (Instituto Nacional de estadística e informática), ENDES (Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares), los diferentes Ministerios, Direcciones regionales, Municipalidades, etc.

Es importante distinguir los tipos de diagnósticos que se van a elaborar, toda vez que va a depender el uso que se le va a dar a las diferentes evaluaciones que se van a realizar en la sociedad, es así que tenemos lo siguiente:

3.2.1.1. Diagnósticos socioeconómicos:

Los diagnósticos socioeconómicos, son aquellos diagnósticos que nos permiten realizar una evaluación integral de la realidad, considera todas las dimensiones, factores y variables de un contexto determinado, mayormente se utilizan cuando se van a trabajar planes de desarrollo y/o programas y proyectos integrales. Para poder elaborar este tipo de diagnóstico es importante considerar previamente un esquema, cuyo contenido debe ser estructurado de tal manera que contemple cada una de las características y componentes de la realidad social, a continuación presentamos una propuesta que puede servir como referencia para su elaboración, la misma que puede ser modificada según los objetivos del diagnóstico y el uso que se le va a dar a este instrumento.

ESQUEMA PARA DIAGNOSTICO SOCIOECONOMICO

CAPITULO I: REFERENCIAS Y GENERALIDADES

1. DATOS GENERALES

- 1.1 Ubicación geográfica.
- 1.2 Referencia histórica.
- 1.3 Origen y toponimia
- 1.4 Ubicación política y geográfica.
- 1.5 Límites y superficies.
- 1.6 Altitud.
- 1.7 Costumbres y tradiciones
- 1.8 Medios de comunicación.
- 1.9 Organizaciones sociales.
- 1.10 cultura de la población.

CAPITULO II: RECURSOS NATURALES

- 2.1 Clima.
- 2.3 Suelo.

2.4 Flora.

2.5 Fauna.

CAPITULO III: DEMOGRAFÍA

4.1 Población total.

4.1.1. Población por sexo.

4.1.2. Población por edad.

4.2. Población por estado civil.

4.3. Población por lugar de nacimiento.

4.4. Población por grado de instrucción.

4.5. Número de familias.

4.5.1 Promedio de integrantes por familia

CAPITULO IV: SERVICIOS BASICOS Y DE VIVIENDA.

5.1 Agua para consumo

5.3 Desagüe

5.4 Electricidad

CAPITULO V: HOGAR Y VIVIENDA.

6.1 Tipo de vivienda

6.2 Material predominante en las paredes

6.3 Material predominante en los techos

6.4 Material predominante en las piso

CAPITULO VI: SALUD

7.1 Natalidad

7.2 Morbilidad.

7.3 ITS

7.4 Mortalidad.

7.5 Desnutrición

7.6 EDAS

7.7. IRAS

7.8. Recursos humanos

7.9. Seguro social

7.10. Infraestructura

7.11. Equipamiento

CAPITULO VII: EDUCACIÓN

8.1. Población total

8.2. Población por sexo

8.3. Población por edad

8.4. Población del nivel inicial

8.5. Población por grados de nivel primario

8.6 población por grados de nivel secundaria

8.7. Población Docente

8.8. Logros de aprendizaje

8.9. Población del nivel superior

CAPITULO VIII: ECONOMÍA

9.1. Principales actividades económicas

9.1 Infraestructura Productiva

9.1.1. Sistema de riego

9.1.2. Centros de acopio

9.2 Tecnología de producción

9.3 Tipos de abono

9.4 Producción agrícola

- 9.5 Comercialización.
- 9.6 Ganadería.
- 9.7 Mercado
- 9.8 Financiamiento.
- 9.9 Rentabilidad.
- 9.10 Organización productiva.

3.2.1.2. Línea Base:

Un estudio de línea de base es una encuesta descriptiva que cruza secciones y que, principalmente, proporciona información cuantitativa sobre el estado actual de una situación particular – sobre un tema de estudio en una determinada población. Su fin es cuantificar la distribución de ciertas variables en la población de estudio en un punto en el tiempo. Involucra la sistemática recolección y presentación de datos para dar una descripción clara de una situación particular cuando relaciona: ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo? y normalmente cubre sólo una muestra de la población. Si el estudio de línea de base cubre la población en su totalidad, recibe el nombre de censo.

Un estudio de línea de base genera información sobre los niveles de conciencia, conocimiento, actitudes y prácticas de una población dada, sobre los temas seleccionados, en un área geográfica específica.

El estudio de línea de base se repite cuando se termina la implementación de un programa, con el fin de medir los cambios que hayan ocurrido en el tiempo respecto a las características que fueron estudiadas antes de empezar el programa.

Las líneas base se diferencian de los diagnósticos socioeconómicos porque son más específicos, ya que es una información muy detallada de un aspecto de la realidad, es de mayor profundidad en el análisis, principalmente se utilizan para planes, programas o proyectos específicos que requieren de intervención muy detallada sobre un problema particular.

Hay muchas y buenas razones para llevar a cabo un estudio de línea de base por que expresa sus resultados de manera cuantitativa. Algunas de las razones para conducir los estudios de líneas de base aparecen a continuación:

- Los estudios de línea de base cuantifican los resultados del Diagnóstico y sirven como medio de triangulación y verificación de los resultados del diagnóstico, de forma estadística.
- Los resultados de los estudios de línea base debido a su naturaleza estadística, a menudo pueden convencer y justificar ante quienes toman decisiones, de la necesidad de implementar un programa de comunicación para un problema específico o para un proyecto.
- Si se comparten los resultados de un estudio de línea de base con la comunidad, podría estimular la gente hacia la acción. Si los resultados son positivos, se podrá demostrar a la comunidad que ya están haciendo buen trabajo y que deben continuarlo. Cuando los resultados son negativos,

también pueden servir como catalizador para discutir con la comunidad sobre los medios de acción más apropiados.

- Los estudios de línea de base se usan para perfilar la estrategia de intervención apoyando la segmentación de los grupos interactivos prioritarios, afinando los objetivos y centrando el contenido de los materiales.

- Los resultados de la línea de base muestran la dispersión y el uso de los distintos medios en la comunidad; proveen información sobre los medios preferidos por los diferentes grupos y por lo tanto sirven de guía para la selección de los medios más apropiados sean estos tradicionales o modernos, para utilizar en el programa.

- Los estudios de línea de base sirven como un punto de referencia para una comparación posterior o para estudios de impacto para evaluar si se lograron los objetivos.

- Si el estudio de línea de base es conducido debidamente, los resultados de las encuestas, podrían generalizarse y utilizarse para comunidades con características similares.

3.2.2. Diagnósticos Cualitativos:

3.2.2.1. FODA:

El diagnóstico es un punto de partida de inicio, es el centro de análisis y valoración de los problemas reales. Su importancia radica en:

- Contribuye a elaborar el Plan Estratégico.

- Ordena la intervención de los actores sociales en base a las prioridades.

- Permite disminuir la ineficacia de las propuestas

- Es la base para programar acciones concretas.

- Ayuda al diseño de las estrategias a partir de la identificación de la problemática de la realidad.

Fortalezas:

Son aquellas cualidades o potencialidades humanas y materiales, propias e internas de la Institución, que favorecen para alcanzar la visión y sus objetivos.

Ellas pueden ser: costumbres, experiencias acumuladas, capacidades y habilidades adquiridas, recursos naturales, recursos financieros, patrimonio histórico cultural, accesibilidad a la infraestructura,

instituciones y grado de interrelación, marco legal e institucional, grado de eficiencia de las instituciones.

¿Qué ventajas tiene la organización?

¿Qué hace la organización mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Oportunidades:

Son factores y/o procesos socio-económicos, políticos y culturales, que forman parte del contexto y que pueden ser favorables para alcanzar el futuro deseado. Son hechos creados por otros y no están bajo control nuestro.

Pueden ser: necesidades no satisfechas, surgimiento de nuevas tecnologías, organización de nuevos actores, cambios en las reglas de juego, Convenios y Alianzas Internacionales.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la organización?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Debilidades:

Son aquellas limitaciones o carencias de habilidades, conocimiento, tecnología, información y recursos financieros, características internas de la Institución que resultan negativos para avanzar o alcanzar la visión, porque traban o dificultan la construcción del futuro deseado. No son las fortalezas que faltan sino las características negativas.

Las debilidades nos exponen a las amenazas, haciéndonos vulnerables.

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente como una debilidad en la organización?

¿Qué factores reducen nuestro desarrollo?

Amenazas:

Las amenazas son factores externos no generados por nosotros y debilitan o destruyen las posibilidades de desarrollo de la misma y que operan en contra de la visión. No es la falta de algo bueno, sí la existencia de algo malo. Las amenazas no están bajo nuestro control.

Las amenazas pueden ser empresas, personas, productos, normas, instituciones públicas o privadas, costumbres, formas de pensar. Es decir, se plantea las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los obstáculos que se enfrenta la organización?, ¿Qué están haciendo las otras organizaciones similares?, ¿Pueden las amenazas impedir las actividades de la organización?

¿Qué variables pueden ser Oportunidades o Amenazas?

Las situaciones económicas, las circunstancias de recesión, inflación, etc. Los aspectos climáticos, territoriales, políticos, legales, etc. Los valores sociales y culturales. Sus costumbres. ¿Cómo son nuestros asociados, beneficiarios? ¿son exigentes?, Las instituciones gubernamentales con las que tenemos mayor contacto ¿Cómo nos atienden?

¿Qué variable pueden ser Fortalezas o Debilidades?

El recurso humano, los recursos económicos, las habilidades administrativas; procesos y procedimientos, los recursos tecnológicos, Infraestructura y equipamiento. Las preguntas son: ¿Cómo nos ven nuestros socios, beneficiarios? ¿Cómo están nuestros servicios? ¿Cómo esta nuestro posicionamiento?

Esta herramienta evalúa el entorno a partir de la información proporcionada por los actores sociales para lo cual es necesario contar previamente con un mapeo de actores que haciendo uso de matrices nos permite lograr la información, en el texto proporcionamos los siguientes modelos:

PRIMER MODELO DE MATRIZ FODA

COMPONENTES Y PRIORIDADES	EN EL ENTORNO DE NUESTRA COMUNIDAD (EXTERNO)		EN NUESTRA COMUNIDAD (INTERNO)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad directiva				
Liderazgo				
Gestión				
Seguimiento				
comunicación				
Instrumentos de gestión				
Imagen				
Producción				
Riego				
Acceso a carreteras				
Tecnología				
Recursos humanos				
Asesoramiento técnico				
Capital				
Apoyo de ONG				
Apoyo de Municipalidad				
Apoyo de otras instituciones				
Recursos naturales				
Recursos históricos, culturales y arqueológicos				
Sequías				
Plagas				
Economía				
Mercado				
Ingreso familiar				
Demanda de producción				
Empleo				
Ganancia				
Cantidad de producción				
Educación				
Nivel académico				
Analfabetismo				
Infraestructura				
Mobiliarios				
Equipamiento				
Salud				
Nutrición				
Natalidad				
Ancianidad				
Infraestructura				
Equipamiento				
Medicamentos				
Manejo de basura				
Vivienda				
Agua				
Desagüe				
Electricidad				
Construcción				
Medio Ambiente				
Reforestación				
Tratamiento de basura.				
Apoyo de ONG				
Apoyo de otras instituciones				
Utilización de insecticidas, pesticidas, etc.				

Modelo propio elaborado considerando la estructura de Pathfinder

Otra propuesta de Matriz interno y externo es el siguiente modelo que presentamos a continuación:

SEGUNDO MODELO DE MATRIZ FODA

Matriz de análisis del perfil interno

Factores y variables	Debilidad					normal			Fortalezas				
	-	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+
I. CAPACIDAD DE GESTION													
- Instrumento de gestión													
Seguimiento													
- Autoridades													
- Participación ciudadana													
- Solución de problemas													
- Relación entre pobladores													
- Relación entre pobladores y autoridades.													
- Democracia													
II. ECONOMIA Y RECURSOS													
- producción													
- técnicas de producción													
- sistemas de riego													
- herramienta de trabajo													
- capacidad de inversión													
- industrialización de productos													
- recursos naturales													
- recursos humanos													
- recursos turísticos													
III. EDUCACION													
- rendimiento académico													
- deserción													
- analfabetismo													
- calidad docente													
- infraestructura													
- equipamiento													
- participación de padres de familia													
IV. SALUD													
- nivel nutricional													
- calidad de servicio													
- infraestructura													

- equipamiento																			
- incidencia de EDAS																			
- incidencia de IRAS																			
- Planificación familiar																			
- Mortalidad infantil																			
- prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de 5 años.																			
- prácticas de higiene																			
- incidencia de anemia infantil																			
- parasitosis																			
V. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS BASICOS.																			
- carretera y caminos rurales																			
- agua potable																			
- letrinas																			
- electricidad																			
- telefonía																			
- áreas de esparcimiento																			
- recreación																			
VI. MEDIO AMBIENTE																			
- disposición y tratamiento de excretas																			
- eliminación de residuos sólidos																			
- manejo y conservación del agua																			
- manejo y conservación del aire																			
Clima																			
Recursos Hídricos																			
Paisajes naturales																			
- manejo y conservación de la tierra																			
Forestación y reforestación																			
Flora y fauna silvestre																			
VII. SOCIEDAD Y CULTURA																			
- convivencia familiar																			
- equidad de genero																			
- valores																			
- seguridad																			
- Organización social																			
- costumbres																			

- creencias													
- identidad													
- participación ciudadana													
- derechos humanos													
Recursos arqueológicos													
Recursos Históricos													

Matriz de análisis del perfil Externo

Factores y variables	Oportunidades					normal			Amenazas				
	-	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	+
I. POLITICO													
Estabilidad política en el País													
Sistema de gobierno													
Relaciones internacionales													
Impuestos													
Gobierno Regional													
Gobierno Local													
II. ECONOMICO													
Nuevos Mercado													
Mercado en crecimiento													
Entidades Financieras (créditos)													
Exportación													
Asesoramiento técnico													
Financiamiento del estado (PNIA, Agroideas, etc.)													
III. SOCIAL													
ONG													
Programas sociales													
Servicios públicos													
Inversión en Educación													
Inversión en salud													
Problemas Sociales													
Relaciones de género													
Migración													
IV. TECNOLOGICO													
Acceso a internet													
Innovación Tecnológica													
Acceso a información													
Financiamiento tecnológico													
Capacitación tecnológica													

V. AMBIENTAL													
Contaminación de Tierra													
Contaminación del agua													
Contaminación del aire													
Apoyo de ONG													
Apoyo de agricultura													
Apoyo en capacitación													

3.2.2.2. NIPS:

Es una técnica cualitativa que permite, a partir del diálogo directo, recoger información de actores sociales, mediante la información proporcionada en un proceso de interacción entre el equipo técnico y los representantes de diferentes instituciones y organizaciones sociales del contexto.

Los problemas son percibidos por la mayoría de las personas que viven en una determinada comunidad, como son las causas y las consecuencias de una enfermedad, los problemas en educación, agricultura, etc. Cuando empezamos a observar los problemas que afectan al desarrollo en nuestra comunidad, necesitamos información detallada sobre las necesidades de las personas y los representantes de las organizaciones. Asimismo, es importante informarse sobre los recursos que tiene nuestra comunidad, mismos que permitirán las posibilidades de solución de esas necesidades.

Las necesidades se pueden definir como la brecha que existe entre la situación actual y cómo debería ser esta. Una necesidad o un problema puede ser sentida por un individuo, un grupo o una comunidad. Puede ser tan concreta como la necesidad de alimentarse y mejorar la cohesión social de la comunidad. Por ejemplo, las personas de la tercera edad podrían necesitar ayuda para asistir a un centro de salud, pero existen dificultades que impiden este acceso. De otro modo abstracto, estas mismas personas de la tercera edad pueden tener la necesidad de ser valorados por su conocimientos ancestrales y experiencia. Recoger las necesidades de la población nos ayudará a descubrir lo qué falta en la comunidad y a partir de ahí, orientar la intervención que debemos tomar para la mejora y cambio social en la población.

Asimismo, es muy importante que estos conocimientos empíricos recibidos de los actores sociales pueden ser reforzados con información científica, que darán mayor profundidad en el análisis y mejorarán la propuesta. Las necesidades pueden ser de carácter institucional, profesional y personal.

Metodología:

Programar las actividades que se van a desarrollar durante el proceso.

2.1. Identificar actores sociales involucradas con la problemática del contexto.

2.2. Organizar talleres y metodología para su ejecución

2.3. Desarrollo de los talleres para la obtención de información

2.4. Procesar información y sistematización de resultados de información cualitativa

Para poder realizar este tipo de evaluación en la población que nos permitirá resumir las necesidades, problemas e interés de la población y sus posibles soluciones, se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 2: MODELO DE MATRIZ NIPS

Aspectos de la realidad	Necesidades/ problemas	causas	intereses	solución
Salud	Desnutrición Infantil	Mala alimentación	Mejorar la nutrición	Capacitación Feria de exposición
	Parasitosis	Malos hábitos de higiene	Evitar la Parasitosis	Lavado de manos.
Educación	Infraestructura en deterioro.	Infraestructura antigua	Mejorar la infraestructura	Gestionar el proyecto
	Bajo rendimiento de los niños	Falta apoyo en las tareas	Incrementar rendimiento	Programa de reforzamiento
Agricultura	Déficit de agua para riego	No existe canales de riego	Incrementar el agua para riego	Gestionar proyecto.
	Riego no tecnificado	Falta de conocimiento tecnológico	Implementar riego tecnificado	Capacitación y gestión de proyecto.

3.2.2.3. PEST:

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Los factores que se analizan en el análisis PEST son:

Factores Políticos:

El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los

factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Ejemplo

Tabla 3: Factores Políticos

<i>La aplicación del derecho internacional humanitario</i>
<i>El respeto de los derechos civiles</i>
<i>La normas de protección al medio ambiente</i>
<i>El respeto de los derechos constitucionales</i>
<i>La protección a la inversión</i>
<i>La protección a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes)</i>
<i>La legislación tributaria</i>
<i>La legislación laboral</i>
<i>La forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia)</i>
<i>El sistema de organización política (Ej. Centralista, federalista)</i>
<i>La estabilidad y el riesgo político</i>
<i>El conflicto armado interno o externo y el terrorismo</i>
<i>La estabilidad social</i>
<i>Las alianzas políticas internacionales</i>
<i>La gobernabilidad (Fuente: (Ayala & Arias, s. f.)</i>

FUENTE: Análisis PEST Administración estratégica (Octavio Alvarado Cervantes, pág. 04)

Factores Económicos:

Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

Tabla 4: Factores Económicos

La etapa del ciclo económico
Las tasas impositivas
Las tasas de interés
Los niveles de inflación
Las tasas de crecimiento económico actual y potencial
Los niveles de deuda y ahorro
El nivel de confianza del consumidor
La disponibilidad de mano de obra calificada
Los costos de las materias primas
La calificación riesgo-país
La disponibilidad de recursos energéticos
La situación de la balanza de pagos
La accesibilidad de los extranjeros al mercado interno de capitales
La confiabilidad del país como socio comercial
Los tratados comerciales internacionales vigentes
Las restricciones cambiarias
Las restricciones a la inversión extranjera
Las tasas de empleo
La política monetaria
La tasa de cambio
El tamaño y distribución del gasto público
Los índices de precios
Fuente: (Ayala & Arias, s. f.)

FUENTE: Análisis PEST Administración estratégica (Octavio Alvarado Cervantes, pág.05)

Factores Sociales Según (Ayala & Arias, s. f.),

Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en las decisiones de la organización. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las organizaciones. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía

Tabla 5: Factores Sociales

Factores Tecnológicos Según (Ayala & Arias, s. f.),

Los demográficos (Ej. Crecimiento de la población, estructura de edades) La salud, la educación y la movilidad social Las tendencias en el empleo Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios Los estilos de vida Los cambios socio-culturales en marcha La distribución del ingreso Las condiciones de vida de la población Patrones de consumo Factores étnicos y religiosos Fuente: (Ayala & Arias, s. f.)

FUENTE: Análisis PEST Administración estratégica (Octavio Alvarado Cervantes, pág. 06)

El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada.

Tabla 5 Factores Tecnológicos

<i>El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología)</i> <i>El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología</i> <i>El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico</i> <i>El impacto de las tecnologías de la información</i> <i>Las tasas de obsolescencia tecnológica</i> <i>La automatización de los procesos de producción</i> <i>Los incentivos a la modernización tecnológica</i>

FUENTE: Análisis PEST Administración estratégica (Octavio Alvarado Cervantes, pág. 07)

3.2.3. Análisis de Actores e Involucrados:

El análisis de actores e involucrados permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.

El análisis de los actores o de los involucrados (o interesados) es un instrumento que permite identificar a aquellos grupos y organizaciones interesadas en el éxito de una política o proyecto, a quienes contribuyen o son afectados por sus objetivos, y a quienes tienen un poder de influencia sobre las decisiones a enfrentar.

El AA tiene su origen en las ciencias políticas y en la teoría de la gerencia. Su principal contribución es generar conocimiento y ayudar a comprender el comportamiento de los actores y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Igualmente esta herramienta puede ser usada para desarrollar estrategias gerenciales para facilitar la implementación de una decisión específica y para comprender el contexto político y examinar la factibilidad de una determinada política.

Con esta herramienta los analistas (investigadores), decisores y gerentes reconocen que los actores tienen intereses y recursos de poder que influyen en las acciones y objetivos de las políticas y organizaciones.

Los diversos actores ejercen grados diferenciados de poder e influencia en el proceso de formación de las políticas, interviniendo en él activa o pasivamente. El análisis de los actores permite examinar alianzas y conflictos entre actores así como concebir estrategias para movilizar, neutralizar, negociar y fortalecer actores. Además, el AA permite comprender las posiciones e importancia de los diferentes actores.

El AA se basa en inventario de actores vinculados con la decisión a tomar, y recaba información requerida para calibrar su importancia, en términos de su poder e interés en ejercerlo. También recaba información relacionada con el análisis de la capacidad de los actores para movilizar recursos en pro del logro de sus objetivos; y permite definir un campo de fuerzas de los actores, para apreciar sus relaciones e identificar alianzas potenciales entre ellos en función de los objetivos a alcanzar.

(Isabel Licha INDES).

La matriz para el AA permite comprender el pasado, analizar las relaciones de fuerza entre actores en el presente y predecir el futuro de las mismas. Esta herramienta forma parte de la planificación estratégica y se complementa con el análisis del entorno. También forma parte del método de construcción de escenarios, relacionando el análisis retrospectivo, coyuntural y prospectivo de las variables internas y externas que explican un determinado problema o fenómeno con el análisis de los actores que interviene en los procesos analizados. Clarkson et al (1995)

define a los involucrados, interesados o actores como aquellas personas o grupos que tienen o reclaman propiedad/autoridad, derechos o intereses en una organización o política y en su desenvolvimiento pasado, presente y futuro.

El AA es una herramienta de análisis cuyo propósito es ayudar a comprender el proceso de formación de las políticas, en el pasado y presente, y ayudar a predecir e influenciar del desarrollo prospectivo de una determinada política.

Al igual que el análisis del entorno, el AA contribuye a la formación de políticas y a su implementación, en un contexto político frecuentemente inestable, y sujeto a cambios inesperados

3.2.3.1. Modelo INDES:

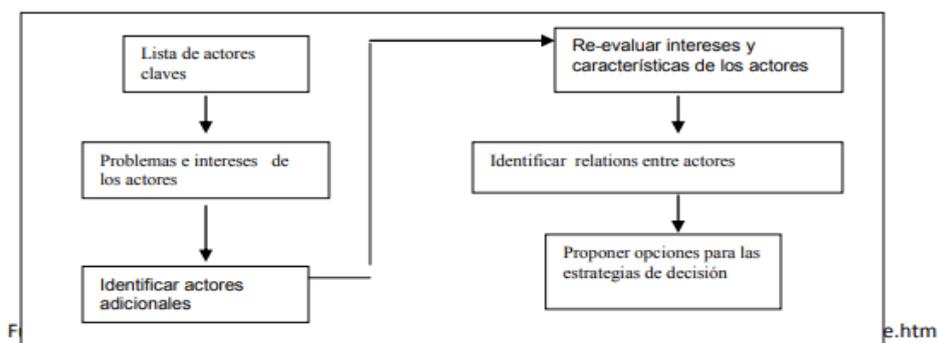
La matriz y los conceptos del AA

La matriz de AA tiene por objeto esclarecer el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores y definir posibilidades de evolución de las relaciones entre los diferentes actores, una política determinada o los objetivos de una organización, y a partir de ello explorar la viabilidad sociopolítica de una decisión o plan estratégico.

El análisis de los actores permite examinar su interés en un asunto específico y constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones en relación a una política u organización.

A continuación, se muestran los pasos para aplicar el AA al proceso de toma de decisiones: En general, las diferentes rutinas que se emplean en este análisis consisten en un conjunto de pasos que a continuación describimos:

Figura 1
Pasos del AA



Fuente: Grimble y Chan, 1995. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. *Natural Resources Forum*, 19(2), 113–124.

1. se establece una lista de actores que comandan las variables claves del fenómeno o sistema estudiado

2. se analizan las estrategias de los actores según el siguiente cuadro:

En general, las diferentes rutinas que se emplean en este análisis consisten en un conjunto de pasos que a continuación describimos:

1. se establece una lista de actores que comandan las variables claves del fenómeno o sistema estudiado

2. se analizan las estrategias de los actores según el siguiente cuadro:

Cuadro No 1: Análisis de Actores

Action sobre → de ↓	Actor X	Actor Y	Actor Z
Actor X	Finalidades, objetivos	Medios de acción	Medios de acción
Actor Y	Medios de acción para lograr objetivos	Finalidades, objetivos	Medios de acción
Actor Z	Medios de acción	Medios de acción	Finalidades, objetivos

Fuente: Godet, 1997

3. se identifican los desafíos estratégicos de los actores, es decir, los campos de batalla en los que se enfrentarán unos con otros.

4. se identifican convergencias y divergencias entre los actores

5. se evalúan las relaciones de fuerza entre los actores (influencias directas e indirectas, fortalezas y debilidades de cada actor).

6. se formulan recomendaciones estratégicas coherentes

Como el AA es una herramienta para identificar y evaluar la importancia y el interés de grupos y organizaciones que tienen una influencia significativa en el proceso de formación de políticas y decisiones, o de los grupos de actores influenciados por ellas, los diferentes métodos distinguen entre actores primarios y secundarios, o entre actores directos e indirectos, actores externos e internos, actores esenciales y no esenciales, buscando con ello reconocer que hay actores claves según la razón de su interés en la decisión y su fuerza relativa.

Mayers and Bass (1999) reconocen una tipología de actores como la siguiente:

1. organizaciones de beneficiarios
2. consultoras y ONG
3. organizaciones productivas y comerciales
4. organizaciones de gobierno
5. organizaciones comunitarias

Cuadro no. 2
Categorías Conceptuales de la Matriz de Involucrados

Conceptos	Definición
Actores	Son actores los grupos, organizaciones y líderes, formales e informales, que operan en un entorno determinado, afectados (positiva o negativamente) por un problema bajo consideración y su posible solución, frente a lo cual se posicionarán a favor o en contra según sus intereses.
Intereses u objetivos que persiguen los actores	Los intereses de los actores son los objetivos que persiguen los grupos, organizaciones o líderes <u>per se</u> , es decir, los beneficios y derechos que reclaman en función de la razón de ser de sus organizaciones.
Problemas Percibidos por los actores	Los problemas percibidos por los actores son las percepciones que cada actor tiene con respecto al problema sobre el cual se intenta actuar. Incluye la identificación cabal de problemas que afectan a cada grupo de actores.
Recursos y mandatos de cada actor	Esta categoría de recursos y mandatos de cada actor permite identificar información estratégica requerida para estimar las fortalezas y debilidades de cada actor. Específicamente permite identificar qué recursos (materiales, cognitivos y simbólicos) cada grupo de actor está dispuesto a comprometer en la acción propuesta o contra ella; y qué responsabilidad institucional/organizacional define a cada grupo de actores.
Interés o expectativa que tienen los actores en una política o acción	Interés o expectativa de los actores en la estrategia de acción se refiere a las expectativas que cada actor tiene con respecto a la acción propuesta. Expresa su interés, aspiración y motivación con respecto a la acción propuesta.
Conflictos /alianzas potenciales entre actores	Con esta categoría de Conflictos/alianzas potenciales se trata de identificar los principales conflictos de interés, patrones de cooperación y alianzas de cada grupo de actores con el resto, con el fin de generar hipótesis sobre alianzas y conflictos entre ellos y su posible evolución en el tiempo.

Ejemplos de aplicación del AA:

Actores claves: Reforma Educativa

El Estado, a través del Ministerio de Educación y el Consejo Asesor de la Reforma Educativa

Gremios docentes

Los padres y las comunidades

Cuadro 1 de Actores e involucrados

Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos y Alianzas
Ministerio de Educación	Mejorar el sistema educativo	Alta deserción escolar. Brechas en la calidad de la educación entre áreas urbanas y rurales. Baja pertinencia del	Infraestructura Institucional. Capacidad de diseño y gestión	Mejorar el sistema	Conflicto con sectores gremiales.

		curriculum. Deficiente formación de los docente			
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaborado por INDES (Isabel Licha)

Cuadro 2 de Actores e involucrados

Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos y Alianzas
Gremios Docentes	Defender las condiciones de trabajo	Extensión de las horas de Trabajo. Cambios en las formas de remuneración. Excluidos de participar desde el inicio de plan de reforma.	Capacidad de movilizar a los maestros	Mejorar las condiciones de trabajo de los docentes a través de la reforma	Con el Ministerio por normas de Trabajo. Reclamos de ser incluidos en el plan.

Fuente: Elaborado por INDES (Isabel Licha)

Cuadro 2 de Actores e involucrados

Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos y Alianzas
Maestros	Mejorar la forma en que desarrollan su labor.	Reforma inicialmente jerárquica sin apoyo del gremio. Dificultad de cambiar métodos de enseñanza. Escasez de tiempo para prepararse y participar	Son quienes Implementan las nuevas políticas. Su participación y cooperación es Imprescindible.	Gran interés en la reforma, pero con los recursos adecuados.	Con el Ministerio, por normas de trabajo. Con los padres, que no están acostumbrados a participar y no apoyan las nuevas prácticas.

Fuente: Elaborado por INDES (Isabel Licha)

La matriz de AA tiene por objeto esclarecer el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores y definir posibilidades de evolución de las relaciones entre los diferentes actores, vis-à-vis una política determinada o los objetivos de una organización, y a partir de ello explorar la viabilidad sociopolítica de una decisión o plan estratégico.

El análisis de los actores permite examinar su interés en un asunto específico y constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones en relación a una política u organización.

Modelo de Matriz de actores e involucrados

Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Expectativa en el proyecto	Conflictos y Alianzas
A1.					
A2					
.....					
An					

Fuente: Elaborado por INDES (Isabel Licha)

3.2.3.2. El Análisis Social CLIP:

El Análisis Social CLIP le ayuda a crear los perfiles de los actores involucrados en un problema central o acción. Estos perfiles se basan en cuatro factores: 1) poder, 2) intereses, 3) legitimidad, y 4) relaciones existentes de colaboración y conflicto. La técnica le permite describir las características y las relaciones de los principales actores involucrados en una situación concreta (tal como un conflicto de intereses entre los actores de la clase alta) y explorar formas de resolver los problemas sociales (tales como el establecimiento de confianza o el empoderamiento de los grupos marginados).

Los principios que rigen el Análisis Social CLIP

* Los actores son las partes cuyos intereses pueden resultar afectados por un problema o acción. También se incluye a aquellos que pueden incidir en el problema o acción utilizando los medios que estén a su disposición, tales como poder, legitimidad, y los vínculos existentes de colaboración y conflicto.

• Los intereses son las pérdidas y ganancias que usted experimentará con base a los resultados de las acciones existentes o propuestas. Estas pérdidas y ganancias influyen en su acceso al poder, la legitimidad y las relaciones sociales (incluyendo las membresías de los grupos).

*El poder es su habilidad para utilizar los recursos que controla para lograr sus objetivos. Estos recursos incluyen la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, el acceso a la información (conocimiento y habilidades) y los medios para comunicarse.

- * La legitimidad es cuando otros actores reconocen por ley o mediante las costumbres locales sus derechos y responsabilidades, y la determinación que usted muestra cuando los ejerce.
- * Las relaciones sociales abarcan los vínculos existentes de colaboración y conflicto (incluyendo las membresías de los grupos) que le afectan en una situación determinada y que puede utilizar para incidir en un problema o acción.
- * La forma en que el poder, los intereses, la legitimidad y las relaciones sociales se distribuyen en cada situación determina la estructura de los actores y las posibles estrategias a utilizar para manejar los problemas sociales.
- * La gente puede pertenecer a diferentes grupos de actores. Tal es el caso de los líderes y funcionarios públicos: los mismos poseen su propio perfil como actores y al mismo tiempo pertenecen a grupos más amplios (en nombre de los cuales actúan o hablan) que poseen sus propios perfiles. Por lo tanto, puede utilizar el Análisis Social CLIP para examinar la relación entre los representantes y los grupos de actores que aquellos representan.
- * Los actores utilizan sus propias ideas y palabras para definir las categorías y relaciones sociales (incluyendo términos de 'representación') dentro del contexto que les es familiar.

Procedimiento para utilizar el Análisis Social CLIP

1. Identifique una situación o acción propuesta que requiera de un análisis de los actores. Defina la situación o acción propuesta lo más claramente posible para que los participantes puedan identificar los intereses precisos que están en juego, los recursos y las formas de poder que los actores pueden utilizar para lograr sus objetivos, y los derechos y responsabilidades relevantes que pueden ejercer con determinación. Clarifique el propósito de sus análisis.
2. Identifique a todos los actores que podrían afectar o resultar afectados por esta situación o acción propuesta (consulte Identificación Nominal). Observe que puede incluirse a sí mismo(a) y a quienes están conduciendo el análisis en su lista. Puede definir a los representantes de un grupo como un actor diferente de aquellos a quienes representan. También puede incluir a la comunidad de todos los actores en su lista, como un solo grupo con su propio perfil. Anote el nombre (o coloque una imagen) de cada actor en su propia tarjeta.
3. Identifique el nivel de poder o recursos que cada actor puede utilizar para oponerse o promover la situación o acción que se definió en el Paso 1. Excluya formas de poder que los actores no pueden aplicar a la situación o acción propuesta (tal como la amenaza de utilizar la fuerza para promover un proyecto de abono verde). El poder puede revestir cuatro formas diferentes:

- Riqueza económica
- Autoridad política (un cargo, puesto o papel reconocido por una institución o por las costumbres locales);
- La habilidad de utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla;
- El acceso a la información (incluyendo el conocimiento y las habilidades) y a los medios para comunicarse.

Discuta y clarifique estas definiciones de poder y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías sociales y los términos de los actores. Después, anote el nivel de poder en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de estos tres valores: alto, medio, o bajo/sin poder. En la misma tarjeta, anote la forma y el nivel de poder que los actores pueden aplicar a la situación o acción propuesta.

4. Identifique los intereses netos de cada actor – las ganancias que cada uno logra de la situación o acción propuesta, menos las pérdidas estimadas. Estas ganancias o pérdidas netas afectan el grado al que un actor controla bienes importantes tales como la riqueza. Económica, la autoridad política, el uso de la fuerza, el acceso a la información, los medios para comunicarse, la legitimidad o las relaciones sociales (incluyendo las membresías de los grupos). Anote y describa brevemente los intereses netos en cada una de las tarjetas de los actores, utilizando uno de estos cinco valores: ganancias altas (++), ganancias medias (+), bajo/sin intereses (0), pérdidas medias (-), o pérdidas altas (--). Discuta y clarifique estas definiciones de intereses y, de ser necesario, reemplácelas con las categorías y términos de los actores. Asegúrese que los participantes no confundan la idea de ‘actuar en interés propio’ con ‘tomarle interés a algo’.
5. Identifique cada uno de los niveles de legitimidad de los actores basados en la ley o en las costumbres locales. La legitimidad es el grado al que otros actores reconocen los derechos y responsabilidades de uno de ellos (ejercidos con determinación) y al que lo colocan en una alta posición. Centre su atención en los derechos y responsabilidades que se relacionan con la situación o acción propuesta que identificó en el Paso 1. Anote y describa brevemente el tipo y el nivel de legitimidad en las tarjetas de los actores utilizando uno de estos tres valores: alto, medio, o bajo/sin legitimidad. Si la legitimidad de un actor se encuentra en disputa, asígnele el valor ‘medio’ y anote la disputa en su tarjeta. Discuta y clarifique esta definición de legitimidad y, de ser necesario, reemplácela con la categoría y los términos de los actores.

El siguiente es un ejemplo de una tarjeta del perfil de los actores:

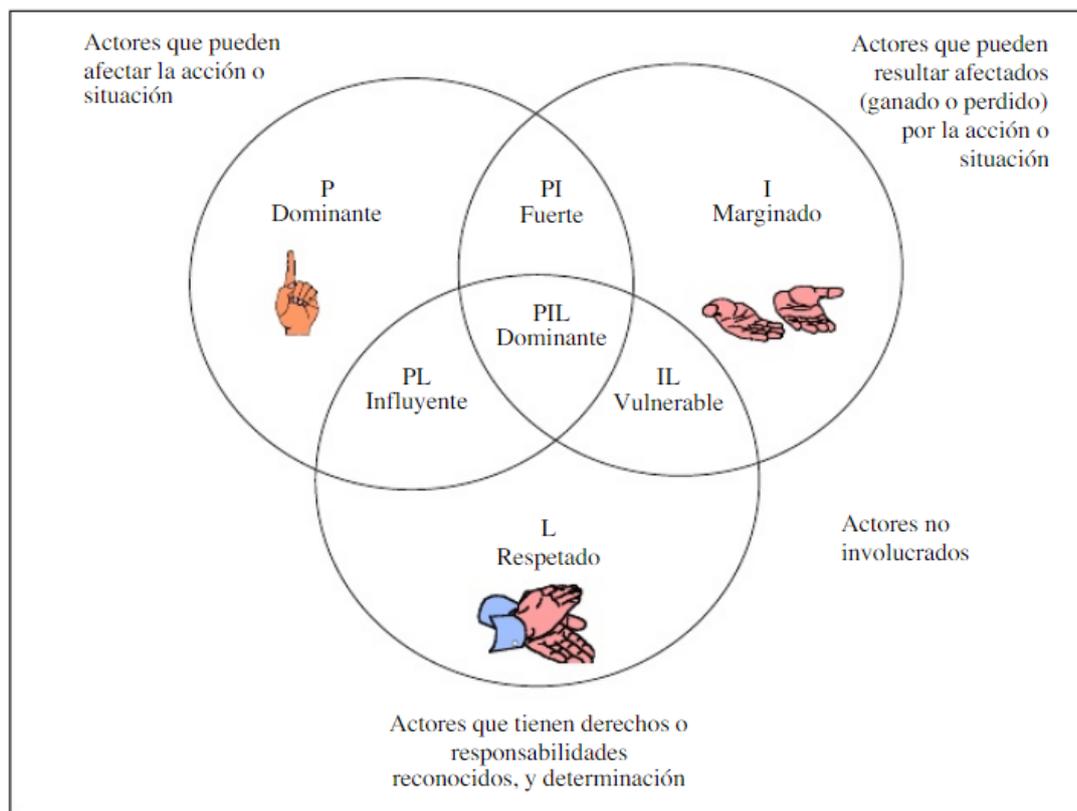
Situación o acción propuesta:			
Actor individual o grupal:			
(P) ODER	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno <input type="checkbox"/>
Descripción:			
(L) EGITIMIDAD	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno <input type="checkbox"/>
Descripción:			
(I) NTERESES	Alto + <input type="checkbox"/>	Medio + <input type="checkbox"/>	Bajo/Ninguno <input type="checkbox"/>
	Alto - <input type="checkbox"/>	Medio - <input type="checkbox"/>	
Descripción:			

Para ayudarle a categorizar a cada actor, dé les la letra P, la letra I o la letra L solamente si el puntaje correspondiente es 'alto' o 'medio'.

6. Elabore un cuadro (observe el ejemplo en el Paso 9). En la Columna 1 establezca las siguientes categorías de actores.

Categorías	Calificaciones Altas/Medias <input type="checkbox"/>	Sin/Con Bajas Calificaciones <input type="checkbox"/>
MÁS ALTA Dominante Fuerte	PIL Poder, Interés (+ o -), Legitimidad PI Poder, Interés (+ o -)	Legitimidad
MEDIA Influyente Inactivo Respetado	PL Poder, Legitimidad P Poder L Legitimidad	Interés (+ o -) Legitimidad, Interés (+ o -) Poder, Interés (+ o -)
MÁS BAJA Vulnerable Marginado	IL Interés (+ o -), Legitimidad I Interés (+ o -)	Poder Poder, Legitimidad

También puede representar estas categorías en un diagrama de Venn:



Las categorías de actores se ordenan verticalmente con base en los siguientes factores, en orden de importancia:

. El primero es el poder que los actores pueden ejercer (refiérase a las cuatro fuentes de poder en el Paso 3). El segundo está representado por los intereses que persiguen dentro de la situación o acción propuesta.

El tercero es la legitimidad – si otros actores reconocen los derechos y responsabilidades de uno de ellos y su determinación para ejercerlos.

Si es necesario, discuta y revise estos supuestos y cambie los conceptos y términos por los que prefieran los participantes

Usted podría desear utilizar símbolos o dibujos para representar cada concepto, tal como levantar un puño o un dedo (en señal de poder), tender las manos (para los intereses) y aplaudir (para la legitimidad).

7. Inserte las cinco categorías de ganancias y pérdidas netas en la fila de arriba: pérdidas netas altas (--), pérdidas netas medias (-), bajas/sin intereses (0), ganancias netas medias (+), y ganancias netas altas (++)
8. Coloque cada una de las tarjetas de los actores en la casilla que corresponda a su perfil. Utilice letras en negrita (o cualquier otro código) para identificar a los actores que estén participando en el análisis (tal como una organización no gubernamental regional). No coloque tarjetas en aquellas casillas que combinen atributos contradictorios (tales como

actores ‘dominantes’ con ‘bajos/sin’ intereses). En vez de ello, deberá marcar estas casillas con la letra ‘x’. (Observe el ejemplo del Paso 9).

9. Identifique los nexos de colaboración o conflicto (incluyendo las membresías relevantes de los grupos) que cada actor tiene con otros. Observe que los actores pueden colaborar en algunas áreas y estar en conflicto en otras. Incluya los nexos que podrían no tener relación con la situación o acción que se identificó en el Paso 1.

3.3. METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS

El manejo de las metodologías se constituye en una herramienta fundamental en la ejecución del trabajo educativo del personal responsable de liderar la gestión social, que aunado a los bases teóricas - conceptuales garantizarán un abordaje adecuado e integral del trabajo promocional –educativo, involucrando a la población beneficiaria en el proceso, a fin de lograr su activa participación, apropiación de los servicios y de este modo contribuir a la sostenibilidad de las inversiones en proyectos y programas sociales.

La respuesta y el compromiso práctico de la población en la solución de la problemática de su comunidad y en el mejoramiento de sus comportamientos tiene un carácter endógeno, razón por la que exige la utilización de metodologías participativas, auto reflexivas a partir de su propia realidad, que permitan lograr los resultados esperados en el componente educativo.

Es un soporte que proporciona al gestor social el marco teórico, a su vez la valoración del modelo de intervención integral que orienta la aplicación práctica en la gestión, con enfoque participativo, de derechos, y deberes, equidad de género, interculturalidad y conservación del medio ambiente.

3.3.1. Metodología de la educación de adultos:

3.3.1.1. La andragogía:

Etimológicamente andrología viene: De la palabra deriva del griego “Aner” (adulto) y “Agogus” (conducir, guiar). Según Malcom Knowles la define como: Ciencia y el arte de ayudar a los seres humanos adultos a aprender.

Se genera como oposición a la pedagogía la cual se caracteriza por:

- basarse en principios de enseñanza aprendizaje donde la responsabilidad recae mayormente en el profesor (decisiones sobre qué enseñar, cómo enseñar y aprender).

- El aprendiz seguidor de instrucciones.

Premisas del aprendizaje pedagógico

- La necesidad de conocer. Interesa saber que va enseñar el profesor para aprobar, no precisa saber cómo aplicar la enseñanza en la vida. las personas adultas saben mejor que ninguno acerca de sus necesidades de conocimiento y como colocar en la práctica esos conocimientos.
- El autoconcepto del aprendiz, la persona dependiente, no sólo tiene conciencia de su necesidad de conocimiento sino que es capaz de superar esa carencia de forma independiente, capacidad de auto desenvolverse.
- El papel de la experiencia, la experiencia del aprendiz tiene poco valor como fuente de aprendizaje, por ello, trabajos de lectura, extra clase, la experiencia del aprendiz es la fuente principal de su aprendizaje, la experiencia tiene el mismo peso que el conocimiento del profesor. Ambos comparten par-a-par.
- Orientación del aprendizaje, se basa en la adquisición de contenidos, por ello, las experiencias de aprendizaje se organizan según el contenido programático, el aprendizaje tiene significado para el día a día y no la retención de contenidos para futura aplicación.
- Prontitud para aprender, el aprendiz pronto a aprender lo que el profesor determina porque quiere pasar el curso. el aprendiz adulto selecciona lo que desea aprender de acuerdo a sus necesidades y se niega a que otros le impongan otras necesidades de aprendizaje.
- Motivación, el aprendiz requiere de motivadores externos, es interna, está en su propia voluntad de crecer, actualizarse, mantenerse competente y no estímulos externos.

Aspectos generales de la Andragogía.

La Andragogía permite al adulto QUE DECIDE APRENDER:

- Participar activamente en su propio aprendizaje.
- Involucrarse en el proceso de aprendizajes en condiciones de igualdad.
- Intervenir en la planificación, programación, en la ejecución y evaluación de las actividades educativas.
- Intervenir en la planificación, programación, en la ejecución y evaluación de las actividades educativas.

El facilitador debe considerar:

- El adulto tiene un bagaje histórico, cultural y social como consecuencia del tiempo que ya ha vivido.
- El adulto participa en el aprendizaje, cuenta con amplia experiencia.
- El participante construye su propio conocimiento con ayuda del capacitador.
- El rol de quien enseña es:
 - aplicar técnicas que ayuden al adulto a aprender
 - hacer que participe en la construcción de su propio aprendizaje.
 - asumir un esfuerzo compartido entre participantes y facilitador

Fundamentos de la teoría de aprendizaje de la persona adulta:

- Los adultos son motivados a aprender, a medida que experimentan que sus necesidades e intereses son tomadas en cuenta y satisfechas.
- La orientación del aprendizaje de la persona adulta está centrada en la vida, por eso que las unidades del programa debe centrarse en las situaciones de la vida no en las disciplina.
- La experiencia es la más rica fuente para que una persona adulta aprenda; por esto, el centro de la metodología de la educación es el análisis de las experiencias.
- Las personas adultas tienen una profunda necesidad de auto dirigirse; por esto, el papel del profesor es articular el proceso de investigación con los alumnos y no sólo transmitirles conocimientos.
- Las diferencias individuales entre personas crece con la edad; por esto, en la educación de las personas adultas debe considerarse las diferencias de estilo, tiempo, lugar y ritmo de aprendizaje.

¿Cómo aprende el adulto?

- Su aprendizaje es mayor y mejor cuando se utiliza su propio lenguaje.
- Su aprendizaje se sustenta en la reflexión personal y grupal, a partir del análisis de su propia realidad.
- Asocia de manera integral el desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades, así como la interiorización de valores.

Objetivos de la educación de adultos

- El objetivo principal del proceso de enseñanza -aprendizaje de los adultos es aprender a aprender. Esto significa la capacidad de: reflexionar, identificarse, interpretar; relacionar lo principal de lo secundario.
- Desarrollar habilidades y destrezas para el desempeño en el trabajo, en la vida cotidiana y en la toma de decisiones.

- A edua Brindar herramientas para la participación activa de las personas como agentes de cambio y/o sujetos de su propio desarrollo.
- Preparar a las personas para ejercer de manera democrática los derechos y deberes ciudadanos.

3.3.2. Metodologías y técnicas participativas en el componente social:

3.3.2.1. Marco Conceptual:

Metodología Educativa

Es el conjunto de métodos, reglas, pasos, utilización de herramientas, medios e instrumentos, ordenados y sistemáticos.

Permite orientar, dinamizar y facilitar los procesos educativos con el fin de alcanzar los propósitos y resultados deseados; da la dirección lógica del ¿qué hacer? y ¿cómo hacer?

¿Qué es un método?

- Es el camino, la vía para lograr algo.
- Es el procedimiento utilizado para llegar a un fin.
- Su significado original, señala el camino que conduce a un destino previsto.

¿Qué una Técnica?

Es una pauta, conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado.

Que es una técnica participativa

- Son herramienta o instrumento para el desarrollo del proceso de aprendizaje.
- Es una actividad organizada que permite involucrar a los participantes en todo el proceso.
- Coadyuvan al logro de los objetivos de promoción, educación sanitaria y capacitación en SABAR.
- La técnica en si misma no es formativa, para que sea una herramienta debe ajustarse a un objetivo concreto.
- Del método y técnica, utilizados junto con los contenidos: depende el éxito de la capacitación o formación con las características exigidas,

para lograr efectividad y eficacia es decir alcanzar los resultados esperados.

3.3.3. Metodología SARAR:

SARAR es una metodología participativa de educación y capacitación no-formal desarrollado por la Dra. Lyra Srinivasan, Ron Sawyer y asociados en los años 70. Es un enfoque orientado al desarrollo humano que permite a individuos y grupos de diversos contextos y edades: analizar su situación, solucionar problemas, aprovechar oportunidades y planificar creativamente – asumiendo su pleno potencial frente a los retos de la vida.

El propósito del enfoque no es enseñar sobre un mensaje o tema específico, sino estimular un proceso de transformación dinámica basado en cinco cualidades personales deseables.

El significado del acrónimo SARAR se deriva de dos cualidades humanas esenciales, o *gunas*, resaltadas en la filosofía hindú:

SATU–guna que es el poder y la lógica de la mente que permite entender e interpretar el mundo que nos rodea.

RAJO–guna que representa la energía creativa y el ímpetu al cambio.

R– de Recurso, dado que esta metodología es un apoyo o estímulo a diversos procesos de cambio, proyectos y programas de desarrollo.

3.3.3.1. La metodología SARAR permite:

Que haya un alto nivel de involucramiento personal en la toma de decisiones como la base del compromiso real para lograr el cambio a largo plazo.

- Que las personas más cercana al problema participen activamente en la búsqueda de soluciones apropiadas.

- Que el aprendizaje se realice mejor en un contexto grupal por ser estimulante e interesante.

- Que al involucrarse personalmente en la toma de decisiones, se cree un compromiso para lograr un cambio auténtico, de largo plazo y divertido.

- Que los facilitadores que se capacitan en esta metodología aprenden a usar y adaptar una serie de instrumentos educativos para que a su vez ellos orienten a promotores y técnicos que trabajan directamente con las comunidades.

S	Seguridad en sí mismo Autoestima <i>Self Esteem</i>	La confianza en sí mismo se favorece cuando las personas se dan cuenta que tienen mayores y mejores capacidades analíticas y creativas para identificar y resolver sus problemas. Al darle más valor a sus contribuciones personales, la autoestima crece.
A	Asociación con otros <i>Associative Strengths</i>	Cuando la gente comparte ideas entre iguales y cuando se unen en grupos a solucionar sus problemas, su sensación de ser más efectivo –como grupo– aumenta. El trabajo en grupo se refuerza.
R	Reacción con ingenio <i>Resourcefulness</i>	Es otro término para la creatividad. Una persona con ingenio identifica lo que le rodea y puede proponer distintas maneras de solucionar los problemas y resolver las necesidades. Personas y grupos creativos pueden hacer maravillas donde otros fallan, así las personas en sí mismas son un recurso muy valioso para la comunidad.
A	Acciones planeadas <i>Action Planning</i>	La planificación de las acciones para resolver los problemas es algo crucial para la metodología SARAR. Los cambios substanciales solo pueden lograrse si los grupos planifican y llevan a cabo medidas apropiadas.
R	Responsabilidad Compromiso <i>Responsability</i>	Los integrantes del grupo que realiza la planeación deben estar dispuestos a asumir la responsabilidad para llevar a cabo las actividades. Es solo cuando los individuos y los grupos asumen su parte de responsabilidad en el seguimiento, que los beneficios a largo plazo pueden ser esperados.

Fuente: INDES

Fue desarrollada por el Proyecto PROWWESS pionera la Dra. Lyra Srinivas. Es una metodología participativa orientada a desarrollar capacidades para la participación comunitaria en agua y saneamiento.

- Fomenta la responsabilidad colectiva.
- Tomar decisiones.
- Planificar la acción.
- Se centra en la persona que aprende.
- Desde el inicio se gana la confianza del grupo.
- Hasta su articulación del mismo, desarrollando capacidad de dar soluciones y poder ayudar a otros grupos.
- La comunidad podrá acceder a mejores condiciones salud y vida si:
 - ✓ parten de acciones comunitarias concretas y efectivas.
 - ✓ permitan el análisis.
 - ✓ establecen prioridades.
 - ✓ toman decisiones.
 - ✓ Planifican
 - ✓ ejecutan el plan.
 - ✓ monitorea y evalúan

Objetivos de la metodología SARAR.

a. Confianza en sí mismo.

Las personas y los grupos aumentan su confianza en sí mismos cuando demuestran creatividad para resolver sus propios problemas.

b. Fuerzas asociadas.

Cuando las personas se unen en grupos se hacen más fuertes y potencian sus capacidades para actuar en conjunto.

c. Ingenio

Cada persona es un potencial, mediante el método se procura desarrollar el ingenio y la creatividad de las personas y de los grupos para solucionar sus problemas.

d. Planificación de la acción

Elemento crucial en la metodología. Indispensable para resolver problemas

El cambio podrá lograrse siempre que este elemento se cumpla. Esto se Planifique y se cumpla las medidas.

e. Responsabilidad

El grupo asume la responsabilidad del seguimiento, sólo a la planificación debe cumplirse gracias a la participación responsable.

Características Participativas de la metodología SARAR

- Trabajo educativo conducente al desarrollo humano.
- Manejo de técnicas participativas por los facilitadores.
- Basado en la realidad de personal y colectiva de los participantes.
- Experiencia generadora de nuevas teorías, nuevos aprendizajes.

3.3.4. Metodología PHAST:

Significa Transformación Participativa, es un método innovador basado en Metodología SARAR para promover cambios de comportamiento en la población, basados en Técnicas participativas. Su objetivo no consiste en enseñar conceptos sino sustancialmente se basa en la capacitación para superar los obstáculos que impiden el cambio en el marco de un proceso participativo.

Principios básicos de PHAST

En relación a salud

- La comunidad debe identificar sus prioridades para prevenir las enfermedades.
- La gente tiene un conocimiento profundo y amplio en materia de salud
- Las cc son capaces de alcanzar consenso respecto a conductas sanitarias.
- La gente entrará en acción cuando entienda las ventajas del saneamiento.
- Hay un conjunto de barreras que pueden ser manejadas para ayudar a bloquear las enfermedades.
- Una mejora sostenible en higiene y saneamiento debe basarse en una nueva conciencia sanitaria.
- La instalación de servicios por si no producen beneficios para la salud si no se trabajan aspectos educativos.
- El aprendizaje sostenible se logra mejor en grupo.
- El grupo hace revisión colectiva de la información y experiencias que posee.

- El mensaje basado en conceptos es más efectivo que la enseñanza basado en mensajes.
- Los nuevos conceptos permiten asimilar la información.
- El agrupamiento de conceptos proporciona la base para un cambio, convirtiéndose en modelo para una conducta futura.
- El tener escolaridad formal no es requisito para tomar decisiones efectivas.

Enfoque del modelo participativo

- Trabajo educativo conducente al desarrollo humano.
- Basado en la realidad personal y colectiva de los participantes.
- Facilitador recurso clave para el éxito del proceso educativo y logro de resultados de aprendizaje.
- Manejo de técnicas participativas por los facilitadores.
- Experiencia de los participantes sustento de nuevos aprendizajes.

Características del modelo metodológico Participativo.

- Parte de las personas.
- Las involucra en todo el proceso educativo.
- Se desarrolla en ambiente de confianza.
- Favorece la comunicación e interrelación.
- Comparte procesos de aprendizaje personal y colectivo.
- La participación comunitaria es condición básica para el trabajo social. Los contenidos a trabajar se comparten y construyen en forma conjunta, favoreciendo el nivel propositivo y el aprendizaje.

Resolutivo:

- Parte del análisis de los problemas existentes en la realidad local mediante procesos autoreflexivos genera el análisis sus causas, consecuencias y se plantean las alternativas de solución con los compromisos de participación en la implementación de las alternativas.

Vivencial.

- Se incorpora no sólo el nivel de conocimientos, sino también sentimientos, emociones.
- Parte de la experiencia personal y comunitaria acumulada.
- Considera bagaje de conocimientos, valores, creencias y actitudes.
- Conduce a la toma de decisiones.

Práctico

La práctica es fundamental para el aprendizaje significativo.

“Lo que escucho fácilmente lo olvido. lo que veo lo recuerdo, lo que hago lo sé, lo aprendo.”

Retenemos

20% de lo que oímos.

40% de lo que vemos y oímos.

70% a más de lo que vemos, oímos y hacemos.

Es Integral

- Se da a nivel familiar involucrando en el proceso a todos sus miembros.
- Involucra al conjunto de autoridades y población en las comunidades durante el proceso de ejecución de los proyectos hasta la post intervención.
- Incorpora acciones masivas de reforzamiento para la consolidación de la práctica.
- Considera la participación multinstucional: Salud, Educación y Municipalidad en la post en el seguimiento en la post intervención.

Claves metodológicas

La clave metodológica es

A. Utilizar la PREGUNTA ¿? cómo método.

- Ayuda generar procesos autoreflexivos en los participantes
- Permite analizar la propia realidad produciendo internalización y apropiación contenidos.
- Las preguntas deben estar al alcance de todos, generar nuevas posibilidades y motivar al conocimiento y la curiosidad.
- Como facilitadores, nos queda:
 - 1º) Comprender el valor de la pregunta, y utilizarla en los procesos de capacitación.

2º) Aprender a diseñarlas,

3º) Y más aún aprender a diseñarlas para el objetivo que pretendemos,

B. La Motivación es un principio a tener siempre presente en la educación de adultos

- Permite concentrar la atención en aquello que se va a aprender.
- Es condición indispensable para lograr un buen aprendizaje.
- Facilita la intención de alcanzar éxito, es esencial para fijar metas realistas
- La fijación y el logro de las metas requieren tareas de aprendizaje a un nivel adecuado de dificultad: la sensación de éxito en tareas corrientes de aprendizaje aumenta la motivación para tareas posteriores y la sensación de fracaso la disminuye.
- Las personas adultas son motivadas a aprender a medida que ese aprendizaje satisface sus necesidades de experiencia e intereses.

C. La importancia de los intercambios en grupo:

- Fomentar la interacción y la participación.
- Promover un clima relacional de seguridad donde deben estar presentes valores como el respeto, la escucha atenta, confianza, empatía, la construcción positiva, la motivación.
- Este clima constituye un requisito de primer orden en la gestión del conocimiento y para lograr el involucramiento y el aprendizaje significativo.

D.. El rol del facilitador

La metodología requiere un alto grado de implicancia del facilitador o facilitadora

El facilitadora ofrece su ayuda y acompañamiento profesional para que los participantes:

- identifiquen y analicen los problemas de su práctica,
- busquen nuevas alternativas y

- consoliden una comunidad en la que puedan resolver de forma autónoma y permanente los futuros problemas a los que deban enfrentarse.
- Para ello, ha de guiar al participante para que avance personalmente en la construcción de su propio conocimiento.
- Debe manejar técnicas participativas.

E. El compromiso.

- Toda sesión educativa debe arribar a un compromiso concreto de parte de los participantes.
- Se recomienda que este compromiso se registre en un papelote y exhibirse en la sala o en un lugar donde se reúne la Comunidad.
- Por otro lado, en las sesiones educativas posteriores, hacer el seguimiento o asignar a un pequeño grupo de la JASS, para esta labor.

F. Evaluación del proceso de capacitación

- Proceso por el cual se mide el logro de objetivos propuestos
- Los criterios de evaluación deben ser establecidos con anticipación, en la planificación
- Debe ser concreta, directa y evitar subjetividades
- Cuando se trata de varios días, debe evaluarse cada día, para ir mejorando la dinámica del evento

Manejo de técnicas participativas para la ejecución de las acciones de enseñanza aprendizaje en saneamiento ambiental básico

Importancia del uso de Técnicas Participativas:

Permiten:

- Desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión.
- Socializar el conocimiento individual, enriquecerlo.
- Potenciar el conocimiento colectivo.
- Desarrollar una experiencia de reflexión educativa común en base a las experiencias personales.
- Una creación colectiva del conocimiento donde todos somos partícipes de su elaboración y de sus implicancias prácticas.

Consideraciones metodológicas

- Los objetivos concretos que se tienen en el programa de promoción o capacitación.
- Tener el espacio disponible, acondicionarlo para su realización
- Los participantes. Cantidad, edad, condiciones físicas, clima del grupo (amistad, confianza, integración etc.)
- Conocer la técnica, posibilitará una correcta conducción.
- Si la técnica motiva la discusión, el facilitador debe conocer hasta donde debe llegar.
- Los materiales disponibles para su implementación.

Tipo de Técnicas utilizadas

a. Motivación:

Despiertan interés, curiosidad expectativa en los participantes.

b. De recojo de información:

Permiten:

- conocer las ideas que tiene la gente en torno al tema a tratar.
- Posibilita estructurar mejor los contenidos y las ideas claves.

c. De relajación

Permite:

Calmar tensiones (físicas o mentales).

Desconcentrase del tema.

Para volver a concentrar la atención.

d. De análisis:

- Permite desde los participantes ver:
- Los problemas.
 - Sus causas.
 - Los Efectos.
 - Inducen a la toma de decisiones.

e. De aplicación

a. Se plantea la práctica de lo aprendido.

f. Evaluación.

Permite reforzamiento de contenidos desarrollados.

Mide el logro de los objetivos.

La aplicación de las técnicas depende de la creatividad del facilitador/a pudiendo acondicionarse, combinarse, de acuerdo a los objetivos que se pretende.

La técnica está subordinada al proceso metodológico.

Para utilizarla considerar los elementos básicos de este proceso:

- PROCESOS
- RECURSOS
- PERSONAS

Clasificación de los métodos pedagógicos

a. Los métodos centrados en la actividad del maestro son de dirección, mientras que los que se centran en la actividad de los alumnos, son los métodos del estudio. No obstante, no deben concebirse separados, más bien deben relacionarse, produciéndose una serie de correlaciones que permita visualizar los métodos pedagógicos en su totalidad

6.3.5.1. Las técnicas de aprendizaje

El método didáctico, además de los procedimientos, emplea un conjunto de técnicas didácticas, de enseñanza – aprendizaje. Existe una gran variedad de técnicas, no obstante, debido al enfoque centrado en la construcción de conocimientos, por parte de los estudiantes, interesa presentar algunas técnicas de aprendizaje.

Las técnicas de recojo de información

El recojo de información es una tarea casi constante en el proceso de aprendizaje, pero el paso de desarrollo, es el momento central en que se rescatan las experiencias previas de los participantes sobre el tema a desarrollar.

El recojo de experiencias y saberes previos, durante el acto didáctico, es de vital importancia, ya que permite activar las estructuras cognitivas de los estudiantes, quienes se predisponen a percibir la nueva información. La información puede recogerse verbalmente, por escrito, a través de dibujos o dramatizaciones. Puede usarse desde un simple diálogo hasta técnicas más elaboradas.

A. Juego de roles

Son técnicas para demostrar aprendizajes integrados, a través de la dramatización de situaciones de la vida real. El juego de roles necesita una historia previa, roles específicos asignados y un tiempo de ensayo.

La dramatización es un ejercicio más espontáneo, que no necesita un guión previo ni roles muy estructurados.

Técnica donde los participantes interpretan a un personaje con un cargo o función que se cumple en la vida real, con las características propias que lo definen.

En la interpretación del rol, no hay guiones para regirse. Cada jugador definirá el carácter de su personaje según sus propios criterios.

Objetivo

Permite analizar situaciones concretas y presentar diferentes posiciones frente a hechos que se dan en la vida real.

Desarrollo

- Se asigna el tema.
- Los participantes actúan asumiendo el rol asignado.
- En la actuación se presentan los problemas existentes, avanzándose en el análisis y discusión hasta llegar a una conclusión.
- Permite fortalecer capacidades prácticas para los y las participantes dando elementos para la resolución de situaciones similares que se presentan en el trabajo, en la gestión del servicios de saneamiento etc.
- El facilitador es quien pone el límite al desarrollo de la actividad.

B. Estudio de caso

El estudio de casos, es una técnica que estimula a la reflexión, permite el análisis e interpretación de la información y la toma de decisiones para la resolución de problemas.

Objetivo

Confrontar al participante con situaciones concretas a fin de describir, explicar, explorar las causas e interrelaciones, evaluar y proponer alternativas para transformar esa realidad o situación planteada.

Preparación

1. Defina, en función del tiempo y número de asistentes, cuántos casos se van a presentar.
2. Elabore o elija los casos relacionados al tema tratado. Cada caso debe:
 - Presentar una situación y personajes de la vida real.
 - Tener información necesaria y suficiente para analizar y tomar decisiones.
 - Presentar un conflicto o problema a ser resuelto.
 - Contener una pregunta que estimule a tomar decisiones.
3. Escriba cada caso, con letra clara, en hojas de papel (una por grupo de 3 a 5 personas).
4. Prepare una lista con las respuestas posibles para cada caso:
 - Respuesta correcta si el caso exige solución única.
 - Respuestas posibles si el caso permite opciones.

Sugerencias:

Proponga casos variados, simples y complejos, con situaciones de la vida cotidiana, semejantes a los que se podrían encontrar en el trabajo comunitario.

Estimule a los grupos proponiendo varias maneras de analizar la información.

Apoye más a los grupos con poca capacidad de análisis o muy conflictivos.

Dé pautas para guiar la discusión, el análisis será más productivo y orientado al objetivo.

Desarrollo

- Definir el mensaje a transmitir.
- El facilitador previamente debe elaborar el libreto de caso a analizar.
- Los y las participantes examinan, leen el caso, reflexionan sobre él.
- Los participantes analizan y resuelven en forma grupal las preguntas de análisis planteadas por el facilitador, generando oportunidades para el intercambio de ideas, considerando soluciones reales

Discusión

1. Cada grupo presenta en plenaria el resultado de su trabajo.
2. Se corrigen los casos pidiendo opinión a otros grupos y confrontando finalmente los resultados con la lista de respuestas.

El estudio de caso se puede plantear para dos fines:

- a. Los participantes diagnostican las causas de un problema específico.
- b. Los y las participantes resuelven un problema en particular.

D. Lluvia de Ideas

Es una técnica que permite a los participantes exponer sus ideas sobre un tema determinado, contestando a preguntas planteadas por el facilitador en forma verbal o escrita.

Objetivo.

- Poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes

Desarrollo

- El facilitador lanza una pregunta, orientada hacia el objetivo que pretende alcanzar, esta pregunta debe ser sencilla.
- Los participantes van dando ideas, en esta etapa no se permite refutar o discutir las ideas.
- Procurar que todos los participantes den por lo menos una idea.
- Se evalúa cada una de las ideas, resaltando siempre el aporte de los participantes.
- Mientras los participantes van lanzando sus ideas, el facilitador va sacando las conclusiones.
- Las conclusiones pueden elaborarse en grupo, eliminándose algunas ideas que no concuerdan con la idea principal, cuidando de no desechar las ideas planteadas sin un previo análisis.

E. El Sociodrama

Es una técnica de dramatización, mediante la cual se presentan casos que se acercan o asemejan a la realidad, por su naturaleza la representación se hace en forma sencilla.

Objetivo.

- Mostrar elementos para el análisis de cualquier tema, basándose en situaciones o hechos reales.

Desarrollo.

- Definir el mensaje.
- La preparación.- Se determinan los personajes y cómo van a actuar en base al mensaje a transmitir.

- La presentación.- Es el momento en que los actores se ponen en escena, utilizando un lenguaje claro y sencillo, orientado a hacer comprender al público el mensaje principal del tema que se quiere tratar.
- Análisis.- Todo sociodrama tiene un momento de análisis, se intercambian ideas hasta la comprensión del mensaje que mostraron los actores, luego el facilitador relaciona los aspectos presentados con la realidad, continuando con el proceso educativo y abordaje del tema.

F. Las técnicas de evaluación

La evaluación de aprendizajes se puede hacer en cualquier momento de la sesión: al iniciarla, para recordar los aprendizajes de la sesión anterior, durante un trabajo práctico y al finalizar la sesión. El grado de satisfacción de los asistentes se evalúa al finalizar el curso taller.

La Feria de evaluación

Es una técnica de evaluación final que combina la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes. El salón de clase se convierte en una feria con tantos puestos, como categorías se quieran evaluar. Los participantes, solos y también en grupos, pasarán por cada puesto para resolver las pruebas y casos que se propongan.

Hay diversidad de técnica que puede obtener este propósito. Así mismo, muchas técnicas de relajación puede convertirse en técnica de evaluación, siempre que se oriente a medir el logro de los aprendizajes de los participantes

Desarrollo

Está ligada a cada técnica específica que se desee emplear en el desarrollo de la actividad evaluativa.

G. El rotafolio.

Es una técnica que utiliza el material gráfico e ilustrativo de ayuda visual, el rotafolio como técnica de facilitación permite interactuar con los participantes posibilitando el análisis compartiendo alternativas de solución y toma de decisiones.

Objetivo.

Facilitar sesiones de capacitación en forma ordenada y secuencial, ilustrando y analizando cada una de las propuestas específicas del tema.

Desarrollo.

- Iniciar con una motivación para centrar en el tema a los participantes.
- Previamente el facilitador ha revisado los contenidos del rotafolio, para poder tener presente y estar al tanto de los contenidos de cada lámina.
- En cada lámina con participación de los integrantes del grupo se va analizando el contenido y la propuesta que esta hace, estableciendo comparaciones con las situaciones de la realidad.

Planificación de la Sesión educativa:

Es importante recordar los momentos de la sesión educativa tratados anteriormente.

Como producto del proceso de planificación de la sesión educativa se elabora la matriz de la sesión educativa, instrumento de singular relevancia para la ejecución del proceso educativo.

En el anexo del Módulo se presenta un ejemplo de una matriz, a fin que sirva de modelo para la elaboración particularizada a ser elaborada y presente como trabajo práctico asignado en el marco de este curso.

Momentos de una sesión educativa

1. Acciones previas:
 - Recepción Bienvenida
 - Presentación Taller
 - Preparación anímica.
2. Recojo de saberes previos.
3. Desarrollo de ideas claves.
4. Aplicación Práctica.
5. Reforzamiento.
6. Evaluación.
7. Compromiso.
8. Despedida

MATRIZ PARA EL DESARROLLO DEL TALLER EN LA COMUNIDAD
TEMA: “ORGANIZACIÓN, PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y LIDERAZGO.
OBJETIVO: Los participantes reflexionan y analizan sobre la importancia de la organización y participación comunitaria e identifican las características y valoran los diferentes tipos de líderes.
PUBLICO OBJETIVO: Familias integrantes de la comunidad de Pachabamba, Distrito de Santa María del Valle, Provincia de Huánuco.
Nº DE PARTICIPANTES: 25
FECHA: 08 de agosto del 2019
LUGAR Salón Comunal.
DURACION: 4 horas y 15 minutos
HORA: 07:00 a.m. 11:15 hrs
RESPONSABLE: Gestor social
IDEAS CLAVES:
Organización es la base para el progreso de una comunidad.
Comunidad organizada es comunidad que desarrolla
La participación comunitaria permite lograr la visión o sueño, cómo queremos que sea nuestra comunidad.
El ejercicio del liderazgo democrático y participativo conduce al desarrollo de nuestra comunidad.

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO	RECURSOS MATERIALES	RESPONSABLE
1. ACCIONES PREVIAS.				
<ul style="list-style-type: none"> Registro de participantes 	Conforme van llegando se registran en la hoja de asistencia	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Fichas de inscripción Cartulinas Plumones 	<ul style="list-style-type: none"> Residente social Secretario del CVD de la JASS.
<ul style="list-style-type: none"> Bienvenida a los participantes 	Recepción de los participantes y felicitación por el interés de participar en el taller	05 minutos		Residente social,
<ul style="list-style-type: none"> Presentación del taller 	El o la facilitadora explica el objetivo del taller	05 minutos		Residente social,
<ul style="list-style-type: none"> Presentación de los participantes (la tela de araña) 	Puedes usar la dinámica que conozcas y manejes corazón partido, la “La tela de araña” Refranes etc. Cada uno debe decir su nombre y el plato favorito	15 minutos	Un hobblo de lana	Residente social,
2. REGOJO DE SABERES PREVIOS	<p>Dinámica de “lluvia de ideas” En plenaria preguntamos a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué entendemos por organización?, ¿Qué es participación?, ¿Por qué es importante la organización en la comunidad? ¿Cómo está la participación en tu comunidad? ¿Qué es un líder? 	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Plumones Cartulina Papelógrafo Cinta masking tape 	Residente social,
3. DESARROLLO DE CONTENIDO O DE IDEAS CLAVES.	<p>En base a las respuestas de los participantes de desarrollarán los contenidos en forma participativa via exposición diálogo.</p> <p>a) Se presenta el concepto de organización participación y organización.</p> <p>b) Se determina la importancia que tiene para el desarrollo de una comunidad.</p> <p>Seguidamente el facilitador explora la visión que tiene la comunidad con la siguiente pregunta</p> <p>¿Cómo queremos que sea nuestra comunidad de Pacchanta al 2015?</p> <p>Las respuestas se van registrando en el papelote.</p> <p>En base a las respuestas se analiza las causas</p> <p>El facilitador pregunta y ¿Por qué no lo hemos logrado?</p> <p>Una de las causas está relacionado al liderazgo.</p> <p>Se pide cuatro voluntarios dos varones y dos mujeres a quienes se les instruye sobre la actuación que van a tener en la asamblea. El tema a tratar es el problema de los baños para la comunidad.</p>	01 hora con 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> Plumones Papelotes Tarjetas de cartulina Masking tape 	Residente Social

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO	RECURSOS MATERIALES	RESPONSABLE
	<p>Cada voluntario/a se presenta y actúa como el tipo de líder que se encomendó.</p> <p>Luego de las presentaciones con ayuda del papelote, en la plenaria se pregunta a los participantes sobre las características de cada uno de los actores y se va registrando en el papelote utilizando un papelote por cada persona.</p> <p>El facilitador concluido el trabajo, registra en el papelote el nombre de cada tipo de líder.</p> <p>Seguidamente se pregunta a la asamblea</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo es necesario para conducir a la comunidad hacia el logro de los objetivos?</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo deben ejercer nuestras autoridades de la comunidad, del Consejo Directivo de la JASS??</p> <p>El facilitador cierra la sesión señalando la importancia del liderazgo democrático y participativo.</p>			
4. PRACTICA	<p>En asamblea los participantes analizan el tipo de liderazgo</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la comunidad?, ¿en el distrito?, ¿cuáles con las ventajas del liderazgo participativo?</p> <p>Concluida la actividad, el facilitador/a cierra la sesión recalando la importancia de este tipo de liderazgo en el desarrollo integral de la comunidad.</p>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Papelotes • Tarjetas de cartulina • Masking tape 	Residente social y Participantes
5. REFORZAMIENTO Y EVALUACIÓN	<p>Dinámica: “La papa caliente”</p> <p>El facilitador/a prepara una pelota de papel.</p> <p>Los participantes se ponen en círculo se va pasando la pelota diciendo “quema quema” cuando se escucha la palabra PARA, la persona que tiene la pelota saca una pregunta sobre el tema tratado y debe responder.</p> <p>Si no sabe, lo hace su grupo y si no sabe el grupo responde el grupo contrario, obteniendo un punto.</p> <p>Se continua hasta abordar todas las preguntas.</p> <p>Para terminar el facilitador/a refuerza los contenidos desarrollados.</p>	20 minutos		Residente Social

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO	RECURSOS MATERIALES	RESPONSABLE
6. COMPROMISO	Concluido el taller, el facilitador/a motiva a los participantes reunidos en grupo, a que expongan sus compromisos, registrándolo en los papelotes. Seguidamente SE procede a leer sus compromisos.	10 minutos	•	Residente Social
o DESPEDIDA	Para cerrar la sesión educativa el facilitador/a agradece la participación y felicita a los asistentes, estimulando a cumplir sus compromisos, coordinando y tomado acuerdos para el próximo taller.	5 minutos	•	Residente Social.

4. BIBLIOGRAFIA:

- MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social. CASI –Centro de Apoyo al Sector Informal y la Universidad de Antioquia. Primera Edición. Lima, Perú. 1995, p.62
- ABRANCHES, Henrique Sérgio, Wanderley Guilherme DOS SANTOS y Marcos Antônio COIMBRA, 1994, Política social e combate à pobreza, ed. Jorge Zahar, Rio de Janeiro.
- BODEMER, K. CORAGGIO J. L Y ZICCARDI, A.1999, Las políticas sociales urbanasen el inicio del nuevo siglo, Documento Base Lanzamiento Red URBA-AL núm. 5, Montevideo.
- BOLTVINIK, Julio, 2000, “Articulación entre la política económica y social en México 1970-1995. Hacia una tipología de periodos, en Rolando Cordera y Alicia Ziccardi, Las políticas sociales en México al fi n del milenio, descentralización diseño y gestión,
- IISUNAM/Miguel A. Porrúa/Coordinación de Humanidades-UNAM, México.
- BORJA, Jordi y Manuel CASTELLS, 1997, Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información, United Nations for Human Settlements, ed. Taurus, Madrid.
- BORJA, Jordi, 2000, Descentralización y participación ciudadana, Cuadernos del CESEM, México.
- BRUGUÉ, Quim y Ricard GOMÁ, 1998, “Las políticas públicas locales: agendas complejas roles estratégicos y estilo relacional”, en BRUGUÉ y GOMÁ, Gobiernos locales y políticas públicas, Ariel, Barcelona.
- CABRERO, Enrique, 1996, La nueva gestión municipal en México: análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales, CIDE/Miguel Ángel Pargua, México.

10. CARDOSO, Ruth, 2000, Augusto DE FRANCO y Darcy MIGUEL, Um novo referencial para a ação social do estado e da sociedade, Conselho da comunidade solidaria-PNUD, Brasília.
11. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1998^a), Recomendaciones de las reuniones internacionales sobre el agua: de Mar del Plata a París, LC/R.1865, Santiago de Chile (<http://www.eclac.org/publicaciones/MedioAmbiente/5/lcr1865/lcr1865s.pdf>).
12. Consejo Consultivo del Agua. Documento de difusión s/r. México, Marzo 2002. Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Programa de Cooperación sobre Derechos Humanos. México Comisión Europea. SER - México 2005.
13. Dourojeanni C., Axel. Si sabemos tanto sobre qué hacer en materia de gestión integrada del agua y cuencas ¿Por qué no lo podemos hacer?. En: El Manejo Integral de Cuencas en México, Estudios y Reflexiones para Orientar la Política Ambiental. Helena, Cotler (compiladora). Ed. Semarnat-INE, México, 2004.
14. Dourojeanni, Axel; Andrei Jouravlev y Guillermo Chávez (2002), Gestión del agua a nivel de cuencas: teoría y práctica, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie Recursos Naturales e Infraestructura No 47, LC/L.1777-P, Santiago de Chile (disponible en Internet: <http://www.eclac.org/drni/publicaciones/xml/5/11195/lcl1777-P-E.pdf>).
15. Informe de la reunión del grupo de expertos sobre la implementación del programa 21 en lo relativo a la gestión integral de los recursos hídricos en América latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile, 1995. <http://www.eclac.org/publicaciones/RecursosNaturales/7/>
16. Informe del II Taller de Gerentes de Organismos de Cuenca en América Latina y el Caribe (Santiago de Chile, 11 al 13 de diciembre de 1997), Santiago de Chile (disponible en Internet: <http://www.eclac.org/publicaciones/MedioAmbiente/2/lcr1802/lcr1802s.pdf>).
17. Introducción a la realización de proyectos productivos sustentables para el campo mexicano. Centro de Educación y Capacitación para el desarrollo Sustentable CECADESU-SEMARNAT. México, 2004.