IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD I
Las organizaciones sociales

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

El proceso de globalización es un fenómeno de grandes magnitudes, su experiencia es propia de la actual sociedad del conocimiento, como parte de la interacción entre culturas que impulsa relaciones económicas y políticas desde las sociedades más desarrolladas hacia las menos desarrolladas. En ese sentido, la sociedad compone una estructura en la que interactúan diversas formas de organización que le dan dinamismo.

Aunque el fenómeno de la globalización se presenta como inevitable la consciencia colectiva reclama como suya la pertenencia a la generación globalizada, cosmopolita y que comparte la ficción del ciudadano del mundo. Esto se traduce en la necesidad de crear instancias de participación desde las comunidades.

La organización comunitaria se propone como una invitación a repensar las formas de construir sociedad, desde la organización comunitaria y que nos inquiere a preguntarnos constantemente: ¿Queda algo por hacer?

Ideas Fuerza

La **organización** puede entenderse simultáneamente como acción, en el sentido que es una actividad destinada a ordenar y coordinar las acciones y como objeto es el espacio de realización de dichas acciones.

El estudio de la organización se sustenta en la "**teoría de la organización**" examinando las conductas del individuo dentro de la organización, su interacción con otros individuos y a la propia organización.

Las organizaciones componen un complejo **sistema**, entendido como una estructura que contiene un conjunto de reglas o principios ordenados de forma coherente, y relacionados entre sí para alcanzar objetivos y/o actuar como unidad.

Las **organizaciones comunitarias** pueden ser definidas como el proceso por el cual los individuos intentan ocuparse de los asuntos relevantes para su comunidad.

El **desarrollo comunitario** es una idea relacionada a las formas de organización, de toma de decisiones y el uso de recursos disponibles, con lo cual se entiende como el tránsito hacia una situación de ventaja –o beneficio– para los interesados.

1. ACERCAMIENTO A LAS NOCIONES SOBRE ORGANIZACIÓN

La organización es un fenómeno de carácter natural y espontáneo que se ha manifestado desde los inicios de la humanidad. Se concibe como un sistema que ordena los procesos, permitiendo en un primer momento proporcionar las estrategias necesarias para la continuidad como especie, por consiguiente, su evolución y la posterior cimentación de sociedades complejas, como las que conocemos actualmente.

El ser humano, desde su nacimiento y durante toda su vida, se encuentra ligado –directa o indirectamente– a la organización e instituciones que operan bajo su lógica. Por ello, las organizaciones –en un sentido genérico–se conciben como parte fundamental de la experiencia personal, en un marco de participación y colaboración social. En otras palabras, el individuo como un ser social que interactúa dentro de los marcos sociales, se construye a sí mismo dentro de los grupos existentes; de modo que las organizaciones constituyen parte de la cotidianidad, sociabilización y crecimiento.

Según la idea anterior, el concepto de organización se ha utilizado según los requerimientos de la sociedad en diversos ámbitos de desarrollo y estudio, especialmente en lo que refiere a los espacios educativos y empresariales, o también en la clasificación de complejos sistemas naturales, como los seres vivos o sociedades y artificiales, referentes a la producción.

En líneas generales, la organización puede entenderse simultáneamente como acción, en el sentido que es una actividad destinada a ordenar y coordinar las acciones para conseguir el logro de un objetivo y/o meta; mientras que como objeto es el espacio de realización de dichas acciones que puede ser analizado desde la teoría.

Entonces, las organizaciones son concebidas como espacios en los que interactúan distintas personas y procesos en la consecución de metas específicas; existen en la medida que también existan otras instituciones, permitiendo conformar un complejo sistema de relaciones denominado sociedad.

En este punto es importante señalar que tanto la interpretación de lo que se concibe como organización, su estudio y análisis responden a las necesidades de cada disciplina las que, además, se encuentran influenciadas por las formas de ordenamiento social, la cosmovisión de cada época en las que fueron observadas y las experiencias de sus autores.

El acopio de conocimiento generado en torno a la organización, ha sido organizado en distintas perspectivas comunes, como Van de Ven & Joyce (1991), quienes crearon las categorías más relevantes que permitieron ordenar y entender las formas en que se diseñan y comportan las organizaciones y que confluyen en una línea investigativa más general denominada “Teoría de la Organización”.

Para entender el concepto de organización comunitaria, en el marco de las relaciones sociales, es necesario comprender las estructuras en las que se encuentra inscrita y las nociones teóricas sobre las cuales se sitúa. Tomando como referencia a Daft (2005) se puede intuir que las personas, sus interrelaciones e intereses con el fin de alcanzar metas en común como elemento central de las organizaciones.

Cabe preguntarse: ¿Qué se entiende por organización? Y su respuesta debe estar orientada a entender los cambios y procesos actuales, permitiendo advertir sus tensiones y problemas. A continuación, se propone una matriz teórica –como punto de partida–, hacia la adquisición de herramientas que permitan promover la organización comunitaria como forma de gestionar las necesidades de forma colectiva, en torno a la participación social y las estrategias más acertadas en la solución a los problemas observados.

1.1. La Teoría de la Organización

Si bien la organización ha formado parte esencial de la vida de las sociedades, el estudio sobre la forma en que se agrupan los seres humanos y su comportamiento es relativamente nueva. La teoría de la organización nace en Estados Unidos y comienza a desarrollarse en la década de los años cuarenta, con una fuerte influencia de los métodos provenientes desde la sociología y la ciencia.

La teoría de la organización que también ha sido denominada teoría Behaviorista –de la administración– y teoría del comportamiento –en la organización– constituye una corriente del pensamiento que parte de la premisa que los seres humanos actúan racionalmente en la consecución de metas y objetivos con resultados satisfactorios, es decir en la perspectiva del “hombre administrativo” reemplazando la concepción clásica del “hombre económico” quien, además, busca maximizar los beneficios.

Respecto a su análisis, incorpora elementos formales e informales de la organización. Por una parte, examina y estudia las conductas del individuo dentro de la organización, su comportamiento con los otros individuos que forman parte de la organización y por otra parte, analiza a la propia organización. Bajo esta matriz, se puede señalar que están integradas por recursos humanos y no humanos, en la cual, la vida y el trabajo de las personas dependen, en una relación vis-a-vis, de las organizaciones y en forma inversa (Contreras, 2007).

La manera de pensar y observar las organizaciones se asienta en modelos y rutinas que complementan el comportamiento organizacional. En ese sentido es posible señalar que la teoría de la organización corresponde a una forma de pensar a las organizaciones con más precisión y profundidad (Daft, 2005) y su variación se relaciona con los cambios constantes que enfrentan las sociedades.

En la misma perspectiva de entender la teoría de la organización, Hall (1980) señala que posee un amplio conjunto de conocimientos y enfoques cuyo fin último es obtener una explicación plausible de la organización como objeto de estudio. Por ello, puede entenderse bajo la perspectiva de una disciplina social, capaz de generar sus propias preguntas y respuestas sobre el mundo que habita.

1.2. Concepto de Organización

La organización es entendida como un sistema inserto en una estructura denominada sociedad, es un término que proviene del latín “*organon*”, como órgano y es, por lo tanto, un elemento central de un sistema y un sistema en sí mismo que interactúan e influyen mutuamente y generalmente se encuentra constituida por individuos que realizan sus aportes y acciones. En ese sentido, la organización es definida por la RAE (2016), en una de acepciones como:

> "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"

Desde esta perspectiva, la organización puede ser entendida como una manifestación social concreta de ordenación intencionada, es decir, en la que existen acuerdos que regulan su funcionamiento y permite ser entendida como elemento central de un sistema y, a la vez, un sistema en sí mismo.

Por otro lado, Laudon & Laudon (1996) definen la organización como:

> "Una estructura social estable y formal que obtiene recursos del medio ambiente y los procesa para la obtención de productos y servicios…"

La definición que se acaba de presentar puede entenderse como descendiente de la corriente más clásica sobre organización, centrada en el "hombre económico" que busca maximizar los beneficios, por tanto, referida a las entidades que buscan un beneficio.

En oposición, el concepto que presenta Parson (1966) sobre organización, parece más pertinente al señalar que:

> "Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos"

En todas nuestras acciones cotidianas nos encontramos en constante interacción con las organizaciones, tanto como entidades –empresas, entidades del Estado, clubes, iglesias, escuelas, universidades, etc.– y como sistemas que funcionan coordinadamente, con el fin de alcanzar objetivos, metas y valores comunes, en el marco de las relaciones sociales.

La característica principal de las organizaciones es que cada individuo o sujeto integrante de ella desempeña una función o rol específico que lo diferencia de los otros roles o funciones que deben cumplir las demás personas que componen. A continuación, se revisarán de forma más específica los elementos y particularidades que caracterizan a las organizaciones.

1.2.1. Características de las organizaciones

Como se ha señalado anteriormente, la organización es un grupo de personas que trabaja para lograr un objetivo o propósito común. Desde la perspectiva de Druker (1993), existen diferencias entre organización, comunidad o sociedad, las que tienen relación con las funciones y estructuras propias de su funcionamiento.

En esa misma línea, la organización existe con un propósito específico y se encuentra definida por su labor, mientras que tanto Comunidad, como la Sociedad aglutinan a los seres humanos bajo elementos construidos y constituidos socialmente, tales como: el idioma, la cultura, una historia en común o el espacio en el que habitan.

La organización es capaz de definirse en torno a la eficacia de los procesos, esto quiere decir que las acciones deben estar encaminadas hacia un propósito único, de esta forma es posible establecer, coordinar y evaluar las acciones tendientes al logro del objetivo propuesto.

Ejemplo:

Las empresas de telefonía móvil centran sus esfuerzos en la producción y venta de teléfonos inteligentes.
Los hospitales, en un contexto ideal, centran sus esfuerzos en el cuidado y atención de enfermos, centrándose en la salud de las personas y prevención de las enfermedades.
En ambos casos, ninguna de las organizaciones señaladas se dedica a entender el complejo campo de las relaciones sociales, tareas que pueden cumplir los equipos de investigación de una entidad como las Universidades.

Podemos entender a las organizaciones como espacios de especialización en los que se busca establecer una relación entre conocimientos en relación con la producción –y según el caso manufactura– de bienes y servicios que son útiles a grupos específicos de consumidores o necesidades específicas de sectores de la sociedad, o bien, de modo más amplio a la sociedad en su conjunto.

En ese sentido, las organizaciones poseen metas y objetivos propios que le no sólo le dan sentido a la forma en que operan, sino que además poseen contextos propios de acción y roles establecidos dentro de su funcionamiento.

Ejemplo:

Un emprendimiento, como una panadería, tiene por objetivo específico producir, vender y distribuir panes y pasteles, donde un grupo de personas (panadero, administrador, cajero, etc.) se sustenta de ella y mantiene como propósito.
En cambio, un colegio como organización educativa, tiene por propósito atender las necesidades educativas de la población, en la cual existen diversos profesionales que poseen roles específicos que se dedican a cumplir con el propósito de entregar educación.

Dentro de las organizaciones existen procesos o sistemas de ordenamiento conocidos como “rutinas”. Estas rutinas implican una coordinación estratégica que sea contextualizada a la realidad que intenta modificar, razonable o realista respecto a los recursos con los que se cuenta y debe ser un motor para el trabajo recíproco de los miembros de la organización.

La estructura de las organizaciones es de carácter fija en el tiempo, lo que no implica que pueda ir ajustándose a los nuevos requerimientos y dependerán en gran medida de la capacidad adaptativa de sus miembros; entonces, el conjunto de relaciones e interacciones entre sus actividades o acciones y sus miembros componen su sistema de ordenamiento con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2. Importancia de las organizaciones

La forma en que se conciben las organizaciones no ha sido estática en el tiempo y responden a los distintos paradigmas sobre los cuales han transitado las sociedades. En esa misma línea de progreso, la constante actualización de un mundo globalizado exige una comprensión más dinámica de los procesos sociales y, por ende, de las relaciones e interacciones que se establecen, como parte de una compleja estructura.

Desde sus inicios el ser humano necesito de formas de organización que le permitieran subsistir, lo que significó un trabajo cooperativo para alcanzar sus objetivos. De esta forma, existe un ordenamiento incipiente de los procesos que fueron evolucionando con el fin de entender que la organización es parte esencial para la satisfacción de sus necesidades.

De esta forma, los procesos fueron mejorándose cada vez, lo que permitió el desarrollo de estructuras un poco más complejas, formales e institucionalizadas. La organización permitió la consolidación de ideas, valores y producción de bienes que se convirtieron en las bases de la sociedad actual.

En ese sentido, las organizaciones son espacio de desarrollo vitale dentro de la estructura social, forman parte de las acciones rutinarias y también de las relaciones y procesos más complejos; de modo que el trabajo colectivo potencia los esfuerzos individuales. A continuación, se resumen los principales elementos que caracterizan la importancia de las organizaciones en la actualidad:

Importancia de las organizaciones (en la actualidad)

- Colaboran y facilitan el progreso de la humanidad.
- Permiten el desarrollo profesional de los individuos.
- Forman parte fundamental de las estructuras sociales.
- Agrupa y organiza los intereses de sus miembros.
- Colabora en la consecución de objetivos de un grupo social.
- Diseñan y aplican estrategias de acción, eficientes y coherentes.
- Busca organizar los procesos de acuerdo a las funciones, responsabilidades y habilidades de las personas.
- Coadyuvan en la satisfacción de las demandas de grupos específicos de personas.

1.2.3. Clasificación de las organizaciones

En análisis de la realidad social, en sus distintas formas, ha permitido establecer categorías de estudio que componen el complejo sistema social. De esto se desprende el agrupamiento de las organizaciones mediante categorías, a partir de sus áreas comunes.

Con el fin de entender mejor la manera en que se clasifican las organizaciones, se presenta –desde una visión proveniente de la economía–, el siguiente cuadro resumen:

Cuadro N° 1: Clasificación de las organizaciones

Clasificación	Categorías agrupadas
1. Según Actividad	▪ Sector Primario - Industrias ▪ Sector Secundario - Comercio ▪ Sector Terciario - Servicios
2. Según ámbitos de actuación o acción	▪ Locales ▪ Regionales ▪ Nacionales ▪ Internacionales
3. Según finalidad	▪ Con fines de lucro (generan utilidades) ▪ Sin fines de lucro (no generan utilidades)
4. Según tamaño	▪ Pequeñas ▪ Medianas ▪ Grandes
5. Según origen del capital e interés	▪ Públicas ▪ Privadas
6. Según forma jurídica	▪ Sociedades colectivas ▪ Sociedades Anónimas ▪ Sociedades de responsabilidad limitada ▪ Sociedades de hecho ▪ Cooperativas

La organización, tal como se ha señalado, es un sistema social, complejo y de carácter universal, capaz de trascender en el tiempo con el fin de alcanzar objetivos y la satisfacción de modo eficiente de las necesidades humanas. De la interacción que se producen al interior de las organizaciones, demostrando su carácter de dinamismo, sumado a su integración en las estructuras sociales permiten la división del trabajo y con ello, potenciar y validar los esfuerzos de cada uno de sus miembros integrantes.

En ese mismo sentido, la forma en que se clasifican las organizaciones, entendidas generalmente como entidades en las que intervienen por un lado el capital y por otro lado el esfuerzo que se genera como producto del trabajo.

A continuación, se presenta una definición concreta de las categorías agrupadas en el cuadro N° 1:

1. **Según Actividad:** Esta categoría corresponde al sector económico en el que desempeñan sus actividades las organizaciones.
   a. Sector Primario, corresponde a las actividades relacionadas con la producción de materias primas (extracciones mineras, agricultura, ganadería y pesca)
   b. Sector Secundario, se refiere a la producción y manufactura de productos (Industrias)
   c. Sector Terciario, concierne a la prestación de servicios en todas sus formas (Educación, salud, servicios financieros, turismo, etc.).

2. **Según el ámbito de cobertura**: Se refiere a los alcances de las organizaciones y sus campos de acción.
   a. Locales, corresponde a unidades cuyo marco de acción es condicionado al espacio que intervienen, tales como: barrios, pueblos, ciudades, etc.
   b. Regionales, son las unidades que abarcan espacios más amplios de acción, permitiendo la interacción entre distintas como provincias, departamentos, estados.
   c. Nacionales, corresponde a unidades, capaces de agrupar a unidades regionales y se distribuyen dentro de los territorios nacionales.
   d. Internacionales, sin grandes entidades que interactúan por sobre o entre los países, en el ámbito económico conocidas como multinacionales.

3. **Según Finalidad**: corresponde a las organizaciones que tienden a satisfacer necesidades sociales de distinta índole.
   a. Con fines de lucro, corresponde a las entidades cuyo objetivo es generar ingresos económicos, utilidades y/o beneficios económicos, tal como es el caso de las empresas.
   b. Sin fines de lucro, son entidades cuyo objetivo es defender, promover, resguardar y/o patrocinar algún interés de carácter social y promover la participación; en este tipo de organizaciones se encuentran los clubes sociales, ONG, filantrópicas o de beneficencia, culturales e intelectuales, religiosas, políticas, etc.

4. **Según Tamaño**: En este caso, resulta complejo poder determinar el tamaño de la organización, debido a que confluyen distintos factores, tales como recursos humanos, recursos financieros, producción, finalidades, etc. De todas formas, de modo universal se establecen tres categorías: pequeña, mediana y grandes.

5. **Según origen del capital e interés**: Corresponde a las organizaciones que se definen de acuerdo al origen de su capital y el interés que representan.

a. Públicas, corresponden a las entidades del Estado cuya finalidad es el bien público y es financiada con el aporte de todos los ciudadanos.
   i. Ejecutivas, representan a la administración del Estado.
   ii. Legislativas, representan las leyes y ordenanzas.
   iii. Judiciales, aplican las leyes.
   iv. Administrativas, representan la gestión gubernamental.

b. Privadas, Son las entidades que operan en el sector privado, por lo tanto, distinto al ámbito público. En ese sentido, es necesario establecer la diferencia entre sector público con intereses distintos al público y las organizaciones privadas que pueden o no tener fines de lucro.
   i. Empresas comerciales, dedicadas a actividades productivas.
   ii. Cooperativas y mutuales, servicios a sus asociados.
   iii. Organizaciones culturales, deportivas, sociales, y religiosas, con fines públicos.

6. Según forma jurídica: Corresponden a las organizaciones que funcionan según las legislaciones vigentes en un país. En el caso de chile se clasifican en personas jurídicas de derecho público y personas jurídicas de derecho privado. En el caso de la personalidad de derecho público corresponde a las señaladas en el punto anterior como "públicas"; mientras que en el caso de las personalidades jurídicas de derecho: "Las que persiguen fines de lucro son las sociedades, que pueden ser, en cuanto al objeto, sociedades civiles o comerciales, y en cuanto a su estructura, pueden ser sociedades colectivas, de responsabilidad limitada, en comandita o anónimas" (Barros & Rojas, 2007:12)[1]

1.3. La organización como sistema

La teoría de la organización ha tenido importantes cambios en los últimos años, como consecuencia de los avances en materia de gestión y especialmente del surgimiento de nuevas teorías enfocadas al diseño, planeación y administración de organizaciones. En ese sentido, desde la perspectiva de los sistemas, ha permitido la convergencia en el estudio de los sistemas, aplicable a las ciencias físicas, biológicas y en el campo de las ciencias sociales, situándose como un marco de referencia para la teoría de la organización en la actualidad.

En ese sentido una definición del sistema, desde la perspectiva de Rodríguez & Valencia (2003), señala:

> "Todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionados en alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración debería tomar necesariamente el concepto de sistema"

Los cambios en los paradigmas sobre, conducen a modificaciones y desde la teoría organizacional, el sistema constituye la suma de elementos que se relacionan de forma dinámica con el fin de alcanzar un objetivo. Corresponden a estructuras que interactúan

[1] Para una mayor profundización sobre las personalidades jurídicas en el ámbito del derecho chileno revisar a Barros y Rojas (2007), disponible en bibliografía.

de forma correlacionada e incluyen a personas, maquinarias, productos y servicios, información.

Los sistemas corresponden a formas de ordenamiento que pueden ser abstractos o materiales. En el caso de los sistemas abstractos corresponden a la forma en que se organizan las ideas o conceptos, la sociedad y la cultura, entre otros elementos intangibles que conforman un sistema. A nivel físico, corresponde a todos aquellos elementos materiales que funcionan como sistemas orgánicos, tales como los sistemas educativos, sistemas de información, sistemas de planificación o administración, etc.

La metodología proveniente de la teoría de sistemas permite el análisis y estudio de las organizaciones y su posee una relevancia importante para la sociedad. En esa lógica, todo lo que conocemos como realidad se ordena bajo la idea de estructuras dinámicas, basada en el principio de que las relaciones e interacciones entre los distintos elementos componen el sistema de la organización.

Las organizaciones, más allá de sus clasificaciones, componen un complejo sistema de componentes que funcionan de forma interrelacionada. Hommans (1950), manifestó que la organización se encuentra comprendida de un sistema interno y externo, en el cual ambos sistemas son interdependientes entre sí. Asimismo, los sistemas elementos que componen el sistema social son los siguientes:

1. Las actividades, como tareas o roles que desempeñan las personas.
2. Las interacciones, entendidas como las interrelaciones entre las personas que cumplen sus actividades.
3. Los sentimientos, como esencia del humano y desarrollado entre las personas.

Por otra parte, Selznick (1948) utilizó el enfoque de los sistemas para entender a las organizaciones, bajo una lógica de sistemas dinámicos que se encuentran en constante cambio. Por ello, existe una adaptación permanente debido a las presiones internas y externas que exigen su evolución.

La forma en que se estructuran las organizaciones se encuentran permeadas por contextos del medio en el que se ubican, de esta forma pueden recibir influencias económicas, culturales, políticas o sociales que afectan su funcionamiento, o bien, reordena sus intereses. Como se ha señalado, las organizaciones poseen interacciones internas permanentes, estas interacciones también se producen con el medio, permitiendo intervenir, directa o indirectamente, en el espacio donde desarrolla su curso de acción.

Entonces, la organización, entendida como sistema, corresponde a un plan o diseño, más o menos permanente, para alcanzar algún objetivo o meta. Por ende, se busca satisfacer –de forma eficaz– las necesidades de un grupo determinado de personas, de un bien superior o colectivo, e incluso de la mejora del medio que rodea a las organizaciones.

Parece evidente, entonces, que es necesario la existencia de personas que trabajen para conseguir dichos objetivos; lo que no parece tan evidente es que deben ser miembros especializados, es decir, que posean conocimientos técnicos o profesionales con el fin de coordinar las actividades de la organización, con lo cual podría asumirse como un complejo sistema integrado. Los ingleses Churchman & Verhuls (1963), basaron sus investigaciones y trabajos en la perspectiva que se acaba de presentar, convirtiéndose en los principales exponentes de la teoría de sistemas, denominado enfoque “socio-técnico”.

1.3.1. El Sistema

El sistema es una estructura que contiene un conjunto de reglas o principios que se encuentran ordenados de forma coherente, y relacionados entre sí con el fin de alcanzar objetivos y/o actuar como unidad.

Figura N° 1

(Ciampagna (2011) Visión Sistémica de una organización. Extraído en mayo de 2016 desde https://elprofejose.files.wordpress.com/2011/10/02_las-organizaciones-y-nociones-sobre-administracic3b3n.pdf)

Los sistemas pueden entendenderse bajo dos formas: sistemas cerrados y sistemas abiertos. En el caso de los sistemas cerrados, constituyen un tipo de comportamiento determinístico y programado, operando con un bajo intercambio de elementos con el entorno. Los sistemas abiertos corresponden a sistemas que poseen un alto intercambio de elementos con el entrono –mediante entradas y salidas–, permitiendo al adaptación como medio de subsistencia.

Desde esta perspectiva, los sistemas sociales son entendidos como sistemas abiertos con propiedades que lo distinguen y diferencian de otros sistemas, con los que interactúa. Este tipo de sistema poseen una estructura en torno a sucesos y eventos, incluso, sobre las estructuras biológicas, asociada a una estructura física.

Al respecto, Katz y Kahn (1966), proponen un modelo teórico para la comprensión de las organizaciones a través de un sistema input-output de energía. De esta forma, los elementos que componen el sistema se refieren al campo funcional: entradas, procesos y salidas.

a. Entradas, corresponden a los ingresos de distintos tipos de recursos –humanos, materiales y/o información–, constituyéndose como la fuerza de arranque de los sistemas.
b. Procesos, corresponde al paso de una entrada a salida
c. Salidas, corresponde a los resultados después de procesar las entradas y que pueden convertirse productos, servicios o información. De esta forma, se entiende que la salida es el resultado de un sistema, o bien, el propósito por el cual existe un sistema.

1.3.2. Los Subsistemas

Los subsistemas corresponden a partes de un sistema y se encuentra compuesto por elementos interrelacionados que conforman, a su vez, un sistema propio. Los subsistemas que componen a una organización, son los siguientes:

a. Objetivos y valores: Corresponde a la suma de metas y a la misión que poseen las organizaciones, con el fin de satisfacer las demandas del medio –externo–, entre los que se incluyen las metas y valores de los miembros que conforman la organización.
b. Aspectos técnicos: Son los conocimientos mínimos y necesarios para el desarrollo de las actividades de las organizaciones, es un componente que varía en el tiempo de acuerdo a la especialización y habilidades de la organización y/o sus miembros.
c. Estructura: Corresponde a la forma en que se organiza y estructuran las acciones y roles que se deben cumplir al interior de la organización. Se relaciona directamente con los sistemas de información disponibles, sumado a la jerarquía y procedimientos instaurados; mantiene una permanente interacción entre lo técnico y los psicosocial.
d. Personal: Se compone por los individuos y las dinámicas de los grupos en interacción, de esta forma, se incluyen los recursos humanos, liderazgo, actitudes, comunicación y relaciones interpersonales.
e. Administrativo: Corresponde a la forma en que la organización interactúa con su medio, con el fin de establecer los objetivos que orientan sus acciones. De esta forma, define los diseños, estrategias, aplicación y evaluación de los procesos.

1.3.2. Clasificación de los Sistemas

Los sistemas pueden clasificarse en dos grandes grupos, de acuerdo a su constitución y en cuanto a su naturaleza.

En cuanto a su constitución, pueden sub-clasificarse en:

- Físicos o concretos, están compuestos por elementos materiales y tangibles.
- Abstractos, constituido por conceptos, ideas, planes y proyectos; los objetos son representaciones que se encuentran las mentes de las personas.

En cuanto a su naturaleza, pueden sub-clasificarse en:

- Cerrados, constituyen un tipo de comportamiento determinístico y programado, operando con un bajo intercambio de elementos con el entorno. Este término es utilizado, también, para distinguir sistemas estructurados donde los elementos cinteractúan de forma rígida.
- Abiertos, corresponden a sistemas que poseen un alto intercambio de elementos con el entrono –mediante entradas y salidas–, permitiendo al adaptación como medio de subsistencia. Puede ser aplicado al individuo, el grupo, la organización y la sociedad.

Desde la perspectiva de Hernández y Rodríguez (2002), los sistemas pueden clasificarse de la siguiente forma:

Cuadro N° 2: Clasificación de los sistemas

Clasificación	Categorías
1. Según interacción con otros sistemas	▪ Abiertos ▪ Cerrados
2. Según composición material y objetiva	▪ Abstractos ▪ Concretos
3. Según capacidad de respuesta	▪ Pasivos ▪ Activos ▪ Reactivos
4. Según movilidad interna	▪ Estáticos ▪ Dinámicos ▪ Homeostáticos ▪ Probabilísticos
5. Según predeterminación de su funcionamiento	▪ Determinísticos ▪ Dependientes
6. Según grado de dependencia	▪ Independientes ▪ Dependientes

Se han presentado los conceptos y líneas teóricas en las que se inserta la organización, con el fin de entenderla como un sistema de relaciones que interactúan constantemente con el medio en el que se encuentran insertas. A continuación, se presentará y revisará el concepto de “Organización Comunitaria” como unidad fundamental de la estructura social.

Actividad N° 1

Señale las diferencias entre “Organización” y “Sistema”, explicando los sustentos teóricos en los que se asientan.

2. ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

La diversidad de demandas ha impulsado a los sujetos a organizarse por intereses comunes, ya que de otra forma sería imposible dar respuesta –individual– a las peticiones. En ese sentido, las organizaciones comunitarias constituyen una realidad que manifiesta los cambios y trasformaciones por lo que transita el mundo actual. Se expresa en la necesidad de una participación más protagónica de las personas y sus comunidades, generar conocimientos y plantear sus demandas de una forma organizada.

En la lógica de entender a la sociedad como una estructura, las organizaciones sociales constituyen las primeras unidades sociales (Ochoa, 1994). Si bien, los intereses comunes son un factor fundamental, lo es también comprender que existe una lógica racional en que, cada individuo, busca potenciar sus posibilidades (Ochoa, 1996), con el fin de satisfacer eficientemente sus necesidades.

Las organizaciones comunitarias interactúan con otras organizaciones, esta es la manera en que se garantiza una estabilidad funcional y sistemática de la sociedad. En ese sentido, es posible advertir que existen dos niveles de responsabilidad, “El primero que surge de la comunión de intereses individuales y el segundo que resulta de la necesidad de preservar el medio social donde la comunidad se desempeña” (Osorio, 2011).

Las organizaciones comunitarias pueden ser definidas como el proceso por el cual los individuos intentan ocuparse de los asuntos relevantes para su comunidad. Este tipo de organizaciones establecen diversos enfoques, tales como:

- Sostenibilidad de políticas.
- Producción y servicio.
- Fortalecimiento del capital social y humano.
- Mercado y comercialización.
- Desarrollo de capacidades comunitarias.
- Fines educativos y de capacitación.
- Participación y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Fortalecimiento del liderazgo y la identidad.
- Impacto social, cooperación, solidaridad.
- Desarrollo de proyectos, autogestión.
- Establecimiento de redes comunitarias.
- Obtención de recursos.
- Concertación, equidad, aumento de tejido social.
- Aumento del tejido social.

Las organizaciones forman de estructuras sociales y se encuentran reguladas por las leyes y decretos vigentes, de acuerdo a su ubicación y ámbito de intervención. En Chile, las organizaciones comunitarias corresponden a organizaciones que cuentan con personalidad jurídica, sin fines de lucro. Su propósito es representar las los valores, intereses o demandas, además de promover valores e intereses específicos de la comunidad.

2.1. El desarrollo social comunitario

El desarrollo es una idea relacionada a las formas de organización, de toma de decisiones y el uso de recursos disponibles, con lo cual se entiende como el tránsito hacia una situación de ventaja –o beneficio– para los interesados. En la actualidad, el desarrollo busca ampliar –y potenciar– las capacidades de las personas, maximizadas por el esfuerzo colectivo.

No existe acuerdo respecto al uso del concepto de desarrollo social comunitario, que es asociado a una perspectiva económica. Al respecto, Ware (1986) utiliza la expresión de "organización de la comunidad" para referirse a lo mismo, en el cual se encuentran contenido, tanto los objetivos para la satisfacción de necesidades, como las perspectivas de promoción humana y movilización de recursos.

Por otra parte, desde el análisis de Ander-Egg (1987) citado por Muñoz (2012), el desarrollo de la comunidad se definiría por las siguientes características:

- Es una técnica o práctica social, al apoyarse en el conocimiento científico de lo social y en determinadas ciencias sociales,
- Su objetivo fundamental se dirige a la promoción del hombre; movilizando recursos humanos e institucionales, mediante la participación activa y democrática de la población en el estudio, programación y ejecución de los diferentes programas comunitarios.
- No es una acción sobre la comunidad, sino una acción de la comunidad; donde la población toma decisiones y asume sus consecuencias.
- Es una metodología de trabajo desde la base: actúa a nivel psicosocial a través de un proceso educativo que pretende desarrollar las potencialidades de los individuos, grupos y comunidades con objeto de mejorar sus condiciones de existencia.
- Aparece configurada por la integración y fusión de cuatro elementos principales: el estudio de la realidad, la programación de las actividades, la acción social conducida de manera racional y la evaluación de lo realizado.
- Todo proceso de Desarrollo Comunitario lleva implícita la promoción y movilización de recursos humanos, a través de un proceso educativo concientizador.
- La participación popular es el elemento fundamental en los programas de Desarrollo de la Comunidad. Los factores que favorecen la participación son: el consenso, las libertades públicas, la proximidad social, la formación (a través de la escuela, los medios de comunicación social y las asociaciones populares) y la información (o circulación de noticias y mensajes entre los organismos gubernamentales y la población).
- Finalmente, aunque el Desarrollo de la Comunidad tiene un carácter instrumental, la intencionalidad de sus programas concretos (objetivos y finalidades) está en función del marco teórico de referencia y de la concepción ideológico-política de quienes realizan y aplican esta técnica social.

A partir de las perspectivas analizadas, en el cual se produce la detección de necesidades, los recursos y su disponibilidad, se produce el produce el proceso de organización. Ello significa, un diseño y planificación, sumado al uso de eficiente de recursos mediante la intervención social, sobre la que se profundizará más adelante. El desarrollo comunitario es entender que las organizaciones forman parte de una red de articulaciones, en el marco de un sistema social que le da coherencia.

Actividad N° 2

Señale la importancia de las organizaciones comunitarias.

Conclusión

La organización compone la unidad básica del desarrollo humano, mediante el trabajo conjunto entre personas, se ha permitido satisfacer las necesidades y evolucionar hacia sistemas complejos como los actuales. En ese sentido la organización es entendida como un sistema que organiza los procesos.

La teoría que sustenta el estudio de las organizaciones se denominada “Teoría de la Organización”, de las que han derivado diversos enfoques, entre ellos el de la administración y, por lo tanto, el concepto de “hombre administrativo”.

Las organizaciones, como definición pueden entenderse como órganos sociales que persiguen interés en común, poseen características propias y pueden ser clasificadas según su naturaleza y función.

La sociedad puede entenderse como un sistema en el que se insertan las organizaciones. De este modo, se hace referencia a la “Teoría de sistemas” como sustento para entender los procesos, tanto internos como externos, del cual forman parte las organizaciones.

Finalmente, se desprende el concepto de organizaciones comunitarias, como un componente especifico de las relaciones e interacciones que se producen en el marco de sistemas complejos. Las organizaciones comunitarias tienen por objeto la participación de sus integrantes, reguladas por las leyes, compromisos y roles asignados. Es, por tanto, una acción colectiva que permite construir una sociedad responsable y democrática.

Bibliografía

Barros, E. & Rojas, N. (2007). “Derecho Civil I: Las personas jurídicas”. Santiago: Universidad de Chile, Facultad de Derecho. Consultado el 20 de mayo de 2016, disponible en <https://goo.gl/2wwg6G>

Contreras, J. (2007). La teoría de las organizaciones. Consultado el 20 de mayo 2016. Disponible en <http://joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm>

Churchman, W. & Verhulst, M. (1963). Socio-technical systems, Londres: Pergamon.

Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. Thomson: México.

Hall, R. (1980). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid España. Ed. Prentice hall internacional.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México D.F.: McGraw-Hill.

Hommans, G. (1950). El grupo humano. New York: Harcourt, Brace & World.

Muñoz, J (2012). "Intervención comunitaria: concepto. El desarrollo comunitario" En: Contribuciones a las Ciencias Sociales. Consultado el 20 de mayo de 2016, disponible en <www.eumed.net/rev/cccss/22/>

Rodríguez & Valencia (2003). Introducción a los sistemas con enfoque de sistemas. México: Thompson.

Selznick, P. (1948). Fundamento de las teorías de las organizaciones. California: La visión sociología americana.

Van de Ven & Joyce, J. (1981). Perspectives on organization designant Behaivor. New York: Wiley. pp. 347-370.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD I
Las organizaciones sociales

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Desde los orígenes de la humanidad el ser humano ha buscado diversas formas de organización, desde estructuras simples hasta complejos sistemas como la sociedad actual. Estos cambios están influidos por factores internos como su gestión y factores externos como el entorno, entre ellos el proceso de globalización.

En ese sentido, las organizaciones son componentes sociales que trabajan para lograr metas es intereses propios, dentro de los marcos que propone la organización institucional, donde interactúan conceptos como territorio y comunidad. La participación es concebida como un motor de cambio, en el cual existen diversos factores que intervienen en la satisfacción de las necesidades y la forma efectiva de encauzar dichas demandas.

Las organizaciones comunitarias como organizaciones complejas, implica considerar los distintos elementos que la componen, entre ellos el liderazgo, la gobernanza, sus formas de clasificación y los factores sociales, económicos o políticos. El espacio comunitario es, entonces, la convergencia de fuerzas que se mueven e interactúan de forma simultánea con el sentido de visualizar los intereses y demandas de la sociedad de forma contextualizada y también de forma global.

Ideas Fuerza

Las **organizaciones** son entendidas como unidades básicas que conforman la experiencia y reflexión de las personas.

Las formas de organización han evolucionado en el tiempo desde **bandas**, **tribus**, **jefaturas** hasta los **estados**.

El **Estado** es concebido como una entidad abstracta, en el cual convergen diversas formas de organización sociales y comunitarias.

La **comunidad** es el espacio de interrelaciones entre individuos que se inserta, junto a otros conceptos de **organización social.**

Las capacidades de las comunidades son consecuencia de su **estructura interna,** lo que significa que debe propender a su propio desarrollo considerando las características de su gobernanza, liderazgo y desarrollo de las organizaciones.

3. RECORRIDO HISTÓRICO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y COMUNITARIAS

Las organizaciones, entendida como las unidades básicas que conforman la experiencia y reflexión de las personas. Se encuentra estrechamente ligada a la participación –como motor de cambio–, permitiendo que las comunidades se agrupen en colectivos con un interés común y el mejoramiento de sus comunidades.

Tal como se ha señalado, las organizaciones forman parte de nuestras vidas cotidianas e interactúan no sólo como formas de organización, sino también con otras organizaciones que conforman el sistema social; en ese sentido, se entiende que dentro de las organizaciones prevalecen valores y principios fundamentales para su desarrollo.

A lo largo de la historia, las organizaciones no han funcionado de la misma forma; por ello, tanto investigadores, como cientistas sociales, se han interesado en conocer las formas de agrupación de los primeros hombres, intentado establecer categorías de análisis –en algunos casos subjetivas– que permitan clasificar a las sociedades y el uso del conocimiento arqueológico –material– existente.

Desde la perspectiva de Service (1962), es posible encontrar las siguientes formas de organización:

- **La Banda**: Es un grupo de familias nómades que carecen de una estructura política estable. Lo que no implica que exista un liderazgo horizontal que es compartido con otras bandas con las cuales se asocian transitoriamente, según las circunstancias, de modo que la figura del líder orienta los movimientos de traslado y de la distribución de alimentos. Sus principales constituciones corresponden a comunidades cazadores y/o recolectoras, con lo cual su tamaño no supera el centenar de personas
- **La Tribu**: Corresponde a grupos que, habiendo conocido la domesticación de animales y cultivo de productos, se asientan en aldeas por lo que son considerados como sedentarios. Se organizan en torno a la tenencia de la tierra, en la cual, el superávit de alimentos, existe aparejado un aumento de la población, lo que implica una nueva forma de organización social y política, divididos en grupos de poder, en los que resaltan la figura de chamanes o brujos en el ámbito de la religión y los consejos en el ámbito político, por ejemplo, de ancianos.
- **La Jefatura**: Es una estructura que basa su poder en jerarquías de tipo hereditarias, en la cual el “jefe” posee importantes privilegios sociales, convirtiéndola en un ordenamiento social basado en la desigualdad entre grupos de gran opulencia, frente a grupos de control sin riqueza. Esta forma de organización, nace en respuesta a la necesidad de maximizar la producción e intercambio de bienes, sumado a un aumento de la población que puede oscilar entre los 4.000 y 19.000 personas. Dado que existe una fuerte vinculación con la religión, en algunos casos, el jefe es considerado de origen divino lo implica el pago de tributos y la existencia de centros religiosos mantenidos por los miembros de la comunidad.
- **El Estado**: Corresponde a una estructura organizativa de la sociedad, en la cual existe un líder que vela por las necesidades de la población, asentada en un territorio. Una de sus características es la existencia de un

ejército profesional para defender sus intereses y territorios, en cuya cabeza se encuentra el rey o emperador. El Estado es un sistema complejo en el cual se burocratizan y centralizan los procesos, permitiendo un mayor control de la sociedad, basado en sistemas de leyes, sistemas económicos propios y la religión, de carácter oficial. Esta estructura ha tenido ajustes, derivando en complejos sistemas de organización que componen el Estado moderno.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo en torno a las principales características de la organización en el tiempo:

Cuadro N°1: Características de la organización

	Banda	**Tribu**	**Jefatura**	**Estado**
Tipo de Subsistencia	Cazadores-recolectores: Domesticación escasa o inexistente.	Agricultura extensiva, (horticultura) y pastoreo.	Agricultura extensiva; pesca intensiva.	Agricultura intensiva.
Tipo de liderazgo	Líderes informales y provisionales; pueden tener un cabecilla que actúe como árbitro en la toma colectiva de decisiones.	Cabecilla carismático sin "poder" pero con cierta autoridad en la toma colectiva de decisiones.	Jefe carismático con poder limitado basado en la distribución de beneficios a sus partidarios.	Líder soberano apoyado por una burocracia aristocrática.
Tipo e importancia del parentesco	Parentesco bilateral, con relaciones de parentesco usadas de forma diferenciada cuando el tamaño y la composición de las bandas cambian.	El parentesco unilineal, (patrilineal o matrilineal) puede ser la estructura básica de la sociedad.	Unilineal, con segundo bilateral: grupos de descendencia jerarquizados según el status.	El estado exige lealtades que trascienden el parentesco; el acceso al poder se basa en grupos de parentesco unilineales o bilaterales jerarquizados.
Principales medios de integración social	Alianzas matrimoniales propician grupos mayores; bandas unidas por parentesco y familia; independencia económica basada	Fratrías pan-tribales basadas en el parentesco, las asociaciones voluntarias y/o grupos de edades.	Integración a través de la lealtad al jefe, de linajes jerarquizados y de asociaciones voluntarias.	Lealtades al estado desplazan todas las demás de nivel inferior; integración a través del comercio y de la especialización de funciones.

	en la *reciprocidad*.			
Sucesión Política	Puede haber cabecilla hereditario, pero el liderazgo real recae en aquellos con especiales conocimientos o capacidades.	Sin medios formales de sucesión política.	Cargo de jefe no directamente heredado, pero el jefe debe pertenecer a un linaje de alto rango.	Sucesión hereditaria directa del soberano; aumento de nombramientos de burócratas.
Principales formas de intercambio económico	Reciprocidad.	Reciprocidad: el comercio puede estar más desarrollado que en las bandas.	Redistribución a través del jefe; reciprocidad en los niveles inferiores.	Redistribución basada en tributos y/o impuestos formales; mercados y comercio.

(**Fuente**: Historia de América I (2008). Recuperado en mayo de 2016, disponible en http://www.altillo.com/examenes/uba/filoyletras/histamerica1/histamerica12008cuadroservice.asp)

En síntesis, el ser humano ha buscado la forma de satisfacer sus necesidades, maximizando sus potencialidades personales mediante la acción colectiva; dichos aprendizajes han permitido la evolución de ser humano y sus formas de organización. De esta forma, se aprecia el paso de sistemas de organización simples a verdaderas estructuras complejas, en las cuales ocurren interacciones y se desarrollan las organizaciones comunitarias.

3.1. Clases de organizaciones

El Estado, como ente regulador de las políticas públicas y focalizado en las demandas de la sociedad, tiene por característica la creación de normativas que logren atender las demandas de la población, mediante la participación y el trabajo conjunto con las diversas organizaciones.

Desde la institucionalidad, representada por el Estado y sus formas de administración y gobierno, se busca promover una serie de estrategias para descentralizar el poder administrativo y económico. Ello implica una administración eficiente, basada en estructuras orgánicas que aseguran la autonomía de servicios locales. En consecuencia, generar las instancias e instrumentos para la participación y colaboración ciudadana.

De lo anterior se desprenden tipos de organizaciones políticas y comunitarias, las que se revisarán a continuación.

3.1.1. Formas de organización política

Existe una relación implícita entre política y poder. En el primer caso, la acepción más aceptada tiene relación con las formas de conducir a un determinado grupo de personas o sociedades; mientras que el poder corresponde a las estructuras de autoridad que posee la sociedad.

En ese sentido, tanto política como poder, pueden afectar las relaciones e interacciones entre los miembros que conforman la sociedad, respecto de sus capacidades, comportamientos y conductas, tanto a nivel personal, como colectivo: El poder se asocia a las formas de control.

Para Weber citado por Lom (2005), "la autoridad es el poder legitimado, o sea, es el poder socialmente reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado", mediante las estructuras sociales que buscan crear –mantener o reproducir– un orden social deseado. El poder puede ejercerse en tres dimensiones, a saber: El Gobierno, los actos del Gobierno y el orden Político.

En el desarrollo del ámbito teórico, el Estado es concebido como una entidad abstracta, en el cual convergen diversas formas de organización, siendo afectado de forma interna –de la propia institucionalidad– y externa –el medio social–; dentro de esta estructura, tanto la forma de administración, como su gestión corresponde al Gobierno.

El gobierno es la manifestación de la institucionalidad que se encuentra al servicio de la comunidad política y social, de modo que posee facultades de actuación otorgados por la sociedad, a través de procesos electorales en que son elegidos los representantes de determinados sectores de la sociedad y, en algunos casos, de interés común.

Las formas de organización, en la actualidad, no se encuentran construidos desde la fuente principal de demandas e intereses sociales, sino de una maximización que permite establecer líneas generales de acción e intervención; generando discordancias y resistencias entre grupos, al interior de la sociedad. Ello implica una urgente actualización del aparato estatal (Rodríguez, Cereceda y Worlmad, 2001).

Entre las formas de organización, comunes a la política de los gobiernos, es posible advertir las siguientes:

- Juntas de Vecinos
- Organizaciones sin fines de lucro
- Organizaciones políticas y Partidos políticos
- Los sindicatos
- Organizaciones religiosas
- Concejos comunales
- Comunas y municipios.

Estas organizaciones, en su conjunto, proponen solucionar los problemas comunes y específicos de las comunidades locales. Se establecen dentro de una lógica de fortalecer la participación como actor de cambio y fomentando la organización de acuerdo a sus propios intereses y necesidades.

3.1.2. Tipos de Organizaciones Comunitarias

El desarrollo comunitario, entendido como un proceso, es la búsqueda del mejoramiento de las comunidades. Tal como se ha señalado anteriormente, este proceso requiere de la integración, organización y participación de los distintos actores, agrupados en las organizaciones, con intereses comunes.

De esta forma, el desarrollo de la comunidad nace de las iniciativas de las mismas personas, para el mejoramiento de los miembros de la comunidad, entre los cuales se encuentran:

1. **Juntas de Vecinos**, corresponden a las organizaciones comunitarias, de carácter territorial, que representan a las personas que residen en una misma unidad vecinal. Su objetivo es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos, colaborar con las autoridades del estado y las municipalidades.
    a. Unidad Vecinal, es el "territorio" determinado en conformidad con la ley N° 19.418 de 1995 en que subdivide la comuna para efectos de descentralizar asuntos comunales, promover la participación ciudadana y gestión comunitaria, en el cual se constituyen y desarrollan sus funciones las juntas de Vecinos.
    b. Vecino, son las personas naturales que tengan residencia habitual en la unidad vecina
2. **Organizaciones comunitarias funcionales**, corresponden a las organizaciones con personalidad jurídica y sin fines de lucro, cuyo objetivo es representar a los intereses de la comunidad, promover valores específicos dentro de del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectivas.

3. **Uniones comunales**, corresponden a las organizaciones cuyo objetivo –único– es el desarrollo e integración de las organizaciones afiliadas, realización de actividades educativas y capacitación, asumiendo –cuando sean requeridas– la defensa de los intereses de sus afiliados en esferas gubernamentales, legislativas y/o municipales.

La función de las comunas y municipios es asesorar a las organizaciones comunitarias, en el marco de la **Ley N° 19.418 de 1995**, sobre las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias –funcionales– y avance importante lo constituye la **Ley N° 20.500 de 2011 sobre asociatividad y partición comunitaria**. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación- FAO (2008) señala sobre las organizaciones comunitarias:

"La organización: facilita mayor oportunidad para conocer, negociar, demandar y gestionar con gobiernos locales y centrales otros grupos u organizaciones, ya sean nacionales o extranjeras y con el estado, entre otros, a fin de lograr los objetivos que nos proponemos para alcanzar nuestro propio desarrollo. A través de la organización también logramos mejores resultados en las actividades, gracias a la mejor utilización y distribución de los recursos"

Actividad N° 1

¿Cuáles son las características principales de la organización social comunitaria?

4. COMPRENSIÓN DE LA COMUNIDAD, TERRITORIO, ORGANIZACIÓN SOCIAL Y COMUNIDAD

La comprensión del mundo, como realidad objetiva, es un tema de gran interés y complejidad que requiere el uso de teorías, métodos y prácticas. Los sistemas sociales permeados por el conocimiento que se tiene de ellos, implica a su vez, la interacción de las comunidades en la toma de decisiones. De esta forma, la comunidad –y la forma en que se organizan– desempeña un importante rol en la relación que se establece con el Estado, el mercado, la administración y la organización.

García-Canclini (1995) propone que la comunidad es un aspecto problemático, cuyas interpretaciones pueden generar confusiones y aproximaciones superficiales a la planificación participativa. La forma en que la comunidad ha evolucionado, especialmente en sus formas de participación, significan la coexistencia de antiguos y nuevos métodos, junto a concepciones contradictorias de la sociedad.

En la misma perspectiva, entendiendo sus complejas discusiones internas, la organización comunitaria puede darse en contextos que definen su naturaleza, en tanto "comunidad", estas puedes ser:

- **Como lugar compartido**: Las personas poseen un espacio geográfico común en el que residen, el barrio, la comuna, la ciudad. La manifestación concreta de estas organizaciones puede ser, por ejemplo, las juntas de vecinos.

- **Como situación o lugar de trabajo compartido**: Las personas comparten en distintos contextos, uno de ellos corresponde al lugar donde realizar sus actividades laborales; una organización bajo esta forma serían los sindicatos, sobre las condiciones específicas del trabajo.

- **Como experiencias y/o intereses comunes**: En el caso que las personas compartan los mismos objetivos y/o intereses; en este caso, también se encuentran las necesidades y experiencias comunes, tales como las organizaciones sin fines de lucro.

A partir de la década de los ochenta, la comunidad no sólo se expresa a través de la "asociación" de personas, presentándose como manifestaciones múltiples y heterogéneas con alcances breves y específicos. Las políticas públicas, enfocadas a la participación, proponen desde hace algunos años, la reivindicación de la organización como espacios concretos de satisfacción a las necesidades particulares de las comunidades, tomando en consideración las formas de pluralidad y multiculturalidad, conscientes de la nueva realidad social.

4.1. Organización social de la comunidad

La modernización del Estado implica una capacidad de regular las distintas formas de interacción, con énfasis en la protección y asistencia de la comunidad. De esta forma, sus estructuras y procesos, buscan la integración de la sociedad civil en la toma de decisiones, por medio de la construcción de objetivos comunes, transparencia, rendición de cuentas, cuyo fin último es la democracia.

Se insiste en el hecho que la comunidad y su participación política es más que la suma de necesidades específicas, aun cuando el Estado y sus dispositivos no han podido generar instancias de articulación de las demandas sociales. Por ello, las interrelaciones entre el Estado y la sociedad civil no siempre tienen una frontera clara entre el bien público y el carácter privado de los individuos, organizados en comunidades.

Por otra parte, la acción colectiva y el desarrollo de las capacidades de cooperación de las comunidades, implican la acumulación de un capital social; desde la concepción de Putnam (1994), el capital social se entiende como la relación de confianza existente entre los actores sociales, su comportamiento cívico y nivel de asociatividad –organizaciones–.

En ese contexto, la conformación de una comunidad requiere asumir su responsabilidad social mediante la participación y organización, basadas en la ética. Ello significa entender los procesos sociales, más allá de su comportamiento instrumental, es comprender que existe un proceso de transformación de la sociedad, que se da en forma continua y dinámica.

Las políticas públicas son responsables de proteger el capital social y promover la participación, a través de sus organizaciones legítimas y representativas, conformando a su vez, construyen una identidad democrática.

4.1.1. El Territorio

En el continente americano, se ha experimentado un rápido crecimiento de las formas de organización de la comunidad que replantean los beneficios y perjuicios de la globalización a escala regional. El territorio es un espacio de desarrollo que condiciona las formas de vida de la población, en la cual las experiencias por la que transita Latinoamérica, son distintas a la que transita el norte de Europa o gran parte de África; según Tizón (1996), el territorio se asocia a las apropiaciones de grupos determinados, lo que en definitiva implica tanto inclusión como exclusión de unos sobre otros.

En el territorio existen barreras físicas y obstáculos que luego determinan también barreras sociales y culturales que inciden en la forma que se desarrolla la identidad individual, desde la cual se puede desprender una contribución que hace el individuo a los valores de la comunidad a través de un proceso comunicativo (Ochoa, 1996), esta idea es reforzada por Santos (1994), al señalar que el territorio puede estar formado por lugares contiguos y por lugares en red, lo implica comunicación y dinamismo.

En cualquier caso, la integración del Estado en los procesos sociales, propone que los grupos asentados en un mismo territorio formen una comunidad mediante la internalización y conformidad de valores. Son las mismas comunidades las que conocen mejor que nadie, la prioridad que debe darse a sus necesidades.

4.2. La Comunidad

La comunidad expresa, en palabras simples, la forma natural de asociatividad de las personas; para Weber (1981), la “comunidad de una relación social cuando y en la medida en que [...] se inspira en el sentimiento subjetivo (afectivo o tradicional) de los participantes de construir un todo”. De esta forma, la comunidad reúne las experiencias e ideas de varias personas a la vez y constituye, según Vargas-Hernández (2007), la “tercera forma” de organización ideal, después del mercado y la jerarquía.

La “comunidad” es un término polisémico, complejo y confuso, entonces, si bien se trabaja para facilitar y catalizar esa transformación y liberación, no se puede ignorar el contexto en el cual se da y que puede ser parte del problema (Montero, 2007), por ello la comunidad, como todo fenómeno social, no es un ente fijo y estático, dado bajo una forma y una estructura.

Una de las definiciones de comunidad, más utilizada es de Marchioni (2002) que define la define como:

> “Un territorio concreto, con una población determinada, que dispone de determinados recursos y que tienen determinadas demandas”

De esta forma, la comunidad concibe un espacio de interrelaciones entre individuos que se inserta, junto a otros conceptos de organización social, tales como: El Estado, la nación y la Sociedad; siendo la comunidad la que mejor se adapta a las cualidades de la condición humana, especialmente porque se refiere a un sentido de identidad.

Existe una clara distinción entre lo que se entiende por Sociedad y comunidad, en que ambos conceptos no resultan excluyentes uno del otro; sino más bien se entienden como parte de una relación recíproca.

A continuación, se presentarán los principales elementos que diferencian a la comunidad de la sociedad, según Vargas-Hernández (2007):

Cuadro N°2 Diferencias entre Comunidad y Sociedad

	Comunidad	**Sociedad**
Libertad	Asegurar la libertad de todos, sin exclusión. Igualdad de oportunidades para realizar lo que elijan. Igualdad en las condiciones mínimas para satisfacer las necesidades básicas e igualdad de oportunidades sociales para ejercer la elección.	Libertad individual y respeto a los derechos humanos. Libertad es la capacidad de elegir un plan de vida, pero no la posibilidad de realizarlo.
Decisiones	Comunales	Individuales
Equidad	Mayor equidad	Mayor desigualdad y marginación.
Tensión de intereses	Interés por el todo. El individuo es un elemento perteneciente a una totalidad. Postula fines y valores comunes	Intereses particulares
Democracia	Participativa, que	Representativa

	Complementa y corrige a la democracia representativa	
Identidad personal	No renuncia a la afirmación de la propia identidad personal con la apertura a otros.	Obsesión por sí mismo.
Ética	Exaltación de virtudes sociales: respeta la pluralidad de fines y valores de cada individuo, respeta la libertad de otros y contribuye a su realización mediante el servicio recíproco.	Exaltación de las virtudes individuales: libertad, etc.
Fundamento	El servicio recíproco asumido con libertad.	Cálculo del propio beneficio
Estado	Un fin comunitario eliminando la exclusión, pero sin imponerse a los ciudadanos.	Liberal: Actuar lo menos posible.

(**Fuente**: Vargas-Hernández (2007). Recuperado en mayo de 2016, disponible en http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Vargas.htm)

Uno de los principales elementos en la conformación de las comunidades es la confianza que existe entre los miembros, asociado a sentido subjetivo de colectividad. De esta forma, según Grootaert (1998), un elevado desarrollo económico puede significar un debilitamiento entre las relaciones de confianza y cooperación cívica.

Respecto a la relación que existe entre organización y comunidad, como consecuencia del orden social, permite entender la corresponsabilidad entre el Estado y las organizaciones comunitarias para la producción de servicios públicos equitativos y eficientes.

Tanto las comunidades como las organizaciones, comparten algunas características en común, existe una articulación entre ellas y los distintos grupos que representan, actuando e influyendo sobre los sistemas sociales. Por ello, el trabajo de la organización debe perfilarse como una comunidad, cuyo resultado puede ser el deseo de todos los miembros de la organización (Parker, 1998).

4.2.1. Las comunidades locales

El “localismo” es una alternativa al proceso de la globalización, al respecto Korten (1995) sostiene que la creación de comunidades locales “autogobernables”, permite avanzar en la construcción de sociedades más democráticas. De esta forma, las comunidades se conciben como instrumentos de coordinación eficiente que utiliza las lógicas del mercado para su existencia.

Los procesos de cambio estructural, en los que se sustenta el localismo, requieren de modificaciones profundas, no solo a nivel de las comunidades, sino especialmente d las instituciones que agrupan a las diversas comunidades. La eficiencia de la comunidad,

como mecanismo de coordinación, requiere un sistema de normas y una estructura que sea capaz de sustentar s capacidad de gestión.

Es importante señalar que la comunidad de cimienta en profundos lazos de confianza, lo que implica una coordinación y forma de organización que responde más adecuadamente a los retos actuales que presentan los procesos de la globalización.

En ese sentido, El impacto político que puede tener una comunidad, incide de forma directa en la construcción de la sociedad, como tránsito de una sociedad gobernada por un gobierno representativo a una en que los ciudadanos participan directamente en la solución de sus problemas.

La función de los gobiernos locales pasa de ser una simple administración a concentrar y catalizar los esfuerzos de la comunidad, mediante la cooperación y regulados por la comunidad misma; ello implica el surgimiento del autogobierno y la interacción en el marco de una sociedad "multigrupal" que se estructura bajo la perspectiva de una comunidad. En ese contexto, las comunidades se conciben distintas unas de otras, dinámicas y adaptables a los cambios del entorno.

Las formas de organizar el conocimiento en las comunidades, puede entenderse como una forma de concebir su propio desarrollo. En ese sentido, los conocimientos, experiencias y aprendizajes implican tomar decisiones que enriquecen los procesos, mediante un trabajo colaborativo de redes que enriquecen las experiencias de todos los miembros pertenecientes al tejido social.

La comprensión de las interacciones entre comunidades, son útiles para el estudio y análisis de otros fenómenos sociales, así como para entender el funcionamiento macro-social conociendo la lógica del nivel micro –como sistema dentro de otro sistema–. Las organizaciones locales establecen acuerdos de cooperación con el fin de reducir los conflictos distributivos, mientras que nivel macro implica una forma más equitativa los beneficios.

Uno de los grandes problemas en la comprensión de los fenómenos sociales, especialmente de las comunidades es la pérdida de identidades. En este proceso, se confrontan los individuos con los grupos sociales y a su vez, grupos sociales con la institucionalidad, como parte sustancial de la construcción de nuevas identidades que, en el mejor de los casos, deriva en nuevos roles y formas de acción de las comunidades.

Las comunidades de prácticas, desde la propuesta de Storck & Hill (2000), corresponden a grupos de personas informalmente reunidas para compartir experiencia y pasión por una empresa conjunta, usualmente nacen de la práctica del trabajo en común. Su naturaleza espontánea y orgánica, permite hacer resistencia a la organización como tal; en ese sentido, son tan diversas como las situaciones que las originan y pueden formarse dentro de las organizaciones. Para que las comunidades de práctica se concreten, es necesario que conozcan su potencial propio, el que puede o no coincidir con las organizaciones formales.

A continuación, se presentan las caracterices más relevantes de las comunidades de práctica, como alternativa a otras formas de organización:

Cuadro N°3 Diferencias entre formas de organización

	¿Cuál es el propósito?	¿Quién pertenece?	¿Qué los mantiene juntos?	¿Cuánto dura?
Comunidad de prácticas	Desarrollar las capacidades de los miembros, construir e intercambiar conocimiento.	Miembros que se seleccionan a sí mismos.	Pasión, compromiso e identificación con los grupos de experiencia	Mientras exista interés en mantener al grupo.
Grupo formal de trabajo	Para entregar un producto o servicio	Cualquiera que reporte al grupo del gerente	Requerimientos del trabajo y metas comunes	Hasta la siguiente reorganización.
Equipo de proyecto	Para lograr una tarea específica	Empleados son asignados por la alta dirección.	Los puntos importantes del proyecto y las metas	Hasta que el proyecto se complete
Red informal	Colectar y pasar la información de los negocios	Amigos y negocios conocidos	Necesidades mutuas.	Mientras que las personas tengan una razón para seguir conectados.

(**Fuente**: Adaptado de Wnger y Snider (2000) en Vargas-Hernández (2007). Recuperado en mayo de 2016, disponible en http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Vargas.htm)

4.2.2. Las comunidades organizacionales

Las comunidades y su gestión efectiva se encuentran determinadas por su planeamiento estratégico y organizacional, lo que implica ajustarse y adaptarse en cuanto a organizaciones. Como se ha señalado, las organizaciones implican un reconocimiento de la institucionalidad, a través de sus distintas formas.

En ese sentido, la comunidad es elemento central de la conformación de las organizaciones y se propone como una oportunidad para la ocupación de espacios, la conformación de identidades y también la satisfacción de sus necesidades. De alguna forma implica la aparición de nuevos actores, interacciones y valores en una perspectiva más amplia.

Las comunidades estratégicas se construyen sobre la base de una cultura organizacional común y proveen un medio de manejo efectivo de su complejo sistema de funcionamiento, es decir, siguen ciertos principios basado en el diseño con el fin de captar aquellos elementos que permiten el aprendizaje colectivo. Se desprende que el conocimiento y la motivación para el aprendizaje y desarrollo de los individuos es maximizado a fin de conseguir sus objetivos.

Cabe señalar que las organizaciones estratégicas privilegian un tipo de modelo “abierto”, en el que se producen interacciones con el entorno que son capaces de influir en sus desarrollos propios. Dichos principios pueden ser observados en el siguiente cuadro:

Cuadro N°4 Principios de las comunidades estratégicas

Características de la comunidad	Acciones
Formato de interacción	- Organizar regularmente reuniones cara a cara. - Estimular el diálogo.
Cultura organizacional	- Capitalizar entrenamiento común, experiencia, y vocabulario. - Facilitar el trabajo alrededor de las restricciones.
Interés mutuo.	- Construir compromisos demostrando el progreso visible hacia metas comunes. - Promover la mejora continua de los procesos de la comunidad.
Aprendizaje individual y colectivo	- Reconocer y recompensar a los que enseñan a otros y a los que aprenden de otros. - Capitalizar conocimiento y experiencia de compañeros respetables. - Proveer un medio ambiente en que ocurra la reflexión acerca del aprendizaje.
Aprendizaje compartido	- Incluir el aprendizaje compartido en la práctica laboral. - Reforzar su valor con realimentación inmediata.
Procesos y normas de la comunidad	- Permitir el establecimiento de una “zona de seguridad” que construya confianza e identidad comunitaria. - Minimizar la conexión al control de la estructura formal. - Motivar a la comunidad a establecer su propio proceso de gobernabilidad

(**Fuente**: Adaptado de Storck & Hill (2000) en Vargas-Hernández (2007). Recuperado en mayo de 2016, disponible en http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Vargas.htm)

4.3. Gobernabilidad y comunidades

Uno de los elementos más importantes de las comunidades, insertas en un sistema social, corresponde a la participación democrática. Esta debe ceñirse a los conceptos existentes de orden, seguridad y estabilidad, De esta forma, las normas y leyes vigentes, imponen comportamientos adecuados y valores que las organizaciones hacen propios.

Si bien, entendemos a la organización en los márgenes formales de participación, es importante señalar que las organizaciones informales también tienen una importancia en la conformación de comunidades, dado que existen normas y valores aceptados por los individuos que forman parte de ellas.

De todas formas, es necesario la creación de comunidades y su fortalecimiento, como punto de partida; lo que implica avanzar, también en la constitución de organizaciones formales. Dicho de otra forma, la comunidad es la unidad básica de organización, sin embargo, para participar en la toma de decisiones, es necesario integrarse a los sistemas formales de organización social.

4.3.1. Formas de gobernabilidad y liderazgo

La participación y las organizaciones son una forma de fortalecer la gobernabilidad, por cuanto proponen e inciden directamente en la decisión de políticas públicas. En el caso de Latinoamérica, la construcción de una cultura cívica propone la integración de distintos procesos y actores que sean capaces de promover el desarrollo humano.

En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación- FAO (2008) propone los siguientes elementos a considerar:

- **Sujeto o personas**: Somos todos los miembros que conforman una organización (afiliados). También son sujeto aquellas personas que a pesar de vivir en las mismas condiciones que los afiliados no están organizados, los sujetos son el eje central de un proceso organizativo, sin ellos no hay necesidades, no hay luchas, no hay historia, no hay problemas que resolver.
- **Necesidades**: Los sujetos tenemos necesidades de diferentes tipos: económicas, políticas, recreativas, etc. Estas necesidades tienen su origen en las condiciones de vida de los sujetos y pueden variar según el sector urbano/ rural (campesino, comunal, sindicato, barrio, etc.) Elementos del Proceso Organizativo.
- **Niveles de compromiso**: No todos los miembros de una comunidad o de una organización logramos entender de la misma forma ni con igual claridad, las causas de los problemas que vivimos, ni la necesidad de resolverlos por medio de la organización, a esto se llama niveles de conciencia. Conciencia por el hecho de poder identificar nuestros problemas, sus causas económicas, sociales y políticas. Estar claros que podemos resolverlos, solo, si nos organizamos y nos esforzamos por lograrlo.
- **Niveles**: Porque existen personas con grados diferentes de conciencia. O sea, porque no todos los sujetos pensamos de la misma forma, no tenemos el mismo nivel de conocimiento de las causas y efectos de los problemas.
- **Carácter histórico**: Las personas, los grupos, las organizaciones tenemos un pasado, una historia; este pasado se compone por los

problemas enfrentados, las acciones desarrolladas para enfrentar o solucionar esos problemas.

A continuación, tomando en consideración los elementos señalados, se proponen las formas de gobernabilidad en las que se inserta la comunidad:

Cuadro N°5 Formas de Gobernabilidad

Funciones de liderazgo	Matriz gruesa	Matriz delgada	Comunidad estratégica
Centro corporativo	Diseño y mandato estratégico	Provee de dirección.	Define la estrategia, provee de apoyo y facilita la comunidad.
Administrador de unidades de negocios	Asegura el cumplimiento de los mandatos corporativos.	Interpreta los consejos corporativos y la toma de decisiones	Comparte el conocimiento entre las unidades de negocios y provee de realimentación al centro corporativo

(**Fuente**: Adaptado de Storck & Hill (2000) en Vargas-Hernández (2007). Recuperado en mayo de 2016, disponible en http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Vargas.htm)

4.3.2. Principios de gestión de las comunidades

Desde la teoría del desarrollo existe una preocupación permanente por buscar la distribución de recursos de forma equitativa. Por ello, las decisiones, en el ámbito de comunitario, involucran la acción de individuos en tareas colectivas, más allá de la racionalidad económica.

En un sistema de interacciones, entre las organizaciones y las estructuras formales de participación, existe un espacio común de trabajo que permite garantizar la sustentabilidad de los proyectos y su intervención. El fortalecimiento de los actores sociales y su liderazgo deben pensarse como una oportunidad de desarrollo, por cuanto permite involucrarse en diseño y ejecución de proyectos, su seguimiento y la evaluación de su impacto mediante la transparencia y rendición de cuentas.

Siguiendo la propuesta de Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación- FAO (2008), respecto a las comunidades, los otros elementos que se deben considerar son los siguientes:

- **Objetivo**: Todos los grupos y organizaciones tenemos objetivos comunes, de corto, mediano o largo plazo, estos objetivos nos dicen el tipo de organización que se quiere construir y desarrollar, los problemas que trata de solucionar y hasta el tipo de sociedad a la que aspiramos. A esto le llamamos Proyecto.
- **Estructura y funcionamiento**: En toda organización debe existir una modalidad de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, la cual debe de ser compartida por todos los miembros. A la exigencia de compartir el trabajo y las responsabilidades a lo interno de la organización (comisiones, secretarias, presidencia, etc.) le llamamos estructura y la forma como trabajan le llamamos funcionamiento.

- **Conducción**: Nada se hace en una organización con tener un proyecto y una estructura organizativa, sino existe un grupo de personas encargadas de orientar las acciones, líderes(as) que conduzcan los procesos.
- **Participación**: Los miembros podemos tener un papel muy activo o muy pasivo, incluso podemos ser sólo miembros de nombre, porque en la práctica no tenemos ninguna participación en las actividades y acciones que se desarrollan en la organización, en tal caso ésta termina siendo un grupo muy pequeño de compañeros que lo terminan haciendo todo.
- **Relación con otras organizaciones**: Las organizaciones no están solas, ni actúan solas en la sociedad o en el barrio. Generalmente, hay otras organizaciones, algunas de ellas con objetivos similares, otras con objetivos diferentes y algunas hasta con objetivos opuestos, por ello no se puede actuar en la sociedad, sin considerar este factor. Esto nos lleva a establecer relaciones con otras organizaciones.

Las capacidades de las comunidades son consecuencia de su estructura interna, lo que significa que debe propender a su propio desarrollo. De las capacidades mencionadas, se deprenden las reservas de organización social y política, por tanto, del desarrollo local. En ese sentido, la institucionalidad se enfrenta a dos desafíos: una mayor participación de la comunidad, junto a la resolución de sus problemas y necesidades; así como evaluar el impacto de las acciones tendientes a solucionar dichas necesidades.

A continuación, se presenta un cuadro con los principales elementos a considerar respecto al desarrollo de organizaciones comunitarias

Cuadro N°5 Criterios desarrollo de organizaciones comunitarias

Cualidad	Explicación
Intereses comunes a la mayoría	Los intereses o necesidades por los cuales se une un grupo son los que comparte la mayoría de los miembros de la comunidad o barrio.
Decisión libre y voluntaria de organización	La decisión de participar activamente en las actividades y tomar decisiones dentro del proceso debe ser libre y voluntaria. Así habrá democracia y armonía en el grupo.
Toma de decisiones por mayoría.	De esta forma se evitarán choques de actividades y se logra que todos puedan participar en la ejecución de las actividades.
Planificación conjunta de todas las acciones	Las alternativas de solución a los problemas deben beneficiar al máximo de miembros del grupo.
Beneficiar al mayor número posible	Debe fortalecerse el espíritu de cooperación, de solidaridad, de compartir las responsabilidades, actuar siempre en función

	de grupo y nunca a título personal.
Solidaridad, cooperación y responsabilidad compartida	Tiene que producir cambios sociales y económicos importantes, que cubran al mayor número de beneficiarios y que se logre elevar el nivel de vida
Logro del desarrollo social y económico	Tiene que producir cambios sociales y económicos importantes que beneficien al mayor número de pobladores para lograr elevar el nivel de vida.

(**Fuente**: FAO (2008): Organización Comunitaria)

Actividad N° 2

Señale las relaciones que existen entre los principios de las comunidades estratégicas y los criterios de desarrollo de las organizaciones comunitarias**.**

Conclusión

La efectividad de las políticas públicas, sus proyectos de intervención y resultados deben estar enfocados y contextualizados según las necesidades de las comunidades que conforman el territorio. Para ello se proponen estructuras de organización que han evolucionado en el tiempo, volviéndose cada más complejas; en la cual, la organización comunitaria parece ser una respuesta efectiva de autodeterminación, independencia y autogestión.

Se propone, entonces, la participación ciudadana y/o de la sociedad civil, como una manifestación concreta de la interacción dentro de marcos formales que constituyen a la sociedad como sistema. En ese sentido, es importante tomar en consideración los procesos de inclusión y representatividad.

Cuando las comunidades entran en contacto con instituciones económicas más desarrolladas, la cooperación interna entre los miembros de la comunidad se deteriora, el solo hecho de informar a las miembros de las organizaciones no implica participación. Las formas de intervenir activamente es lo que compone una verdadera participación social, ello significa aportar ejerciendo sus derechos como sujetos a la tarea común, sea esto una asociación para velar por el desarrollo comunal o para la gestión de los servicios que se requieren.

Finalmente, la organización comunitaria como sistema, implica la incorporación de diversos elementos externos, a la vez, requiere observar aquellos factores internos que pueden intervenir y facilitar el diseño de estrategias para poder solucionar las necesidades de sus integrantes.

Bibliografía

García Canclini, N. (1995). Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. México D.F.: ed. Grijalbo.

Grootaert, C. (1998). “Social capital: The Missing Link?” Social Capital Initiative. Paper 3, World Bank, April, 1998.

Korten, C. D. (1995). When corporations rule the world. West Hartford, CT: Kumarian Press.

Marchioni, M. (2002). “Organización y desarrollo de la comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales” En: Sarrate M. (Coord.) Programa de Animación Sociocultural. Madrid: UNED. pp. 455-482.

Parker, Martin (1998). "Organization, community and utopia", Studies in cultures, Organizations and societies, Vol. 4, number 1.

Putnam, R. (1994). Para hacer que la democracia funciones. Caracas: Galac.

Razcón, M. (2002) “La crítica de la crítica al neoliberalismo” México D.F.: La Jornada 6 de agosto del 2002.

Rodríguez, Cereceda & Worlmad (2001). “La participación en el proceso de modernización de reparticiones estatales en Chile”. En: Lucas, A. & García, A. (Eds.) Formación para la participación ciudadana. Las organizaciones en el siglo XXI (Buenos Aires: Lumen. pp. 159-176.

Santos, M. (1994). “O retorno do território” En Santos, M. *et al.* (Org.) Território: globalização e fragmentação, São Paul: Hucitec.

Service, E. (1962). Primitive Social Organization. New York: Random House.

FAO (2008) Organizaciones comunitarias. Managua: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Storck, J. & Hill P. (2000). “Knowledge difussion through strategic communities”, Sloan Management Review, Winter 2000, Viol. 41 No. 2. pp. 63-74.

Weber, Max. (1981). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica, México.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD II
Realidad social y organizaciones comunitarias

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

El mundo ha experimentado importantes cambios respecto a sus estructuras, en un sentido económico respecto al neoliberalismo y en un sentido social con la globalización. Dichos cambios se encuentran afectando cotidianamente la vida de las personas, quienes desde la organización buscan una mejor calidad de vida, formar parte de la discusión pública y avanzar en participación.

En ese sentido, el desarrollo local compone elementos que tienen que ver con las formas en que interactúan las organizaciones, como el resultado de procesos y sistemas que conforman una estructura social compleja. La comunidad, desde esta perspectiva, se convierte en el núcleo desde el cual es posible generar cambios y promover la participación el liderazgo y la búsqueda colectiva de soluciones a sus problemas.

En este proceso, entender a las comunidades, sus intereses e inquietudes, junto a sus perspectivas de solución, su interacción y aprendizaje permite comprender que la organización es la suma y potencialización de los esfuerzos individuales. Entender a las comunidades como origen de la organización es trabajar en aprovechar los recursos disponibles, dar solución a las necesidades y avanzar hacia una mejor calidad de vida para todos.

Ideas Fuerza

Frente al contexto de **Globalización** por los cuales transita la sociedad, las **comunidades** ejercen un rol primordial basado en la pertinencia y la **participación ciudadana**.

Las **organizaciones comunitarias** corresponden a las unidades básicas de participación social, en las que personas o individuos se agrupan con el fin de establecer objetivos o intereses comunes.

El proceso de **diagnóstico** significa comprender el problema que se busca atender en toda su magnitud y perspectiva, desde la comunidad.

La **planificación** de proyectos comunitarios consiste en establecer las estrategias para alcanzar las metas propuestas.

La **acción** compone el elemento principal de participación de la comunidad, como un plan de acción que orienta los procesos de la organización.

1. CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO ENTORNO A LA REALIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA

Los procesos de transformación social componen la influencia de políticas de gestión y administración provenientes desde el Estado, confrontadas a los mecanismos y modelos de construcción sociocultural en el que se basan las sociedades. De esta forma, las formas de vinculación e interacción de las organizaciones imponen un complejo campo de análisis debido a la existencia de límites muy difusos entre lo que se entiende por público y privado.

A partir de las revoluciones industriales, las formas de sociabilización e interacción entre las comunidades y especialmente con el Estado, en la perspectiva de la modernización y el desarrollo. De esta forma se presentó como como la construcción social basada en el raciocinio que ha decantado en procesos sociales de emancipación y el fortalecimiento del mercado, coartando la libertad de las personas (Corvalán, 1993).

En forma simultánea a las formas de pensamiento que se han ido asentando en la sociedad, la Globalización surge como una forma de reorganizar las estructuras sociales existentes, en la cual se produce el problema de la identidad (Castells; 1999). Su lectura y, aún más sus relaciones, poseen una complejidad que está fuera de las perspectivas que la estudian, especialmente cuando su estructura económica incide en los procesos políticos y, por ende, en la sociedad y sus procesos.

La “era de la información”, como se ha denominado a la época actual, se encuentra asociada a los procesos de globalización, en la cual, los avances tecnológicos han permitido ampliar los procesos de comunicación. Esta conformación social constituye una nueva sociedad cuya estructura es capaz de transformar los sistemas productivos, institucionales y sociales. En este proceso se produce una re-significación del Estado como, como consecuencia de los procesos de liberalización que propone la globalización, sumado a su inserción en sistemas globales.

Frente al contexto de homogeneización por los cuales transita la sociedad, mediante la globalización, las comunidades ejercen un rol primordial basado en la pertinencia y la participación ciudadana como una alternativa de resistencia y construcción de una nueva realidad social que haga frente al “empobrecimiento acelerado en el cual se han visto perjudicados todos los países de América Latina, no ha sido sólo un declive económico y material, sino también se ha sufrido la falta de cultura, de aspiraciones individuales y colectivas y el debilitamiento de los lazos sociales” (Marengo; 2005: 4).

De forma evidente, la globalización ha generado rupturas en las formas de organización de las sociedades, impactando directamente en las interacciones basadas en el mercado. Esta forma de privatización que se extiende más allá de la vida privada, donde el Estado ha permeado hacia la sociedad políticas homogeneizadoras provocando la exclusión a nivel local, regional y nacional.

En el caso de Chile, la globalización se ha instalado como parte del imaginario social y cultural de las personas. A través de mirada retrospectiva es posible identificar un intento de promover políticas enfocadas a una mejor calidad de vida de las personas, la que avanzó en la década de los ochenta hacia la descentralización, lo que significó un fomento del individualismo y la existencia del mercado como regulador de las demandas sociales.

En el presente, existe un proceso de modernización del Estado en el que se ha buscado la incorporación de nuevas estrategias de gestión, sumado a políticas sociales que tienen como centro el crecimiento equitativo de la población, además de la participación de la sociedad en la toma de decisiones como perspectiva de cambio.

1.1. Organizaciones comunitarias

Como se ha insistido, las organizaciones comunitarias corresponden a las unidades básicas de participación social, en las cuales, personas o individuos se agrupan con el fin de establecer objetivos o intereses comunes, identificar problemas de la comunidad, diseñar estrategias de cambio, movilizar recursos –de todo tipo, humanos, económicos, materiales, etc., con el objetivo de satisfacer eficientemente las necesidades y alcanzar los objetivos propuestos.

En los contextos actuales de cambio y transformación de las estructuras sociales, los actores son agentes de cambios que pueden convertirse en agentes de cambio mediante las organizaciones sociales. Entre las formas de prácticas y sus contextos, desde la perspectiva de Rothman (1995), distinguir las siguientes:

- **Planificación Social:** Utiliza la información y análisis de la información con el fin de abordar problemas comunitarios, tales como: educación, desarrollo de la comunidad, salud, etc. De modo que convergen distintos profesionales que actúan en contextos de consenso o conflicto sobre objetivos y metas específicas. La planificación puede establecer y construir acuerdos sobre los resultados comunes.

- **La Acción Social:** Consiste en esfuerzos para incrementar y ejercer el poder, incluidos recursos, de personas marginadas socialmente. Lo que implica una estrategia de intereses opuestos y/o desequilibrios en las formas de poder en que las formas convencionales de negociación no funcionan.

- **Desarrollo Local:** Es una forma en que las personas trabajen aunadamente con el fin de establecer preocupaciones y necesidades comunes, buscando las soluciones o estrategias para la resolución de los problemas.

- **Asociaciones Comunitarias:** Corresponde a la combinación de los tres modelos en que varias organizaciones con diferentes estrategias de acción social, comparten sus preocupaciones, estableciendo acuerdos comunes. En algunos casos buscan incidir en el origen de las políticas y programas, por lo que su interés puede centrarse a niveles intermedios como regionales o más amplios.

Desde esta perspectiva, la organización es una instancia de participación que permite gestionar ante gobiernos locales, regionales o nacionales, incluso organismos nacionales e internacionales, con el fin de lograr los objetivos comunes propuestos. En ese sentido, es necesario el fortalecimiento del liderazgo, capaz de movilizar a otros individuos, permitiendo el intercambio de ideas y maximizando las potencialidades individuales.

La gestión efectiva de la organización implica algunos elementos que es necesario tener presentes, con el fin de poder establecer un diagnóstico de la realidad y las posibles soluciones a los problemas detectados, tales como los siguientes:

- Conocimiento de la Comunidad, es el primer paso para poder identificar el espacio, sus interacciones, experiencias, necesidades; en suma, se trata de conocer a las personas que residen en un territorio determinado. El contexto, es decir, las relaciones e interacciones externas que ocurren en una época determinada, sus sistemas de organización y distribución del poder, afectan de modo directo la conformación de las organizaciones sus objetivos y las acciones. Esto debido a que corresponden, como se ha señalado anteriormente, a organizaciones de tipo abiertas, lo implica conocer a fondo los procesos internos de las comunidades y, también sus procesos externos.

- Generar y ejercer el poder, existen diversas formas de poder, para este caso se entiende como estructuras de autoridad que posee la sociedad y dependen de la naturaleza de las organizaciones, la estructura de su organización y las metas a largo plazo. Los distintos poderes para este caso son:

  - Poder político, puede ejercerse en tres dimensiones, el Gobierno, los actos del Gobierno y el orden Político.
  - Poder del consumidor, diferencias de los usuarios con bienes y servicios.
  - Poder normativo o jurídico, establecidos en las leyes y normativas vigentes.
  - Poder disociador, en el caso de que existan diferencias que no puedan ser resueltas mediante acuerdos.

- Descripción del asunto o problema, corresponde a la claridad con la cual se organizan todo aquello que se considera importantes para la comunidad y las ideas para llegar a una solución.

- Planificación de acciones, implica establecer actividades que tengan sean un propósito, es decir que tengan un sentido para los miembros de la comunidad y en correlación con el fin que busca alcanzar. La planificación implica establecer metas claras y reales, posibles de cumplir, es posible que los logros sean menos de lo que se espera, lo que no implica plantearse metas que resulten estimulantes y valiosas para la comunidad. Una buena planificación puede atraer expertos que ayuden a abordar y/o faciliten los procesos para ayudar a resolver los problemas sociales. Es necesario una visión global de los procesos, además de una consistencia entre el diseño y la ejecución del proyecto, lo que implica una constante revisión de los aciertos y fallas para mejorar su gestión

- Participación, la participación exige más allá que el simple hecho de informar a los miembros de la comunidad; la organización implica un trabajo colectivo y mancomunado de esfuerzos individuales, como actores de un proceso y

pilar de la organización comunitaria. Si bien cada individuo posee la capacidad de autodeterminación, autoayuda y mejora, es probable que las personas afectadas por alguna inquietud se sientan motivadas a trabajar en la resolución de los problemas; en ese sentido, el liderazgo es un elemento fundamental para atraer a otras personas que se sientan parte del parte del problema

- Generar y utilizar recursos, los recursos deben entenderse en el sentido amplio del concepto, recursos humanos, materiales, económicos, de tiempo, etc.; además de la gestión efectiva para conseguir dichos recursos y la forma correcta y administrarlos

- Comunicación y sistemas de información, mediante una interacción constante con la comunidad en general, lo que implica a su vez, compartir co otras organizaciones; sobretodo, es la forma de hacer llegar un mensaje eficaz de las acciones que se están llevando, el progreso y los resultados, motivando a otros a unirse a la causa que se persigue.

Las organizaciones son instancias de participación, cuya estructura es el trabajo desde las bases, con una clara orientación a la horizontalidad. Como se ha señalado, poseen distintas instancias de poder, ligados a los objetivos que pueden concretar a corto y mediano plazo, como así también las acciones orientadas a conseguir una meta mayor, a largo plazo. En ese sentido, los cursos de acción deben estar contendidos en los objetivos, como una carta de navegación que permita enfocar los esfuerzos de forma eficaz.

No se trata, entonces, de organizar a las personas para que sigan una idea, se trata de descubrir lo que es importante para ellos y encauzar sus esfuerzos para conseguir sus objetivos. Desde la óptica de Naggy (2015):

“se trata de empoderar a la gente para que mejore su vida, de la manera más efectiva, cualquiera que ésta sea”

Los esfuerzos de la organización comunitaria deben provocar beneficios tangibles y reales como es el “cambio” en la comunidad, la solución de problemas y promover la equidad. En su papel como catalizadores para el cambio, las organizaciones comunitarias convocan a otros actores, quienes actúan como intermediarios de las interacciones que se dan con la institucionalidad y utilizan recursos para los propósitos comunes.

Si bien existe conciencia que muchos problemas en las comunidades responden a decisiones tomadas desde organizaciones centrales como el Estado, la organización debe funcionar como un medio de exigir mejoras en la calidad de vida. Ello implica colocar sus demandas como un problema de la sociedad que no solo atañe a grupos específicos, sino que en estructuras de mayor tamaño e influencia.

Los grupos marginados o desfavorecidos no poseen las herramientas necesarias para ejercer el poder e influenciar a quienes deben tomar las decisiones políticas; por ello la

protesta, asociada a un conflicto no resuelto es una forma de manifestación que puede, eventualmente, genera cambios. De esta forma, se genera un círculo vicioso en el cual no son atendidas las demandas, no se ofrece solución a las necesidades y vuelve a surgir la protesta.

El apoyo para las iniciativas comunitarias debe ser dirigido por lo que debemos hacer para las futuras generaciones en marcha, no por los beneficios limitados que habíamos hecho en el pasado. En ese sentido, las organizaciones colectivas ayudan a provocar el cambio en la comunidad y los sistemas cuando vinculan a personas locales con recursos e instituciones en los niveles múltiples en los que el cambio debe ocurrir para abordar los intereses comunes.

1.2. Diagnósticos de comunidades

El diagnóstico corresponde al instrumento utilizado por las comunidades para identificar las necesidades, problemas y recursos. Considera elementos de su propia realidad en cuanto a las necesidades que los afectan y su posible origen, los recursos que se tienen para ser aprovechados y las potencialidades de la comunidad para conseguir el mayor beneficio de todos los miembros.

En ese sentido, se debe comprender el problema que se busca atender en toda su magnitud y perspectiva, un conocimiento superficial del mismo, puede conducir a errores en la selección de problemas primarios que se buscan resolver. De esta forma, un diagnóstico que no logre establecer relaciones entre los problemas urgentes, sus posibles orígenes y perspectivas de solución, puede derivar en el uso infructuoso de recursos, una planificación que no tiene concordancia con la realidad y una ejecución que resulte de poco interés para la comunidad, lo que finalmente deriva en que el problema no tenga resolución.

En base al conocimiento e información que se busca recabar, la comunidad tiene un rol fundamental, no sólo como fuente de información sobre los aprendizajes y contextos, sino especialmente como actores del proceso de cambio que buscan realizar. Por ello, si bien el levantamiento de información puede ser realizado por un equipo de trabajo –como dirigentes– debe ser acompañado y complementado por las opiniones e interpretaciones de la propia comunidad. El levantamiento de un diagnóstico es la instancia de participación amplia y activa de sus miembros.

En lo fundamental, un diagnóstico participativo permite:

- **Conocer mejor la propia realidad, los problemas y sus causas, dando especial relevancia al punto de vista de quienes viven esa realidad.**
- **Seleccionar áreas de intervención de acuerdo a criterios comunes de priorización.**
- **Motivar a la comunidad hacia la búsqueda de soluciones viables.**
- **Levantar propuestas de solución compartidas entre la comunidad y las instituciones públicas y privadas (según sea el caso).**

Existen diversas maneras de identificar las necesidades de la comunidad, lo importante es recoger las experiencias e interacciones, junto a sus problemas y recursos. Los procesos internos de las comunidades implican un recorrido histórico por sus experiencias y aprendizajes, ello debe provocar una reflexión que se materialice en objetivos, métodos y cursos de acción, tendiendo a la participación activa de los actores involucrados.

A continuación, se presentan los pasos para un diagnostico efectivo de las comunidades:

Figura N° 1 Etapas del diagnóstico

Fuente: Secretaria General de Gobierno

El proceso de diagnóstico implica un proceso de planificación y trabajo con la comunidad, por medio del cual se busca detectar los problemas e intereses comunes.

1.2.1. Identificar el problema

Una primera etapa del diagnóstico consiste en identificar el problema que afecta, de diversas formas, a las comunidades; incluyendo sus necesidades, intereses y expectativas. Los problemas sociales afectan la realidad cotidiana de las comunidades, alterando y/o frenando las instancias e intentos de desarrollo. En ese contexto, resulta útil para poner en marcha iniciativas que surjan dentro de espacios de reflexión, dentro de las mismas comunidades.

Frente a un mismo problema o conflicto existen diferentes formas de comprenderlo y abordarlo, se encuentra fuertemente influenciado por las expectativas y sentimientos de los actores, los que se pueden manifestar a favor o en contra. Ello implica que deben existir acuerdos y consensos, con el fin de orientar y decidir aquellos aspectos más importantes y que deben abordarse inicialmente.

Existen diversas formas de identificar el problema central de una comunidad, entendida como la necesidad más urgente que requiere ser solucionada. Tiene directa relación, como se ha señalado anteriormente, en los intereses de las personas que conforman la comunidad. En este proceso, es fundamental el poder recoger y escuchar las interpretaciones que se poseen del problema, como una forma de conocer el problema desde las diversas perspectivas existentes.

Las comunidades poseen trayectorias que implican una historia vivida, tanto espacial como temporal, sumado a aprendizajes que no sólo manifiestan un problema en sí mismo,

sino la intensidad en que afecta sus vidas, las potencialidades que poseen y su extensión, que puede estar inserta en estructuras o conflictos de mayor envergadura.

La construcción de un problema, su conocimiento, estudio y profundización, requiere la recolección de información mediante fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a la interacción con la comunidad mediante entrevistas, reuniones, observaciones en terreno, asambleas y todas aquellas formas que implican un trato directo con la comunidad y sus necesidades. En el caso de las fuentes secundarias, consiste en recabar información disponible, tales como: Planes de Desarrollo Comunal, Informes de municipalidades y organizaciones, documentos referentes al problema, estudios, etc., con el fin de complementar la información obtenida mediante la consulta y entrevista con los interesados.

La "**Lluvia de ideas**" es uno de los métodos más utilizados para identificar problemas. Este método consiste en reunir a los miembros de la comunidad y consultarles de forma amplia sobre aquello que los afecta y lo que realmente quieren, permitiendo llegar al consenso sobre aquello que resulte más urgente.

Heaven (2015) propone preguntarse:

¿Qué problemas, intereses y conductas son de particular interés para nuestra organización?, ¿Por qué?

¿Qué necesitamos saber acerca de estos problemas, intereses y conductas?, ¿Qué preguntas necesitamos elaborar para conocer estas respuestas?

¿Con qué recursos exteriores contamos para ayudarnos a entender los problemas?

Este paso debe conducir a un análisis reflexivo de los problemas presentados por la comunidad, este proceso implica un conocimiento profundo y a la vez una mirada global que permita identificar la urgencia del problema, un número de afectados el potencial de la comunidad para poder alcanzar una participación efectiva, en consideración de los recursos disponibles.

Cabe señalar que la elección del problema más urgente o central, es un acuerdo propio de la comunidad, en el cual participen los actores provenientes de todos los sectores. De igual modo, el liderazgo que ejerce el grupo de trabajo o equipo de gestión, es vital para acompañar y orientar el proceso hacia una segunda etapa de planificación del diagnóstico.

1.2.2. Plan de trabajo del diagnóstico

La planificación en la etapa del diagnóstico corresponde a una etapa de organización de los procesos, que implica haber superado y acordado la definición de un problema central.

Se entiende como una estructura lógica en la cual se permiten ordenar y coordinar tareas específicas para conocer acerca del problema que se busca conocer.

A continuación, se propone el esquema de trabajo propuesto por Gobierno Abierto (2016):

Esquema de trabajo para diagnóstico comunitario

1. Constitución de los equipos de trabajo, roles y tareas.
2. Delimitación del área geográfica específica de la intervención.
3. Definición de objetivos generales y específicos del diagnóstico.
4. Definición de técnicas para la recolección de información primaria.
5. Cronograma de trabajo, plazos y responsabilidades.
6. Definir costos, recursos materiales y financieros.

1.2.3. El diagnóstico

Una vez que se ha detectado el problema que afecta a la comunidad y se ha establecido un plan de trabajo, se realiza el diagnostico, como resultado de la investigación. El diagnóstico debe ser capaz de recoger las diversas perspectivas del problema, tanto desde la comunidad como desde otros organizamos.

En ese sentido, el diagnostico debe ser capaz de responder sobre la población afectada, su magnitud y los antecedentes sobre la comunidad; los mementos o hitos en que se agudiza el problema, sus orígenes o causas y perspectivas de solución; las experiencias previas que han intentado dar solución al problema; los recursos que se poseen para avanzar en la solución.

De esta forma, el diagnóstico comunitario recoge gran parte del aprendizaje comunitario desarrollado hasta el momento, tomando en consideración todos los elementos que pueden conducir a una solución efectiva del problema.

1.2.4. Los resultados

En todo proyecto el fluyo de información entre los actores involucrados y, también, entre organizaciones externas; debe ser uno de los puntos relevantes en la planificación, dada su importancia en la difusión e interés público y social.

En este caso, se dan a conocer los resultados del proceso de investigación cuyo producto es el diagnóstico, consistente en un informe sistematizado sobre el problema mismo, la forma en que afecta a la comunidad y las acciones tendientes a su solución.

1.2.5. Las conclusiones

Es probable que después de la presentación de los resultados, existan ciertas precisiones, observaciones y/o comentarios provenientes de la comunidad, como una forma de retroalimentar los hallazgos del diagnóstico.

A partir de este punto, se propone, por una parte, el cierre del diagnóstico como propuesta y, por otro lado, el inicio de un nuevo proceso en el que se busca concretar las acciones propuestas para la solución del problema

Cabe señalar que es indispensable la participación de la comunidad, la incorporación sistemática y actualizada de información; especialmente si se piensa la resolución de las necesidades de la comunidad como un proyecto social.

1.3. Planificación de proyectos comunitarios

La organización de proyectos sociales y comunitarios es un trabajo permanente con organizaciones que poseen demandas e intereses comunes, problemas y expectativas propias, necesidades y tensiones no resueltas. El propósito de participar en la construcción de las soluciones a sus problemas implica el manejo de herramientas que puedan orientar el trabajo de las comunidades de una mejor manera.

En ese sentido, la planificación de proyectos comunitarios consiste en establecer las estrategias para alcanzar las metas propuestas, resolver los conflictos o poder ofrecer una solución a los problemas de la comunidad. Muchas veces las organizaciones conocen los problemas, pero no saben cómo plantearlo, con lo cual no existe seguridad acerca de sus objetivos o de un proyecto específico en ejecución, lo que deriva en desaparezcan sin un claro impacto.

Una de las formas actuales en el planeamiento estratégico propone un proceso lógico basado en el desarrollo y conjunción de elementos que incluyen: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y planes de acción. A continuación, se ahondará en cada uno de los elementos señalados.

1.3.1. La Visión

La visión de una organización constituye el campo de lo posible, aquello que se quiere llegar a ser. Las declaraciones de visión son frases cortas que manifiestan las proyecciones de la organización y expresan un futuro posible. De esta forma se materializa aquello que se quiere alcanzar, las creencias y valores, junto a las formas de un cambio para la sociedad.

La visión debe ser comprendida fácilmente por la sociedad y, sobre todo, debe ser un trabajo de consensuado entre los miembros. Si bien, proponen instancias de cambio y mejora para los interesados, pueden insertarse en espacios más amplios, siempre que se coherente con las acciones para logarlo. Por otro lado, deben ser una fuente de inspiración y motivación para cada uno de sus miembros, de allí la importancia que sea elaborada desde la propia comunidad, además deben ser claras y fáciles de comunicar para que pueda interesar a otros.

1.3.2. La Misión

La misión es una declaración de principios que rigen a la organización, pero debe ser elaborada en términos prácticos, es decir, describe lo que es la organización, las acciones que va a realizar y el motivo por el cual las realizará.

Si bien, la misión es parecida a la visión, poseen elementos que las diferencian. En este caso, la misión es operativa, en el sentido de las acciones inmediatas que debe realizar la organización. En ese sentido, puede formularse como un problema, una meta, propósito práctico y realista; Algunos principios de Guía Global acerca de las declaraciones de la misión, señalan:

- **Concisas:** Aunque no son tan cortas como las declaraciones de visión, las declaraciones de emisión generalmente declaran su enfoque en una frase.
- **Orientadas a resultados**: Las declaraciones de misión explican los resultados fundamentales para cuyo logro trabaja su organización.
- **Inclusivas**: Mientras las formulaciones de misión hacen afirmaciones acerca de las metas globales de su grupo, es muy importante de ellas hacen esto de modo muy amplio. Buenas declaraciones de misión no se limitan a las estrategias o sectores de la comunidad que ellas pueden haber conseguido implicar en el proyecto.

1.3.3. Los Objetivos

Cuando las organizaciones han desarrollado su misión, la siguiente etapa es establecer las metas que orientarán el trabajo hacia el logro de dicha misión; en otras palabras, los objetivos son los resultados medibles y específicos de la organización.

Desde esta perspectiva es posible distinguir tres categorías de objetivos:

1. **Objetivos Conductuales**, se proponen cambiar la conducta de los procesos y los resultados de dichos procesos, por lo que puede ser utilizado en personas o bienes materiales que impactan en la conducta de las personas.
2. **Objetivos de resultado comunitario**, son entendidos como los cambios conductuales de muchas personas, de manera que están enfocados en la comunidad.
3. **Objetivos de Proceso**, se refiere a los objetivos que facilitan o proporcionan una base material o de implementación para alcanzar otros objetivos

La construcción de objetivos no es excluyente, bajo las categorías presentadas. Por otra parte, tanto generales basados en la misión; como los objetivos específicos, indicadores de procesos intermedios, deben poseer una correlación directa entre ellos y los procesos de la organización.

En la actualidad, existe una amplia gama de formulación de objetivos, siendo Doren (1982) quien más ha impactado en la planificación estratégica con la construcción de objetivos mediante el sistema S.M.A.R.T.

A continuación, se presenta lo que significa cada uno de los indicadores para la construcción de objetivos:

- **S**pecific (específicos): Se refiere a un área específica de mejora.
- **M**easurable (medible): Debe ser cuantificable o medible.
- **A**ttainable (alcanzable): Que sean posibles de alcanzar.
- **R**esults-oriented (orientado a resultados): Conseguir los objetivos propuestos.
- **T**ime (tiempo): el tiempo en que serán logrado los objetivos.

1.3.4. Las Estrategias

Todas las acciones y proyectos de intervención social y participación comunitaria requieren de una estrategia, entendida como una serie de acciones encaminadas a un mismo objetivo. Desde esta perspectiva, pretende responder a preguntas sobre la cómo la forma en que se debe resolver ciertos asuntos con el fin de alcanzar objetivos o metas propuestos.

Las estrategias deben ser conscientes de sus fortalezas y debilidades, en cuanto a los problemas o barreras que puede enfrentar y, a su vez, la cantidad de recursos que debe movilizar. Implica el desarrollo de una planeación táctica y coherente con la misión, visión y objetivos, respecto a las acciones precisas que se requiere ejecutar para resolver los conflictos; además de concebirse un plan de acción con una mirada y, a la vez específica de las acciones que componen el proceso.

Las estrategias forman parte del plan de planificación, por lo que deben ser pensadas con antelación a la ejecución de cualquier proyecto e intervención. Esta forma de adelantarse a los hechos permite tomar relativa ventaja de los recursos disponibles y las oportunidades que surgen en el proceso, además de usar el tiempo energía y recursos de manera eficiente, que permitan responder de manera efectiva a los cambios.

Cabe señalar que componen un trabajo con la comunidad, no solo a los actores involucrados, sino a todas las personas con las que interactúa la organización. En ese sentido, debes estar actualizadas constantemente para conocer las nuevas necesidades o cambios en el entorno, sumado a la oportunidades y oposiciones o resistencias que pueden ir apareciendo.

A continuación, se presentan algunas preguntas que sirven para orientar el desarrollo de una buena estrategia, adaptados de Nagy & Fawcett (2015):

Preguntas para la decisión de estrategias

¿Qué recursos o bienes existen que pueden ser usados para ayudar a alcanzar la visión y misión? ¿Cómo pueden ser usados de la mejor manera?

¿Qué obstáculos o resistencia existen que pudieran hacer difícil alcanzar su visión y

misión? ¿Cómo pueden minimizarse o evitarse?

¿Cuáles son los agentes de cambio potenciales que quisieran servir a la misión?

¿Quiere reducir el problema existente, o tiene más sentido intentar prevenir (o reducir riesgos) los problemas antes de que empiecen?

¿Cómo sus estrategias potenciales disminuirán el riesgo de experimentar el problema?

¿Qué estrategias potenciales afectarán a toda la población y problema?

¿Qué estrategias potenciales alcanzan a aquellos en riesgo particular de un problema?

1.3.5. El Plan de Acción

El plan de acción es un instrumento de control y gestión de los procesos, en este caso, de las organizaciones sociales con el fin de organizar las acciones orientadas a materializar la visión. Describe las formas en que se emplearán las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, a través de pasos o acciones concretas para generar el cambio en la comunidad.

Dada su relevancia, el plan de acción debe desarrollarse en los primeros meses de trabajo, una vez que se hayan definido la visión, misión y objetivos de la organización. Es el paso concreto hacia el desarrollo del anteproyecto, cuya finalidad es proporcionar los primeros resultados que oriente las acciones específicas del trabajo comunitario.

En ese sentido, se debe entender que todo trabajo con la comunidad implica un proceso dinámico de intercambios e interacciones por lo que no puede ser un plan absoluto, en términos de rigidez. De todas formas, debe convertirse en la guía que orienta continuamente el proceso y debe ajustarse a la necesidades y cambios requeridos por la comunidad.

Tanto la misión como los objetivos, son los ejes orientadores del plan de acción, respecto a lo que debe ser modificado y las soluciones a los problemas detectados. En ese sentido, el plan debe ser coherente con lo propuesto anteriormente, muchos de los problemas de la comunidad son amplios por lo que requieren también, de soluciones amplias. Debe considerarse a todos los actores involucrados y /o afectados, como asa también a las organizaciones que pueden ser de ayuda a solucionar el problema.

Se insiste nuevamente en la necesidad de poder establecer acuerdos provenientes desde la propia comunidad, es decir, que tanto la construcción de un plan de acción, como de su aprobación puedan ser consensuados. Debe considerar la diversidad inclusión en toda su amplitud, especialmente cuando busca sumar nuevos integrantes o apoyos a la organización, centrado en lo que se busca conseguir como meta objetiva.

El desarrollo del plan de acción debe dar cuenta de los pasos y/o acciones que se deben realizar para lograr el cambio; debe ser lo más claro, conciso y completo, incluyendo las anotaciones de los integrantes que puedan surgir en el proceso

Entre las preguntas que puede hacerse la comunidad, en aras de orientar el plan de acción, se sugieren las siguientes:

¿Qué acciones o cambios ocurrirán?

¿Quién llevará a cabo esos cambios?

¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?

¿Qué recursos (dineros, equipos, materiales, etc.) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

¿Quién comunicación debería recibir cada actor u organización?

A continuación, se presenta un ejemplo, de un plan de acción de una acción concreta:

Ejemplo

Plan de Acción de la organización social "Madres"

"Un cambio en la comunidad para prevenir el embarazo adolescente fue incrementar la publicidad acerca de la anticoncepción y el embarazo no deseado en la escuela preparatoria local."

¿Qué cambio ocurrirá?: Colocar en los pasillos de la preparatoria local pósteres, carteles y otra información acerca de anticoncepción y los factores relacionados con el embarazo no deseado. Los pósteres y otra información llegarán a ser una parte permanente de la escuela. Los pósteres y la información serán regularmente cambiados por nuevos materiales que estén disponibles.

¿Quién lo llevará a cabo?: Un subcomité comprendido por padres y tutores, maestros y estudiantes y los miembros de la coalición que serán responsables de mantener la disponibilidad de la información. La organización trabajará para recaudar fondos para comprar los materiales. Dos personas del grupo de acción en los colegios serán responsables de la búsqueda y petición de los materiales.

¿En qué momento tendrá lugar y por cuánto tiempo?: La organización tratará de tener pósteres y mensajes visibles durante las seis semanas posteriores a la decisión de este paso de acción.

¿Qué recursos son necesarios para llevar a cabo el plan?: La organización tendrá un acercamiento a la escuela "X" para requerir una financiación del proyecto. De otra manera, el grupo buscará la financiación del programa desde otras fuentes tal como fundaciones y/o negocios locales.

Comunicación acerca de los pasos de acción: El director del colegio y la jefatura de la Organización de Padres-Maestros deben recibir la información acerca de este cambio planificado.

Del ejemplo que se acaba de presentar, se desprende que puede haber diferentes acciones concretas de intervención y/u objetivos, debe poseer un plan de acción. A veces existen problemas derivados de la ejecución de las estrategias propuestas, en que los compromisos asumidos por los actores sociales no han cumplido.

En ese sentido se propone que existe un acompañamiento en el cual se brinde apoyo: *"¿cómo te está yendo?"* esta llamada puede ser vista como apoyo por los miembros de la organización y recordatorio de sus acciones. Debe asegurarse que la planificación es comprensible, clara y entregada por escrito a cada miembro, solicitar en las reuniones informes de avances y celebrar los avances.

1.4. La participación-acción comunitaria

Desde la determinación del problema hasta el momento final de evaluación de la intervención, en caso que la haya; la retroalimentación debe ser entendida como un proceso dialógico permanente, en el cual los miembros de la comunidad y el equipo de trabajo interactúan, mediante un dialogo fluido. Este dialogo permite saber y conocer la realidad de la organización, lo que siente cada uno de sus integrantes, las acciones que están realizando y colocar énfasis en los procesos que resultan de real interés para la comunidad.

Los procesos de retroalimentación pueden realizarse de diversas formas, una de las más simples es conversar con cada uno de los actores, mediante reuniones de trabajos o asambleas; sin embargo, a veces, es necesario recabar información precisa y específica con lo cual será necesario reconocer técnicas más formales como la entrevista, encuestas o cuestionarios, entre otros.

A continuación, se presenta algunos principios a considerar, basados en el trabajo de retroalimentación con las comunidades:

1. Para entender cómo tu organización es percibida
2. Para mejor entender lo que la comunidad realmente necesita;
3. Para ayudar a poner prioridades a tareas
4. Para generar emoción e interés renovada en tu programa
5. Para tener información lista para uso futuro (como para propuestas para donación y preguntas de la prensa);
6. Para aumentar conciencia comunitaria de quién eres y qué haces.
7. Y en general, para mejorar proyecto.

El logro de las acciones propuestas, los objetivos, la misión y visión de la organización, componen de un trabajo permanente con la comunidad. Por ello deben ser concretos y

claros para que puedan ser entendidos, pero sobretodo, deben ser construidos mediante el consenso y el trabajo de todos lo que componen la organización, como una forma de potenciar las habilidades y capacidades individuales.

Nunca está de más recordar que los pasos de acción deben determinarse una vez que hayan definido los problemas y necesidades de la comunidad. En ese proceso se deciden –formal o informalmente– los cambios que se requieren y la forma en que deben materializarse, a este proceso se le denominan “pasos de acción”.

Los pasos de acción componen el elemento principal de participación de la comunidad, en su conjunto como un plan de acción que orienta los procesos de la organización. Se basa en las fortalezas que posee cada integrante y deben ser focalizadas en beneficio de la comunidad.

Las personas que componen una comunidad, afectadas por una necesidad o problema particular, o bien, con intereses u objetivos en común es probable que se sientan atraídas a formar parte de la organización y trabajar en la búsqueda de soluciones. El problema reside en intentar atraer a otros actores u organizaciones que se interesen e impliquen en el trabajo de la comunidad. De todas formas, los miembros de la comunidad que participan, son portadores de un conocimiento que es relevante para la construcción, formulación y solución de un problema.

La comunidad debe formar parte esencial del trabajo de la organización, tanto en la planeación, diseño, como en la toma de decisiones, ello requiere también de un equipo de trabajo que posea un liderazgo efectivo con el fin de encauzar sus contribuciones. La participación social es una forma de ciudadanía para generar cambios en las perspectivas actuales de transformación social.

Actividad N° 2

Reflexione acerca de la importancia de la comunidad y la participación en las organizaciones comunitarias.

Conclusión

El propósito de las organizaciones comunitarias es descubrir los problemas y necesidades que afectan a una comunidad determinada. Muchas veces los actores sociales y miembros de las comunidades conocen sus problemas y necesidades, pero requieren del apoyo técnico que oriente sus acciones con el fin de poder alcanzar una solución efectiva.

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, también están influenciadas por valores y principios, experiencias, conocimientos adquiridos durante su vida. La generación de espacios de participación que se capaz de reunir las diferentes perspectivas es un proceso que aporta riqueza a la organización, siempre que estos puedan ser dirigidos hacia el logro de las metas propuestas.

En algunos casos, las organizaciones poseen un poder de influencia relativamente pequeño, lo que implica la generación de redes con otras comunidades y/u organizaciones que permitan relevar un problema específico como una necesidad social y, por tanto, de carácter pública. Las formas de liderazgo al interior de las organizaciones deben propender a un trabajo colaborativo, lo que no implica que en algunos momentos pueda ser usado algún otro tipo de liderazgo.

Tanto las estrategias, como el plan de acción de la comunidad y de la organización deben ser coherentes, lo suficientemente amplio para incorporar diversos grupos de interés y a la vez, lo sufrientemente específico para que pueda dar soluciones a las necesidades detectadas.

La participación como derecho social es una de las alternativas que nace para relevar las experiencias colectivas de las personas, es un proceso permanente de reflexión y sobre todo de acciones enfocadas hacia una meta abordable; los procesos de cambios y transformación social revela la importancia de la democracia, en aspectos tan elementales como la justicia social y la equidad.

Bibliografía

Castells, M. (1999). La era de la información. Volumen II. El poder de la identidad. Barcelona: Alianza.

Cembranos, F.; Montesinos, D. & Bustelo, M. (1988). La Animación Sociocultural: Una Propuesta Metodológica. Madrid: Popular / Ministerio de Cultura, Dirección General de Cooperación Cultural.

Corvalán, L. (1993). “Modernismo y posmodernismo: Un enfoque histórico”, Chile. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales “Mapocho” N° 34.

Dunn, D. (1977). Community guide: Community involvement series. Tucson, Arizona: The University of Arizona.

ONU (2008). Manual Diagnóstico Participativo de Comunicación Rural. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación,

Marengo, D. (2005). Encuentro latinoamericano de Trabajo Social [Consultado en mayo de 2016] Disponible en <http://www.prensamercosur.com.ar/apm/buscador.php?cadena=marengo &pagina=4&qreg=36&tp=4.>

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD II
Realidad social y organizaciones comunitarias

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Normalmente un problema se define como algo negativo que altera el curso normal de una situación, y su magnitud varía de acuerdo a las herramientas que se poseen para poder enfrentarlo. En este caso, se propone como una oportunidad de entenderlo como una oportunidad o desafío, lo que exige una mirada atenta y la evaluación permanente de los procesos con el propósito de detectar los conflictos, antes que se produzcan y, en el caso de ser necesario, cambiar las estrategias que se están utilizando.

Una respuesta no solo a la resolución de problemas, sino a gestión de los mismos dentro de las organizaciones es el liderazgo. A través de los lideres es posible establecer lineamiento y cursos de acción que acompañen el trabajo de las comunidades. Existen diversas formas de liderazgo, las que dependen del contexto de la organización y de las formas de agrupamiento.

En ese sentido el líder debe promover la participación, además debe ser capaz de encauzar las inquietudes e ideas de la comunidad, además de favorecer el trabajo colectivo mediante equipos de trabajo. De esta lógica se desprende un liderazgo colaborativo, en el cual la organización, a través de cada uno de sus integrantes, es concebida como estructura dinámica que trabaja con un objetivo común.

Ideas Fuerza

Los **problemas** forman parte de nuestro aprendizaje cotidiano, lo mismo ocurre al interior de las comunidades y las organizaciones.

Las **necesidades** son diversas, pero una forma de congregarlos bajo un interés común es la **participación**.

Los **líderes** inspiran a la comunidad, sus acciones van enfocadas a decidir, dirigir, entre otras acciones que conforman parte del proceso de trabajo con personas.

Un **equipo** es un grupo de personas que trabajan juntas, con una meta en común y funciona como un solo organismo.

Existen diversos **liderazgos**, manifestados en un equipo o en varios equipos de trabajo, en personas distintas y en momentos distintos.

El **liderazgo en colaboración** se orienta a la facilitación de los procesos en trabajo directo desde y con la comunidad.

2. PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Las organizaciones, tanto en comunidad como grupo colectiva que congrega individuos, no está exenta de problemas cotidianos que las afectan. Un problema es un hecho que alteran el curso de los procesos y tienden a ser como capas de una cebolla, a medida que se resuelve uno, vuelva a aparecer otro, hasta que existe una suma de problemas relacionados que se deben resolver.

Se tiende a resolver los problemas de una forma estratégica, en el que debe existir un orden de importancia, atendiendo a que dichos problemas pueden, a su vez, resolver otros problemas detectados. Lo anterior, referido a la resolución de problemas, implica un trabajo de la comunidad para actuar desde diferentes frentes y en su conjunto dar solución al problema.

Cabe señalar que en esta oportunidad no se hace referencia a las necesidades detectadas, por las cuales las comunidades deciden organizarse, ni tampoco al problema como objetivo; sino más bien el problema corresponde a aquellas barreras o situaciones que van apareciendo en los procesos de diseño y trabajo de las organizaciones.

Una primera pregunta es ¿Qué es un problema? Usualmente se define como una situación negativa, tales como disputas, confusiones o bien como lo que debería ser en determinado momento y no lo es. Desde esa perspectiva, puede tener ventajas que siempre es conveniente tener presentes:

- Los problemas son solucionables, tal vez no todos, pero se pueden realizar acciones para su mejoramiento y minimizar su impacto.
- Son oportunidades, puede surgir una oportunidad derivada de un problema, como mejorar los procesos, lo que plantea un desafío constante y estar atentos a las alertas.
- Son un desafío, por una parte, para mejorar las habilidades de cada persona y dependiendo de la situación convertirla en algo interesante.

Los problemas forman parte de nuestro aprendizaje cotidiano, muchos de los juegos que conocemos aplican la resolución de problemas como fórmula. El problema no debe ser una instancia de paralización, sino que debe convertirse en una oportunidad de crecimiento y aprendizaje, en el ámbito personal y de la comunidad.

En ese sentido, el trabajo con la comunidad se vuelve relevante. Es probable que cada uno de los miembros sea capaz de resolver los problemas cotidianos que los aquejan; sin

embargo, como miembros de la comunidad y de una organización que trabaja para alcanzar una meta en común, se puede creer que cada uno es parte de la solución del problema, desde las experiencias previas y conocimientos, por ello se debe reflexionar sobre el problema y pensar con detención su solución.

Un proceso social de resolución de problemas, en el que participa activamente la comunidad, se toman en consideración distintas perspectivas que pueden ayudar a la solución del mismo, generando un proceso de eficiencia, de productividad y de involucramiento de los miembros; sobretodo, la resolución de problemas en conjunto genera un sentimiento de satisfacción, de modo que el grupo podrá hacerse cargo de otros problemas y en consecuencia estarán en mejor posición de responder cuando surjan.

Hay que entender que la resolución de problemas implica un proceso y como tal, deben existir ciertos lineamientos que faciliten la autonomía y no interfieran con el trabajo de los otros miembros.

A continuación, se presentará el cuadro orientador para la resolución de problemas:

Cuadro N° 1 Proceso de Resolución de problemas

Reuniones Eficaces. Las reuniones deben tener una orientación clara, en la cual se puedan presentar los problemas encontrados durante el proceso que se realiza y las formas de poder darle solución.
Facilitación. Implica un liderazgo efectivo del equipo que dirige la reunión con el fin de poder encauzar las emociones y dirigir sus esfuerzos hacia la resolución.
Registro. Es importante que exista un registro por escrito en que la opinión de todos pueda ser escuchada e incorporadas en las Actas de la asamblea.
Definición y análisis del problema. En el proceso de resolución, este consiste en el elemento central desde el cual, un problema que no es aparente pueda ser solucionado e incluso evitado.
Generar soluciones. Una vez definido el problema y sus causas, es posible decidir colectivamente la mejor solución. También es posible generar posibilidades de solución, hasta que se haya escogido la más efectiva.
Ejecutar la solución. Consiste en aplicar la solución que se haya discutido.

2.1. Participación comunitaria

La participación comunitaria, en el mejor de los casos se da de forma natural en que los miembros poseen un objetivo común y trabajan por él; sin embargo, la realidad muestra que muchas veces los afectados no están interesados en participar o están muy interesados en participar, pero no ni pueden hacerlo. En este proceso también se incluye a otras organizaciones e instituciones que pueden –o no– estar en la misma situación que las personas.

Las necesidades de las personas pueden estar mediadas por su interés personales, al respecto es importante señalar que existen diversos tipos de necesidades y también de intereses, lo que deben ser conciliados con el fin hacerlos partícipes de un objetivo común. Una pregunta que puede hacerse es ¿Qué necesita la comunidad?

En algunos casos, la respuesta resulta evidente –después de una catástrofe–, pero no resulta tan fácil cuando las necesidades no son claras lo que implica un trabajo de diagnóstico para que la comunidad se pueda sentirse interesada y, de esta forma, avanzar hacia la solución de las necesidades.

Una de las formas para entender las necesidades de la comunidad es preguntarles a las personas afectadas sobre sus problemas y escuchar sus respuestas. Entre las herramientas que se pueden utilizar se encuentran las siguientes:

- Encuestas: Son un instrumento que sirve para descubrir las necesidades de grandes grupos de personas.
- Asambleas: Es un instrumento que sirve para detectar las necesidades de un grupo específico.
- Entrevistas formales: Es una forma de interactuar de forma personal con los miembros de una comunidad.
- Conversaciones: Es otra de las formas de establecer contacto con las personas, especialmente a través de una conversación informal.
- Buzón de sugerencias: Es una alternativa que puede funcionar, en áreas de difícil acceso, con el fin que puedan dejar sus comentarios y sugerencias. Es útil en organizaciones extremadamente grandes, donde no se conocen a todos los integrantes.

Es importante considerar que cada grupo interactúa de forma distinta, por lo que es necesario elegir la mejor estrategia de acuerdo a sus contextos propios. En ese sentido es necesario que exista una buena relación al interior de la comunidad. En ese sentido, las conexiones que puedan hacerse entre las personas, la misión y la comunidad misma, no

solo permite entender las necesidades, sino también entender las formas de poder resolverlas.

En todo momento se debe propiciar al acceso, es decir, tanto el equipo que lidera los procesos de cambio, como la información deben estar disponibles para toda la comunidad y en todo momento. Esto se encuentra muy relacionado con lo anterior, conocer a las personas de la comunidad y que ellos se conozcan entre sí, permite establecer relaciones de confianza entre todos.

Otro punto a tener en consideración en el proceso de conformación de la organización será necesario que tanto los miembros afectados, como las otras comunidades y organizaciones se interesen de los objetivos que se persiguen. Para ellos se debe establecer un plan de acción que permita reclutar nuevos actores, esto hará que el proceso sea más fácil de realizar, permite organizar los recursos y establecer una ruta de trabajo, además de hacer una búsqueda de miembros eficaz.

2.2. Motivación y manejo de intereses

Los líderes inspiran a la comunidad, sus acciones van enfocadas a decidir, dirigir, entre otras acciones que conforman parte del proceso de trabajo con personas; finalmente se trata de influir sobre las otras personas. La influencia es entendida como la habilidad de poder persuadir a alguien o actuar en el modo que se espera, lo que puede implicar una mayor habilidad en la resolución de problemas y en que las cosas se hagan efectivamente. En el caso de las organizaciones privadas sería lo que se denomina como *stakeholders*.

La influencia que ejercen los equipos de gestión o trabajo se extiende por sobre la comunidad, en el que debe existir un comunicador, un mensaje y una audiencia. Estos tres elementos pueden decidir la efectividad de un intento de influenciar a alguien. Existen algunos puntos que es necesario considerar en el trabajo de motivación y manejo de intereses:

El primer paso consiste en crear redes, consiste en buscar oportunidades de crear nuevas relaciones y fortalecer las ya existentes; tanto de los miembros, como de personas y organizaciones externas. Por otra parte, es necesario contar una cierta credibilidad dentro de la comunidad, ello significa saber de lo que se está hablando, confianza y agrado, además de un alto estatus dentro de la comunidad.

Es necesario que exista apertura a sugerencias, inquietudes y posibilidades de la comunidad, implica darle importancia a escuchar las ideas y opiniones de las personas y considerar lo que tienen que decir; se podrá hacer conexiones y especificar algunos puntos para poder persuadir a las personas, a partir de las cosas que ellas han dicho.

A veces las personas escuchan lo que desean oír, es decir, las personas no acuden a escuchar una opinión opuesta a la suya. Este punto se encuentra relacionado con hablar fuerte, tiene que ver con las destrezas discursivas y la capacidad de presentar sus ideas ante la comunidad con claridad.

Ningún resultado se evidencia de la noche a la mañana, toman su tiempo, cuando las cosas se están haciendo bien. Los procesos, especialmente en las organizaciones comunitarias tienen etapas desde la detección del problema, hasta su resultado final, lo que implica etapas de trabajo. Los resultados toman su tiempo, lo importante es mantenerse trabajando en el asunto y disfrutar los logros.

El manejo de las motivaciones e intereses de las organizaciones se encuentra muy relacionado con la influencia sobre las acciones o decisiones. En el mejor de los casos, las decisiones serán tomadas en consenso y cada uno ejecutará las tareas asignadas, pero también hay casos en que las personas muestran ciertas resistencias.

En los momentos difíciles, hay que evitar perder de vista el panorama general, especialmente cuando la situación se torna tensa o incluso explosiva. Asimismo, frustrarse o disgustarse no hace ningún bien. La otra persona se podría también enojar, frustrar o molestar con toda la situación, es importante mantener las emociones bajo control, en ese sentido, no se debe personalizar la situación.

En el caso que el manejo de intereses no esté resultando, debido a que existen desacuerdos en la comunidad, es probable que se deba buscar una nueva estrategia. Es importante estar atento al momento en que se deben cambiar de tácticas y probar algo distinto. Ello implica estar atento a los cambios y la cuidadosa recolección de información con el fin a de poder estar preparado y adelantarse a los conflictos.

2.3. Procesos de comunicación

La comunicación, para estos efectos, es entendida como el proceso de transmitir ideas e información acerca de una iniciativa y/o asunto de interés a la comunidad. La comunicación es uno de los puntos más importantes en las comunidades, si la organización desea alcanzar sus objetivos, debe hacer llegar el mensaje a la población meta y otros actores que puedan interesarse.

Existen diversas formas de comunicación, dependiendo del público objetivo y de la información que se quiere hacer llegar. Para lograr una comunicación efectiva resulta útil planificar qué se pretende de la comunicación y qué se debe hacer para conseguir ese objetivo. En una organización deben existir distintos planes y procesos para cada uno de los objetivos, por ello es importante la planeación y diseño.

Un plan de comunicación permite llegar al universo de personas, miembros de la organización, posibles interesados, interesados, otras organizaciones, etc., para así sacar el máximo provecho de los beneficios a largo plazo que la iniciativa aporta a su comunidad. Entonces un plan debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué desea comunicarse con la comunidad? Es decir, ¿Cuál es el propósito?

¿A quién desea comunicárselo? Es decir, ¿Quién es el público?

¿Qué desea comunicar? Es decir, ¿Cuál es el mensaje?

¿Cómo desea comunicarlo? Es decir, ¿Qué canales de comunicación se utilizarán?

¿A quién debe contactar y qué debe hacer para utilizar esos canales? Es decir, ¿Cómo se transmitirá en realidad el mensaje?

La comunicación es una actividad que sirve a la comunidad. Las preguntas que se acaban de presentar son el motivo por el cual se necesita un plan. En ese sentido, un plan hará posible comunicar la información de forma precisa, proporcionando una estructura para determinar a quién se necesita llegar y de qué manera. Un plan hace que todo sea más sencillo. Si se le dedica algo de tiempo a la planificación al inicio de un esfuerzo

Los pasos para desarrollar un plan de comunicación son:

Identificar el propósito de la comunicación: Lo que se desea transmitir depende de qué se está tratando de lograr con la estrategia de comunicación. Hay ciertos objetivos de la comunicación que pueden ser continuos (lograr notoriedad, informar acerca del tema de interés) y otros pueden variar según las circunstancias.

Identificar al público: Saber quién es el público hace posible planificar una comunicación en forma lógica. Existen varias formas de pensar en el público y en las mejores maneras de contactarlo. Primero, se necesita decidir en qué grupo(s) se enfocará la iniciativa. Algunas características bajo las que se pueden agrupar son: Demografía, Geografía, Empleo, Salud, Comportamiento, Actitudes.

Planificar y diseñar el mensaje: Al diseñar un mensaje se debe considerar el contenido, ya que su planeamiento es clave para la efectividad; el tono del mensaje, para provocar

reacciones; el lenguaje, dependiendo del público al que se dirige; los canales de comunicación, como formas de difundir el mensaje (afiches, trípticos, spots, etc.)

Tener en cuenta los recursos: Tomar en consideración todos los recursos disponibles, económicos, humanos, materiales para una difusión efectiva.

Planificar cómo hacer frente a obstáculos y emergencias: Se refiere a cualquier cosa puede pasar en el curso de un esfuerzo para la comunicación. Es importante tratar de anticipar cualquier tipo de problemas y tener un plan para solucionarlos. Una planificación de crisis debe ser parte del plan para la comunicación, de esta forma, se puede saber exactamente qué hacer cuando surja un problema o una crisis.

Diseñar una estrategia para conectarse con los medios y otras personas que ayuden a divulgar el mensaje: Consiste en desarrollar formas de contactar y establecer relaciones con representantes de los medios y canales de comunicación es una parte esencial de un plan para la comunicación. Se deben hacer contactos personales, darles a los medios de comunicación y a las demás personas motivos para contribuir a la causa, de otras personas y organizaciones.

Crear un plan de acción: Consiste en establecer las acciones concretas para la difusión de la información. No sólo se debe pensar en las tareas, sino especialmente, en los objetivos por los cuales se ejecutan dichos procesos.

Decidir cómo se evaluará y se ajustará el plan, basándose en los resultados obtenidos: La evaluación debe formar parte de todo el proceso, del trabajo cotidiano de las organizaciones y de todos los procesos que implican. Al evaluar de forma constante, en términos de efectividad y funcionalidad, se podrá hacer modificaciones para mejorarlo

Muchas a veces es necesario ir realizando ajustes al plan original, estos pasos son orientadores para un trabajo de comunicación y siempre deben ser contextualizados a la realidad de las organizaciones, por lo que debe existir un trabajo en conjunto para establecer las mejores decisiones que puedan ser ejecutadas por la comunidad.

En realidad, hay un noveno paso para desarrollar un plan para la comunicación, uno que ya hemos mencionado en varias ocasiones. Como en casi toda fase del trabajo comunitario y para la salud, se necesita ajustar el plan original y comunicarse con la comunidad por el tiempo que dure la organización. Si se deja esto de lado, la iniciativa se volverá invisible a los ojos de la comunidad aun cuando físicamente esté ahí. Las

personas por lo general recuerdan a corto plazo, por lo que se les debe mencionar constantemente que la organización existe, que realiza un trabajo exitoso e importante y que el asunto en cuestión no ha desaparecido. Si se hace así, la organización encontrará el apoyo comunitario que necesita para mantenerse viva.

2.4. Trabajo en equipo

Las relaciones humanas son complejas, pero de todas formas componen el componente básico de las interacciones entre las personas al interior de las organizaciones y, por tanto, con otras organizaciones. Existen diversas formas de relacionarnos, en este caso, cuando existe una meta en común requiere de un trabajo conjunto y coordinado de todos los miembros de la comunidad.

Como constructores de comunidad, el interés central es la gente. Usualmente el interés motiva a trabajar tan arduamente como lo hacemos, pero no se puede hacer de forma individual, requiere de los otros para potenciar las habilidades y conocimientos individuales.

Los lazos comunitarios se construyen en la cotidianidad y de forma personal, estas relaciones permiten involucrar a otros actores y que se hagan parte de la causa por la que trabaja la organización. En ese sentido, todas las relaciones son importantes y cumplen un rol fundamental

Cuando existe un planeamiento de un proyecto, se necesita incluir el tiempo que se lleva formar relaciones. Las personas necesitan tiempo para crear un clima de confianza, aun cuando ya exista confianza entre ellos mismos. Cuando las personas trabajan unidas, necesitan tener relaciones de confianza como base para funcionar bien, será más fácil redistribuir el trabajo, en que las personas puedan trabajar con otras.

El trabajo en equipo requiere de un liderazgo horizontal, en el que cada uno de sus miembros se responsabiliza no solo de sus roles, sino también de la importancia de sus acciones para poder conseguir el objetivo propuesto. Se requiere de relaciones de confianza y apoyo mutuo, lo que a su vez implica que exista una madurez del grupo mismo.

Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas, con una meta en común y funciona como un solo organismo. Existe un complemento en que los miembros trabajan juntos, pueden existir varios equipos trabajando en objetivos distintos, pero unidos en conseguir una meta mayor que los congrega a todos, en una sola dirección.

Para la conformación de equipos se deben considerar tres tipos de habilidades, estas son: capacidad técnica o funcional, resolución de problemas y habilidades interpersonales.

Idealmente, todos los miembros deberían tener estas capacidades, pero es posible complementarlas entre personas que posean algunas de las capacidades o hbilidades señaladas. Además, es necesario asignar las personas adecuadas para los trabajos adecuados en el equipo y formar un grupo que se integre bien.

Al respecto, no existen recetas en la conformación de equipos de trabajo, sino que responden a las características de las propias comunidades y la estructura de la organización. El éxito del trabajo comunitario depende tanto de las relaciones e interacciones, como de la personalidad de los miembros y el estilo personal; es sumamente importante ser consiente que las formas en que las personas interactúan puede afectar a otros miembros del equipo y a la comunidad, por ende, a la meta propuesta.

En la mayoría de los casos, el trabajo en equipo tiene ventajas sobre la forma de redistribuir el trabajo, potenciando el trabajo individual. Un buen equipo apoya y mejora las habilidades y el aprendizaje de sus miembros, poniendo de manifiesto lo mejor de cada uno de ellos. En ese sentido, implican una selección de talentos y habilidades que de otra forma no se pueden encontrar en una sola persona, proporcionando apoyo y en el que la toma de decisiones se vuelve más eficiente.

El trabajo en equipos debe considerarse dentro de la planificación de la organización, pues constituye un recurso importante en la ejecución concreta de acciones, tanto de objetivos a corto plazo o específicos, como de la consecución de objetivos mayores y metas por las cuales se trabaja.

La formación de equipos también requiere estudiar las características de los equipos exitosos, es decir, tener una visión que congregue a toda la comunidad, luego es necesario, la integración de todos al trabajo en equipo. Debe existir siempre el reconocimiento de sus logros, como motivación permanente de lo que se está desarrollando se está haciendo bien.

Actividad N° 1

Reflexione acerca de la participación comunitaria y el trabajo en equipo ¿Qué puntos existen en común? ¿cómo se puede mejorar?

3. EL LIDERAZGO

El líder es una persona con amplias capacidades para dirigir organizaciones y/o grupos de personas; si bien, se ha hablado de que existe un equipo de trabajo o gestión, nacido desde la misma comunidad, este equipo debe asume los valores, principios, conocimientos de los líderes y trabajan para hacer que cada persona trabaje coordinadamente en pos de los objetivos propuestos.

De esta forma, se puede entender el liderazgo como una forma de poder ejercido de forma natural, entendiendo siempre que es un medio para obtener el bien general, no como un fin de beneficio personal. Un líder para el servicio entiende la importancia de los detalles cotidianos, pero sobre todo de las personas con quienes trabaja.

El proceso de escuchar es una habilidad importante de aprendizaje para los líderes, cuida a las personas y ayuda a encontrar los caminos para construir soluciones a los problemas. A veces las organizaciones tienen un mismo objetivo o necesidad común, pero los miembros tienen ideas diferentes de conseguir la solución, en este caso el líder trata de poner las cosas en el contexto apropiado para que se puedan discutir las mejores vías de salida.

El líder servidor inspira a otros a servir potenciando el trabajo de la comunidad, adaptándose a las situaciones. En esta lógica, el liderazgo no es ejercido por una persona, sino que es compartido con la comunidad, dependiendo de la situación, puede variar ofreciendo un liderazgo más apropiado para cada proceso.

3.1. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo abarcan desde la forma en cómo se relacionan los líderes con la comunidad y, también, fuera de la organización; la percepción que tiene sobre ellos mismos, su posición y la efectividad de su gestión. Gardner (1993), señala que el liderazgo es “el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”

Puede verse que existen liderazgos manifestados en un equipo o en varios equipos de trabajo, en personas distintas y en momentos distintos. La mayoría de las organizaciones poseen varios estilos de liderazgo, sea un pequeño grupo que practica liderazgo colectivo u otras, la forma en que el liderazgo es ejercido tendrá que ver con la efectividad e influencia del trabajo que se realice.

En muchos sentidos, el líder define a una organización y a la inversa, la organización define los tipos de liderazgo. Los objetivos proponen misiones y visiones que deben ser coherentes con el ejercicio del liderazgo, sea individual o colectivos. Asimismo, el estilo de liderazgo de una organización tiene profundas repercusiones en las personas dentro de esa organización, y sobre todo en lo que ésta hace

Desde la perspectiva de Rabinowitz (2015), es posible establecer cuatro grandes tipos de liderazgo, estos son:

Liderazgo Autocrático: Es ejercido con un alto poder en la toma de decisiones, insisten en hacer ellos mismos el trabajo. Mantiene su autoridad por la fuerza y el miedo, las recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo elimina los consensos sobre cómo hacer las cosas, pero también reduce la incorporación de otras perspectivas. En algunos casos, propician ambientes estables de trabajo y sobre todo eficaz, pero que no tiene participación de la comunidad.

Liderazgo Administrativo: Se ve a sí mismo como un administrador, preocupado por el funcionamiento de la organización. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones podrían ser la financiación, fortalecimiento de los sistemas e infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones cotidianas vayan bien. La buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades, la visión no es su asunto, pero sí el mantenimiento de la organización.

Liderazgo Democrático: Entiende que la organización requiere de las personas que trabajan en l organización. A pesar que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones la asume como propia. Este tipo de liderazgo, invita la participación de los miembros y otros actores, su riqueza es que el énfasis se encuentra puesto en la igualdad, amistad y buenas relaciones en toda la organización. Algunos modelos de liderazgo democrático podrían poner la responsabilidad en manos de un grupo pequeño –un equipo administrativo o el comité ejecutivo– en lugar de un individuo. El problema de un liderazgo democrático es que no se generen las instancias de participación y, por lo tanto, no existe un real debate sobre las ideas y perspectivas.

Liderazgo Colaborador: Se intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección, puede asumir tareas específicas de la dirección, sin embargo, las

decisiones se toman mediante un proceso de discusión y, en algunos casos, por mayoría o por consenso. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo, por ello, el liderazgo en colaboración es el que garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, se sientan involucrados y trabajen por los objetivos que son considerados propios.

Es importante señalar que los tipos de liderazgos presentados, corresponden a estereotipos a los cuales se acercan la mayoría de los liderazgos. En ocasiones se combinan elementos de los diversos liderazgos, Chrislip & Carl (1995), identifican cuatro acciones características del líder en colaboración:

El líder en colaboración

Inspirar el compromiso y la acción. El líder colaborador ayuda a las personas a desarrollar la visión y la pasión para iniciar y mantener el trabajo.
Dirigir, como compañero, la solución problemas. El líder colaborador facilita la solución de problemas a través de modelar y enseñar un proceso, y de ayudar a los demás a aportar sus experiencias e ideas.
Crear amplia participación. El líder colaborador invita a todos los interesados a un proceso incluyente.
Mantener la esperanza y la participación. Alcanzar las metas puede tomar largo tiempo. El líder colaborador ayuda al grupo a definir objetivos intermedios para que pueda ver el progreso, y, a mantener la pasión y el compromiso de seguir adelante aun cuando no se vea el final.
Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización

Otra forma de entender el liderazgo la propone Burns (1983), quien contrasta dos formas liderazgo:

- Liderazgo transaccional, corresponde a las transacciones entre el líder y la comunidad, en el cual las relaciones sociales son consideradas como una serie de transacciones –recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios económicos, etc.–, bajo roles definidos con el fin de obtener una mayor eficiencia para la organización.

- Liderazgo transformacional, considera que el líder puede condensar y encauzar os valores, esperanzas y necesidades de la comunidad, piensa en la mejora o el desarrollo, haciendo las mismas cosas, pero mejor –una organización que llega a más personas, una empresa que gana más dinero–, como una forma de cambiar el mundo, aunque sólo sea en pequeña escala

La concepción detrás del liderazgo transformacional es proveer una visión de trabajo, en el que vale la pena destacar los elementos de empoderamiento, basado en el cuidado de las personas, una visión que es considerada como propia y, sobretodo, compartida (Salazar, 2006). Este tipo de liderazgo, busca ayudar a las personas a crear y construir una visión común, desde sus experiencias, aprendizajes y la forma de poder cumplirla.

En ese sentido, el estilo de liderazgo depende de la forma en que se conjugan distintos elementos, con lo cual se pueden utilizar estilos de liderazgos según las situaciones y contextos a las que se enfrenta, lo que se traduce como un desafío permanente, no solo a nivel individual, sino que a nivel del colectivo y social.

El líder se encuentra enfrentado a retos externos e internos. En el primer caso depende de las interacciones del entorno que pueden afectar a la propia organización; mientras que en el segundo caso corresponde a los retos propios de la organización. Se requiere desarrollar capacidades y destrezas propias del liderazgo, como estar atentos al cambio, escuchar a la comunidad, ser creativos y objetivos en la resolución de problemas, ser coherente con la misión, junto a buscar y encontrar apoyo, entre otras características.

3.2. El liderazgo en colaboración

Constituye un proceso que se relaciona con otras formas de liderazgo, parte de la premisa que se puede trabajar de forma constructiva, mediante los grupos conformados por personas que comparten una misma preocupación en la comunidad o en la sociedad. Puede ser empleado en diversas situaciones, siendo su fuerte en las organizaciones comunitarias, caracterizado por: solución y resolución de problemas en forma colaborativa, es en sí un proceso abierto, se concibe como un proceso participativo que es orientado y apoyado por un líder.

Es importante hacer la aclaración sobre el “liderazgo” en colaboración y “liderar” en colaboración. Respecto a la primera, se refiere al rol del liderazgo de una organización, en el cual existe un líder que no está a cargo del grupo, pero es responsable de orientar y coordinar los procesos con el fin de conseguir las metas propuestas. En el segundo caso, liderar en colaboración significa el esfuerzo de la comunidad en el que es compartido por

todos los miembros de la organización; en este caso el grupo actúa en verdadera colaboración y se guía a sí mismo.

El liderazgo en colaboración debe ser considerado de acuerdo a las características del grupo, lo que significa que se orienta a ser un facilitador de los procesos y no un líder de las personas que participan en él. En ese sentido se deben considerar algunas características, propias de liderar en colaboración, estas son:

- Ayudar al grupo a establecer normas que lo rijan – para las reuniones, la comunicación y operación general –y promover el respeto, la participación y la confianza.
- Crear instancias en que todos los participantes sean escuchados.
- Promover de modelo de inclusión y ser ejemplo de ello.
- Crear instancias reales de participación y colaboración entre los miembros de la comunidad, la organización con la comunidad y las otras organizaciones.
- Mediar en los conflictos y problemas de la comunidad y la organización.
- Colaborar con mecanismos que faciliten la generación de nuevas ideas
- Colaborar en la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Promover la eficacia mediante: Planes de acción apropiados, rendición de cuentas, apoyo en los procesos de evaluación, apoyo en la creación de proyectos concretos, orientaciones respecto a fuentes de financiamiento, entre otros.

El liderazgo en colaboración es capaz de promover la colaboración colectiva de los distintos actores sociales que conforman la comunidad, como manifestación de la apropiación de la iniciativa por parte de la comunidad, lo que genera espacios de participación, apoyo y desarrollo. En esa perspectiva, se promueve la confianza en la comunidad como un valor agregado al trabajo que realiza cada de sus miembros, lo que implica una estructura orgánica basada en un sistema de diseño, planificación y evaluación enfocados a la eficiencia y al desarrollo de las personas.

E este proceso de colaboración mutua, el líder apoya y orienta los procesos, quien debe manejar el conflicto, promoviendo la integración de la comunidad, como una forma de encauzar las ideas, propósitos, objetivos y acciones. Implica más que liderar, involucrarse en el proceso con el propósito de hacer que todos los esfuerzos de colaboración sean exitosos.

Actividad N° 2

Reflexione acerca de la posibilidad de construir un liderazgo en colaboración en las comunidades y organizaciones ¿Es posible?

Conclusión

Las organizaciones, al igual que las personas, se enfrentan a distintos estímulos a lo largo de su vida, muchos de ellos son conflictos o problemas que terminan por convertirse en una barrera que no deja avanzar en la consecución del propósito que se han propuesto. En ese sentido, el liderazgo se propone como una forma de orientar los procesos y avanzar hacia el desarrollo.

El trabajo de las organizaciones debe basarse en acciones colectivas, las que pueden realizarse mediante un trabajo colaborativo mediante equipos. Estos equipos pueden tener diferentes orientaciones u objetivos, pero siempre deben tener presente que existe un propósito mayor del que forman parte, lo que le otorga coherencia y sentido.

Es importante que cada uno de los miembros se sientan parte del proceso, lo que a su vez requiere del diseño y ejecución de un plan de participación y sistemas de información que nutran de las herramientas necesarias para dar cuenta de que el trabajo se está realizando de forma correcta.

A pesar que pueden existir distintos tipos de liderazgo, uno de los que hace más sentido al trabajo con las organizaciones es el liderazgo en colaboración. Esta propuesta se basa en la participación colectiva, en el que el líder es una persona que acompaña y orienta los procesos. De esta forma, tiene que ver más con la búsqueda del bien común más que con interese personales.

Bibliografía

Burns, J. (1985). *Leadership*. New York, NY: Harper Collins.

Chrislip, D. & Carl E. (1995). *Collaborative Leadership - How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers

Gardner, J. (1993). On Leadership. New York, NY: Free Press.

Salazar, M. (2006). “El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?”. *UNIrevista*, 1(3), pp.1-12.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD III
Lesgislación, estrategias y proyectos sociales

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Al mirar en perspectiva la historia de Chile, existen diversas manifestaciones respecto a las formas de participación; las que han transitado desde concepciones clásicas de concebir el Estado y la Sociedad Civil, hasta formas que buscan una integración de ambos actores en un sistema de “corresponsabilidad”.

Existen diversas iniciativas que buscan la participación de la sociedad civil y las organizaciones en la gestión del Estado, bajo tendencias de una nueva gobernanza que implica un proceso de actualización del Estado. En ese sentido, es importante considerar que existen diversos factores que inciden en la participación y, aún más, en la organización de las personas. Uno de los elementos centrales de la discusión, lo constituye la globalización como proceso que transforma las relaciones sociales, económicas y políticas

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación constituyen un problema y un desafío para las organizaciones, en torno a su funcionamiento. Se plantean como un problema, en cuanto se considere la organización como un espacio estático, concebido bajo lógicas tradicionales de interacción social. Es un desafío en el sentido que requiere un dinamismo constante en las formas de implementar y accionar proceses que desencadene un cambio social.

De todas formas, la participación ciudadana requiere de la organización, en la medida que potencia las acciones individuales, amparadas en los marcos legales que le asignan el estatus de derecho y por tanto, exigible por cualquier ciudadano.

Ideas Fuerza

Tanto la **participación** como la **ciudadanía** son conceptos que han variado en el tiempo, dependiendo de los paradigmas y épocas específicas.

Existe una relación directa entre participación y ciudadanía, las que se suman a los esfuerzos realizados por el **Estado** por implementar y desarrollar espacios de interacción entre las instituciones con sociedad civil.

El éxito de la **participación** no depende de políticas provenientes de los organismos centrales, leyes o decretos; sino que se relaciona con la forma en que los **ciudadanos** se empoderan de sus derechos.

La ley N° 20.500 de 2011 establece los mecanismos de **asociación** y participación en la **gestión pública.**

Las **tecnologías de la información y la comunicación** se proponen como una **oportunidad** que busca resolver la crisis de la institucionalidad, mediante la participación social.

Las nuevas formas de **participación ciudadana** son entendidas como una nueva oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de la **democracia**.

1. LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y LA POLÍTICA PÚBLICA EN CHILE

Los distintos gobiernos han buscado la forma de incorporar a la sociedad civil en la toma de decisiones, no sólo respecto a los problemas y necesidades que afectan a los ciudadanos, sino especialmente como autentica forma de promover los derechos ciudadanos y la democracia. En el marco de redefinición del Estado, lo que implica su modernización, se buscan equilibrios tendientes al fortalecimiento de la sociedad como núcleo central de la participación.

Junto a la participación de la sociedad civil han aparecido otros conceptos que se han popularizado, respecto a las formas de construir democracia, pero sobre todo a lo que se refiere a la nueva concepción de ciudadanía, capital social, empoderamiento y rendición de cuentas. Al respecto, Garcés & Valdés (1999) señalan sobre la participación social que: “se ha venido vinculando, o concibiendo como un componente de diversos proyectos sociales y políticos, especialmente neoliberales, democrático-liberales y también en las tendencias comunitaristas (o sociocráticas) de los movimientos sociales”, distintas tradiciones teóricas que derivaría en una tensión permanente entre los ciudadanos y el Estado.

La ciudadanía se ejerce desde diversos ámbitos a los cuales puede estar adscrito una persona durante su vida. Tanto la participación como la ciudadanía son conceptos que han variado en el tiempo, dependiendo de los paradigmas y épocas específicas. En el marco de una larga tradición republicana que ha estado marcada por distintas formas de gobierno, se desprenden diversas iniciativas que buscan vincular e insertar a la sociedad civil en la esfera pública.

En el siglo XX es posible evidenciar una significativa experiencia de democratización y transformación social que representó la participación de distintos grupos sociales y movimientos sociales. La experiencia democrática hacia el socialismo en los años setenta provocó conflictos con una elite poderosa que vio en riesgos sus privilegios. En los años siguientes, durante la dictadura militar la participación política disminuyó notablemente, lo que no significó que existiera una participación a través de organizaciones como iglesias y ONG.

A partir de 1983 comienza a plantearse un restablecimiento de la democracia, lo que permitió el surgimiento de diversas organizaciones sociales y políticas que no solo exigían el fin de la dictadura, sino cambios sustantivos en cuento a derechos sociales. Tras l plebiscito de 1988, Patricio Aylwin asume la presidencia en 1990, abriendo un nuevo capítulo para la historia del país.

En el proceso político denominado “transición a la democracia”, Garcés & Valdés (1999) señalan que existió una visualización y ampliación del movimiento ciudadano, pero a la vez su exclusión de la esfera pública: “algunos movimientos, como el de mujeres, lograron que aspectos relevantes de sus demandas adquieran forma en el Estado en proceso de democratización, mientras que otros, o fueron débilmente considerados o se actuó con independencia de ellos”.

En los años siguientes, el rol del Estado estuvo enfocado a estabilizar los procesos macroeconómicos del país, propiciando la participación mediante la implementación políticas sociales destinadas a satisfacer demandas generales de la sociedad y asegurar la gobernabilidad.

Tal como se ha analizado anteriormente, el éxito de la participación no depende de políticas provenientes de los organismos centrales, leyes o decretos; sino que se relaciona con la forma en que los ciudadanos se empoderan de sus derechos, se organizan y participa haciéndolos exigibles ante el Estado. En ese sentido, los tiempos actuales de cambio y transformación de la sociedad, requieren de instituciones capaces de promover y ofrecer instancias de participación.

Entre las acciones impulsadas en los últimos años por el Estado de Chile, disponibles en Gobierno Abierto, se encuentran las siguientes:

Instructivo Presidencial N°2 de 2011, cuyo objetivo principal es la participación ciudadana en la gestión pública, lo que implica una serie de acciones tendientes a fortalecer la participación. En ese sentido, propone que la sociedad civil debe participar de “los asuntos públicos” y el papel del Estado en el servicio a las personas.

Política de Participación en el marco de la corresponsabilidad, se busca fomentar la participación y, la vez, la “responsabilización” entre las personas y desde el Estado. Promueve una mayor transparencia de los procesos políticos, impulsando acciones concretas hacia la eficiencia y compromiso de los órganos dependientes del Estado.

Ley N° 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana, establece los lineamientos para la participación de las personas y los marcos de referencia para la “asociatividad”, especialmente referida a la ciudadanía, sus objetivos y características; establece la participación como un derecho resguardado por el Estado.

Estas propuestas buscan revertir la falta de participación en la esfera pública de la sociedad civil, mediante una estructura dialogante con la sociedad civil y sus diversas

formas de organización. Se inserta en los procesos de modernización del Estado, como así también del dinamismo social actual.

La participación ciudadana ha tenido diversos cauces de acción, derivados principalmente de las políticas públicas impulsadas por el Estado. En ese sentido, muchas políticas tenían una perspectiva más funcional de lo que se consideraba participación, con lo cual se trabajó con organizaciones no gubernamentales para la ejecución de programas sociales. Esta concepción ha sido diversa, dependiendo de la agenda a implementar por los gobiernos.

En ese sentido, están las organizaciones sociales específicas, cuyas demandan fueron incorporadas en la agenda del gobierno y derivaron en acciones concretas del Estado como creación de organismos que respondieran a sus necesidades. Otra forma de concebir los cambios en materia de participación es el cambio de visión desde una política focalizada hacia la garantía de derechos ciudadanos universales, por sobre la participación ciudadana.

Desde esta perspectiva, se derivan algunas políticas implementadas que no sólo referida a la orgánica social, sino también en el espacio local y territorial que incluye la descentralización, focalización y equidad territorial. La descentralización hace referencia a una mayor autonomía de las regiones, según la división político administrativa del país, permitiendo una inversión ajustada a los requerimientos locales, con lo cual se generaría una mayor correspondencia entre el Estado central y los gobiernos locales. La focalización puede entenderse de dos formas, el paso hacia la construcción de los derechos sociales y de forma paralela a la resolución de problemas específicos de las comunidades que pueden resolverse mediante la organización de los actores sociales. Angell (1999), señala que en Chile la agenda de descentralización no ha estado vinculada a la de democratización, por lo que las reformas impulsadas tienen un cariz más bien administrativo que de reforma política.

En líneas generales, desde el retorno a la democracia, las políticas sociales han estado enfocadas en una mayor eficiencia del Estado, lo que no ha implicado necesariamente una participación de la sociedad. Dichas políticas se vieron limitadas ante una excesiva liberalización como consecuencia de un modelo económico que permeó hacia la sociedad un individualismo bajo una idea de democracia que, además, restringía la participación ciudadana.

No se puede negar que existe una mirada del Estado de apertura hacia la sociedad e incorporarla mediante una participación más protagónica, lo que va más allá del reconocimiento de los derechos, sino de un esfuerzo que involucre los intereses de la ciudadanía y, sobretodo, incidir en la toma de decisiones.

1.1. Aclaración de algunos conceptos teóricos

Para entender las lógicas de participación y ciudadanía, además de los esfuerzos realizados por el Estado por implementar y desarrollar espacios de interacción entre las instituciones con la sociedad civil. Es necesario entender algunos conceptos relacionados con las nuevas formas de gestión aplicada por los gobiernos a través de la gobernanza, su relación con las políticas públicas y la sociedad civil.

La gobernanza es entendida como una concepción que se propone como alternativa a las formas de gobernabilidad tradicional; es entonces, un proceso directivo que establece una nueva relación entre el gobierno y la sociedad, por ende, de las relaciones con el Estado, en consideración de la independencia y autonomía de las organizaciones y actores sociales, sumado a la fuerza de cohesión que pueden manifestar y los recursos que poseen.

En esa misma lógica, la gobernanza contiene a gobernabilidad, en el cual la dirección y sus acciones requieren del compromiso y trabajo conjunto con la sociedad. Significa un cambio en las estructuras del poder, desde el centro hacia un sistema integrado en el que se requieren y activan los recursos del poder público, de los mercados y de las redes sociales. (Aguilar, 2007).

Se propende hacia una democracia participativa, condicionado por el grado de apertura y amplitud hacia los otros actores. En el caso de Chile, involucra estrategias inclusivas que se concretan mediante políticas, enfocadas a una redefinición institucional del Estado y la participación de la sociedad en la toma de decisiones y el acceso a la información.

Las formas de satisfacer las necesidades de la población, es también uno de los puntos de mayor complejidad que enfrentan los Estados. Las políticas públicas, en ese sentido se relacionan directamente con las formas de participación, bajo una lógica de democratización, entendida por Lahera (2002) como: “cursos de acción y flujos de información relacionados con un objeto público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado”. En ese sentido, la ejecución de políticas públicas manifiesta la necesidad de intervenir ciertas estructuras sociales, las que implican una consulta sobre las demandas y necesidades de la población.

En el contexto de definición de estrategias, la sociedad civil es la suma de actores que no pertenecen al Estado, en tanto, organizaciones con fines públicos; desde la definición de Erazo (2006): “es la unión de fuerzas y organizaciones formales e informales con un carácter bidimensional dado por el lugar (espacio) y la acción (ente), conformadas por la asociación -garantizada por el Estado”.

En estricto rigor, el *accountability*, dentro del enfoque de una nueva institucionalidad, corresponde a la responsabilidad y/u obligaciones sobre un desempeño especifico del Estado y sus organismos, en consideración de las demandas y expectativas de los interesados/afectados, incluso desde una visión de la gerencia social de los "usuarios" del sistema. Desde la perspectiva de O'Donell (2007), el *accountability* es entendido desde una perspectiva más amplia, bajo una lógica horizontal y vertical. Respecto al *accountability* horizontal corresponde a las instituciones públicas cuya función es controlar a las otras instituciones, como ocurre con los poderes del Estado; mientras que en el caso del *accountability* vertical implica un trabajo con la comunidad, a través de la organización entre ciudadanos que hacen evidentes las fallas o errores del sistema e influyendo en su mejora.

Existe una estrecha relación entre los modelos de gobernanza tomados como modelos de gestión por parte del Estado, el diseño y ejecución de políticas públicas, la sociedad civil y el *accountability*. Se entiende como un sistema dinámico en el que todos los actores sociales cumplen un rol para avanzar hacia una mayor democratización, como consecuencia del cambio generado por la globalización, la búsqueda de equilibrios sociales y las demandas de la sociedad.

1.2. Política Participación en el marco de la corresponsabilidad

La corresponsabilidad es definida en palabras imples como "compartir la responsabilidad". Se relaciona con lo señalado anteriormente respecto a la nueva institucionalidad que busca nuevas formas de interactúa e incluir dentro de la esfera pública a la sociedad en su conjunto.

Se plantea en un marco de derechos y deberes de los ciudadanos, de las autoridades, los organismos del Estado y el propio Estado. En el marco de la participación, propuesto desde el Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile (2011) señala sobre lo siguiente:

> "Corresponsabilidad entendemos la relación de compromiso mutuo que se establece entre el Estado y la ciudadanía, es decir, para avanzar en pos del mejoramiento de los servicios entregados por el gobierno es necesario el trabajo conjunto entre el Estado y los ciudadanos. De esta manera el gobierno abre espacios para la participación ciudadana responsable, y las personas, como sujetos con capacidades, derechos y deberes, se involucran con el quehacer gubernamental fomentando así la transparencia, la eficacia y la eficiencia de los servicios y políticas públicas"

La complejidad se presenta cuando la participación se entiende dentro de los márgenes legales del Estado y no como un proceso natural de las sociedades. Especialmente en el contexto de Chile, en el cual la discusión señala que se deben establecer espacios de participación en su sentido más amplio, no sólo en una lógica mecanicista de conformar organizaciones y representantes desde la sociedad civil, sino como parte del *habitus* de la sociedad, empoderada de sus derechos y capaz de utilizar los espacios para la construcción de una democracia estable, capaz de congregar a toda la sociedad.

Las formas de entender la participación y su justificación se encuentran ampliamente desarrolladas en informes e investigaciones, especialmente sobre la necesidad de incorporar a la sociedad civil en la toma de decisiones del Estado. En un contexto democrático, constituye una orgánica social que empodere a los ciudadanos de sus derechos.

Es importante señalar que la institucionalización de la participación, tiene más relación con la canalización de las demandas de la sociedad, con lo cual se entiende que no es requisito que la participación ciudadana se encuentre institucionalizada. En ese sentido se requiere dotar a este nuevo tipo de instituciones de atribuciones y consecuencias prácticas que las hagan relevantes a los ojos de la población y los ciudadanos." (De la Maza, 2010).

Existen diferencias respecto a las formas de participación ciudadana que es diferente a otras formas de participación –comunitaria, social o política–, pero que a la vez requiere y complementa las formas de inclusión dentro de las lógicas, en la esfera pública, del Estado. La ciudadanía implica una forma de participación, por lo tanto, requiere de la organización para hacer más efectivas las acciones de los gobiernos.

1.3. Ley N° 20.500 sobre participación ciudadana

La ley N° 20.500 promulgada el 16 de febrero de 2011 establece los mecanismos de asociación y participación en la gestión pública. Si bien, no es el único instrumento que orienta el trabajo de las organizaciones de la sociedad, puede señalarse como el único instrumento legal que se hace cargo de la participación como problema; entre sus múltiples objetivos era llenar el vacío legal que existía respecto a la participación.

Estos objetivos se cristalizan en tres ejes centrales como orientación de esta nueva política, estos son: información y consulta a la ciudadanía; control ciudadano y fortalecimiento de la sociedad civil. Cada eje de la política contiene mecanismos de participación ciudadana.

Los mecanismos del eje de Información y Consulta a la Ciudadanía son:

- Cabildos Ciudadanos.
- SIAC (Sistema Integral de Atención Ciudadana)
- Diálogos Participativos
- Ventanillas Virtuales de Opinión.
- Los mecanismos del eje de control ciudadano son:
- Cuentas Públicas Participativas.
- Ley N° 20.285, sobre transparencia y acceso a la información de la Administración del Estado.
- Los mecanismos del eje de fortalecimiento de la sociedad civil son:
- Escuela de Gestión Pública para Dirigentes Sociales
- Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público.

En líneas generales, propone que todas las personas pueden asociarse libremente, indicando su objetivo y características, además de incorporar procedimientos más simples para obtener la personalidad jurídica por parte de corporaciones y fundaciones. Significa, entonces, que concibe la participación como un “derecho ciudadano”. Se pueden desprender dos elementos claves para entender esta ley, por una parte, la asociatividad y, por otro lado, la participación.

Respecto al derecho de libre asociación, contenido en la en artículo N° 19 de la Constitución Política de la República, con el fin de incentivar la creación de asociaciones y regular las instancias de participación; se manifiesta un interés por promover la apropiación de los espacios públicos con el fin de impulsar cambios sociales, ejecutar acciones concretas y hacer valer los derechos mediante el ejercicio de la ciudadanía. En torno a la participación, pretende incentivar la intervención en las decisiones públicos de las personas, en igualdad de oportunidades.

Ambos principios implican una tensión permanente, la necesidad de un marco que promueva la participación desde los actores sociales y, también, que dicho instrumento sea diseñado en compatibilidad con el derecho a la libertad, en otras palabras, que el Estado no intervenga políticamente en las organizaciones, pero que a la vez pueda regularlas.

En algunos aspectos, la ley propone algunas novedades respecto a la participación, sin embargo, también puede ser entendida como un ajuste de los instrumentos que ya existían. Tal como se señaló, se reconoce el derecho a la participación en los organismos de administración del Estado, incorporado en la Ley N° 18.575 sobre las bases generales de la administración de Estado, donde las políticas públicas deben considerar la participación ciudadana, definida por cada órgano. Por otra parte, se reconoce el derecho a la asociatividad; antes debía pasar por el Ministerio de Justicia, hoy sólo basta con firmar los estatutos ante un Ministro de fe de la Municipalidad o ante Notario público, entregando luego los documentos a la municipalidad, quienes continúan con el proceso.

También se reconoce el carácter de interés público de las organizaciones sociales, son fines de lucro, además de los mecanismos para su fortalecimiento y financiamiento, mediante la creación de un Fondo para el Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público y el Consejo Nacional del Fondo, encargado de adminístralo y el registro de las organizaciones en el Registro Civil.

Otro elemento importante de resaltar es que las organizaciones territoriales y funcionales, pasan a conformar y ser consideradas como de interés público (juntas de vecinos, organizaciones con personalidad jurídica y sin fines de lucro); sumado a ello, se amplía la magnitud de intervención, con lo cual es posible crear federaciones provinciales, regionales y nacionales permitiendo escalar a interés y objetivos de mayor escala.

Se propone, también, la apertura de los municipios a la participación ciudadana, en ese sentido, las organizaciones pueden participar mediante consejos comunales de la sociedad civil para cada comuna; lo que además incluye una rendición de cuentas del Alcalde ante organizaciones y el Concejo

Desde esta perspectiva, puede observarse que existen avances en materia de participación ciudadana, pero sobre todo se manifiesta una voluntad de los gobiernos por crear las instancias, no solo en el marco de un nuevo contexto por el cual transita el país, sino por establecer los mecanismos y dispositivos para que las personas participen activamente en la construcción de las políticas públicas y, por tanto, del desarrollo que el país requiere.

Actividad N° 1

En el marco de una nueva gobernanza, reflexione acerca de las oportunidades, desafíos y problemas a la que se enfrentan las organizaciones.

2. NUEVAS TECNOLOGÍAS

Internet se ha vuelto un espacio de interacción, conocimiento e información que forma parte de la vida cotidiana de las personas. Constituye un medio de comunicación masivo e instantáneo, un medio de trabajo colaborativo simultáneo y constituye una herramienta que permite facilitar el trabajo de las organizaciones comunitarias.

Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación –TIC– están provocando una transformación en las formas de concebir el mundo; no sólo respecto a su utilidad, sino que en la forma que se concibe el espacio y el tiempo. Dado que las organizaciones deben propender a una estructura abierta, los cambios en el entorno configuran un dinamismo en su interior que modifica sus estructuras internas y define las formas en que interactúan con el medio.

Se propone una descentralización, concibiéndose como cambios sociales, técnicos y sociales. Marca el paso de organizaciones burocráticas, bajo una estructura rígida a organizaciones descentralizadas y dinámicas. De esta forma, el trabajo en red parece imponerse como una modalidad que enlaza a la organización con el medio.

2.1. Ciudadanía Digital

La ciudadanía es entendida como un estatus legal otorgado por el Estado y hace referencia a los derechos y deberes de los individuos como miembro de la comunidad. El derecho a la igual es una lucha que se ha dado durante siglos, cuyos hitos conforman un proceso evolutivo marcado por la emergencia de los derechos civiles en el siglo XVIII, los derechos políticos alcanzados durante el siglo XIX y la emergencia de los derechos humanos durante el siglo XX.

Dadas las transformaciones y cambios por los que transita el mundo actual, la ciudadanía es una forma de participación ligada a los contextos en que se desarrolla la sociedad, especialmente en ámbitos sociales y políticos. En ese sentido, la participación es concebida como la interacción entre el Estado y la sociedad civil, en la cual no sólo participa en la toma de decisiones, sino que además exige al Estado que se cumplan las demandas de las comunidades.

Como se ha señalado, la revolución tecnológica significa un cambio en las estructuras que vienen a complementar las transformaciones que ha tenido el capitalismo de los años setenta, respecto a las nuevas formas de interacción y concepción de las relaciones económicas. De esta forma, las nuevas tecnologías se proponen como una oportunidad que busca resolver la crisis de la institucionalidad, mediante la participación social.

En la actualidad, el concepto de ciudadanía se encuentra ligado estrechamente al concepto de territorio, dado que existe un cambio en las formas de concebir el Estado, al cual se le exige una nueva relación con las comunidades. En esa misma lógica, el ciudadano supone el ejercicio de pertenecer a la configuración socio-política, a través del derecho de participación, inquietud que es recogida por los gobiernos y permite la promulgación de la Ley N° 20.500 de 2011, en el caso de Chile.

Existe un amplio debate acerca de los derechos ciudadanos, en su mayoría contenidos en las Constituciones Nacionales; sin embargo, en el caso de los nuevos contextos de información y comunicación, esta preocupación se ha manifestado sólo en la última década, fortaleciendo y dotando a los diferentes organismos del Estado de condiciones de acceso a la información mediante la transparencia y, muy especialmente, el diálogo con las comunidades y la sociedad civil.

En ese sentido, Schiavo (2000), señala la existencia de cuatro requisitos sobre el ejercicio de la ciudadanía en el contexto actual:

La presencia otorgada por la dirección electrónica provista al ciudadano por el gobierno local.

El acceso universal provisto por entidades privadas o comunitarias.

El capital que implica un proceso de aprendizaje para incorporar los saberes necesarios para actuar en la plataforma digital.

El *habitus* que posibilita incorporar los conocimientos (el capital) a los modos de percibir pensar y actuar en la vida cotidiana.

La presencia del Estado implica la conformación de redes de información, el fortalecimiento del trabajo en base a las nuevas tecnologías, no solo respecto a la implementación de canales de comunicación efectiva, sino que permitan la participación de las organizaciones en las decisiones sobre diseño y ejecución de políticas públicas.

En ese sentido, se deben fortalecer las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, mediante la promoción de instrumentos o marcos legales, en el caso de Chile como la ley de transparencia y los avances en materia de consulta ciudadana implementada por la mayoría de los organismos del Estado.

Además de la implementación de regulaciones que permitan la partición, es necesario que existan políticas destinadas al uso de las nuevas tecnologías, fortaleciendo aprendizaje de las personas para que a través de su experiencia conozcan y participen las instancias promovidas por el Estado. En ese contexto, la ciudadanía conforma el capital social que permite instalarse en la vida cotidiana.

El *habitus* es una categoría proveniente de la sociología de Pierre Bourdieu, sobre las formas de pensar, sentir y actuar de las personas; no solo requiere incorporar a la ciudadanía como derecho en el que todo se sientan parte, lo que significa un trabajo permanente por fortalecer la democracia y las instancias de participación.

En la lógica de las nuevas tecnologías, significa la apropiación de cada uno de cada uno de los miembros de la comunidad de las herramientas informáticas en sus vidas cotidianas, como una forma de relacionarse con las instituciones y organismos del Estado, además como parte esencial de la vida actual. En ese sentido, Finquelievich (1999) propone líneas generales sobre los derechos en el marco de una nueva institucionalidad, estos hacen referencia a:

El derecho de las personas a participar en las nuevas formas de gobierno electrónico o gobierno abierto.

En la misma línea de Schiavo, que existan los medios de aprendizaje sobre conocimientos informáticos y organizaciones.

El derecho a participar de forma comunitaria de las herramientas tecnológicas.

El derecho a la asociación y poder establecer redes de asociatividad.

El derecho de acceso a la información pública y a la participación en la toma de decisiones respecto al desarrollo y la calidad de vida de las personas.

Sobre los puntos mencionados por Finquelievich, en el caso de Chile se han dado pasos importantes hacia el fortalecimiento de las organizaciones sociales, la participación ciudadana y las relaciones de interaccione entre el Estado y las personas. Sin embargo, a nivel global, en el caso de Latinoamérica, continúa siendo una tarea pendiente de los gobiernos.

2.2. El caso de Chile

En Chile, como en el resto del mundo, se transita por un proceso de cambio marcado por la “revolución digital”, marcado por la Globalización, los avances tecnológicos y el aumento sostenido del uso de telecomunicaciones. En ese sentido, internet se ha vuelto masivo, lo que propone nuevas formas de interacciones y el surgimiento de nuevas redes sociales y, por lo tanto, de organización, expresión participación.

Los gobiernos han buscado el equilibrio con el fin de proporcionar espacios que incluyen la mejora de los canales de comunicación y el fortalecimiento de los espacios de información y opiniones provenientes desde los ciudadanos. En el marco de modernización del Estado, la incorporación de las TIC como espacio de intercambio de información en el mundo actual.

Desde esta perspectiva se concibe a las tecnologías de la información y comunicación, como espacios de participación y representación de la comunidad, en la que puedan ejercer sus derechos y manifestar sus inquietudes. Se propone la creación de espacios en que puedan interactuar las autoridades y los ciudadanos, entre organizaciones y el Estado, acorde a los nuevos tiempos y en el marco de una nueva forma democratización.

La participación política de los distintos actores sociales, bajo esta apertura del Estado hacia las nuevas tecnologías, permite una retroalimentación y, por ende, el sistema democrático se enriquece. Se consolidan relaciones de confianza y corresponsabilidad mutuas, necesarias para el desarrollo de políticas públicas efectivas y enfocadas a las necesidades reales de la población.

Las nuevas formas de participación ciudadana, entendidas como una nueva oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de la democracia, lo que implica que el Estado y sus representantes, las distintas organizaciones e instituciones, no solo se sientan obligados a integrarse a un trabajo en red, sino que además respondan a las exigencias de la participación social y del nuevo ciudadano.

Tanto la ciudadanía como el Estado, establecen un compromiso mutuo para mejoramiento de las políticas de protagonismo y participación, mediante los servicios entregados por los Gobiernos, la fiscalización de la sociedad civil y la formulación de políticas sociales.

2.3. Movimientos sociales y organizaciones en la era de la información

La “era de la de la información” es un término acuñado por Castell (1996) sobre los procesos de revolución tecnológica y su inserción en los espacios comunes de las personas, no solo en el ámbito social sino también en las relaciones económicas, culturales y comportamientos políticos enfrenta el mundo. En la perspectiva de Machado (2004), es posible determinar algunas características sobre el comportamiento de los

movimientos sociales, entendidos desde la lógica de su orgánica interna y la necesidad de organizaciones que pueden –o no– constituirse en el marco de la institucionalidad y la participación cívica o democrática:

Proliferación y ramificación de los colectivos sociales: Las tecnologías de la Información y la Comunicación permite que surjan organizaciones civiles y colectivos sociales, bajo una integración eficiente y estratégica de los mismos, basado principalmente en el idealismo y el voluntarismo de sus miembros. En ese sentido surgen nuevas formas de alianzas y sinergias de alcance global, como así también un aumento de las formas de movilización, participación, interacción, acceso a la información, la provisión de recursos, las afiliaciones individuales y las ramificaciones entre los movimientos sociales.

Horizontalidad, flexibilidad de las redes: Implica una nueva forma de liderazgo de tipo horizontal, con múltiples nodos e interconectados, generando una "formas de organización e intervención descentralizada e integradas en red" (Castells, 1999)

Tendencia coalizacional: Significa una forma acción mediante alianzas o federaciones que agrupan a varias organizaciones, en torno a intereses generales comunes y los nuevos espacios generados por internet.

Existencia dinámica o según los hechos: Hace referencia al dinamismo con el que actúan las organizaciones, no solo con el objeto de alcanzar objetivos específicos, sino especialmente de causar impacto en acciones concretas de intervención.

Minimalismo organizacional-material: Se privilegia la mayor eficiencia de recursos disponibles, como consecuencia de la virtualidad.

Universalismo y particularismo de las causas: pueden existir demandas colectivas y universales, es decir, comunes a las organizaciones y sus miembros. Mientras que otras veces se requiere de acciones u objetivos específicos que pueden ir en la vía de resolver una meta más amplia

Gran poder de articulación y eficiencia: Dadas las nuevas formas de comunicación, su masividad y simultaneidad permite la organización de grupos en niveles locales como a nivel mundial. Su geometría puede ser variable, concentrando y activando sus nodos y combinando estrategias variables conforme la necesidad

Estrategias des-localizadas de ideologías compartidas: si bien existen demandas locales, los flujos de información no pertenecen necesariamente al espacio físico, de manera que conectan identidades, objetivos, ideologías y visiones de mundo que son compartidas

Multiplicidad de identidades / circulación de militantes: Un mismo activista puede estar enmarañado en otras causas, con otros actores individuales y colectivos; puede militar en varios movimientos e, inclusive, transmitir sus reivindicaciones en las diferentes redes en que participa; como asimismo, la unión de sus miembros puede ser sólo específica o puntual, no es rara la participación de un individuo en un movimiento social donde comparte un interés con personas que, en otras dimensiones de la vida social, tienen aspiraciones, valores y creencias bien diferentes.

Identidad difusa: El anonimato y la multiplicidad de identidades potencian las formas de activismo. Pero también por esa razón es que cada vez más difícil tratar de cuestiones identidad de los movimientos sociales.

En el contexto actual, tanto las organizaciones como los actores que forman parte de ellas deben considerar los puntos que se acaban de mencionar por cuanto inciden directamente en las formas de organización. En ese sentido, la información juega un rol preponderante, permitiendo hacer parte de las demandas a personas que puedan sentirse afines a los objetivos propuestos; en cuyo caso su poder de persuasión puede ser, en algunos casos, mucho más poderoso que el uso de la fuerza.

En este contexto, la participación constituye una forma de hacer patente las demandas y necesidades de las personas y organizaciones en la construcción de una ciudadanía más activa que, a la vez, solicita una mayor interacción con el Estado y propone alternativas de integración, en la búsqueda de equilibrios sobre la democracia.

Actividad N° 2

¿Las nuevas tecnologías representan un aporte a la participación ciudadana o constituyen barreras para el desarrollo de la democracia? Entonces, ¿Cuál sería el rol de las organizaciones en este nuevo contexto?

Conclusión

Las formas de construir espacios de inserción de la sociedad civil en las decisiones del Estado, es una tendencia que se inserta dentro de la modernización de las instituciones. Es una consecuencia natural de los cambios por los que atraviesa el mundo no solo a través de la globalización, sino de las transformaciones internas. La importancia del contexto político puede favorecer e incidir en la forma que se proyecta la sociedad, las organizaciones y las acciones de la sociedad civil.

En los procesos de cambio, resulta importante conocer las tendencias de la sociedad, la forma en que se expresan las organizaciones o, más ampliamente, si cuentan con recursos de acción al interior del sistema político en reconstrucción. En ese sentido, si el proceso –como ocurrió en Chile- está forzado a consensos de naturaleza conservadora o restrictiva, como mantener el orden constitucional y preservar el modelo económico, la sociedad civil prodemocrática difícilmente encontrará espacio político para posicionar sus agendas.

No se pueden negar los avances en el ámbito de la generación de espacios para la participación; sin embargo, es necesario que dichos espacios sean apropiados por parte de la sociedad civil. No basta con promulgar una ley, si no existen las condiciones necesarias como las que se han señalado en el documento. En ese sentido, no sólo se trata de esa política específica, sino de mecanismos de participación como proceso natural de organización, más allá de las instituciones y que puede derivar en una forma de institucionalización y participación ciudadana que no permite a la sociedad incidir en la gestión y por lo tanto no disminuye la tensión social.

La posibilidad de una participación activa a través de las redes sociales, constituye una de las más importantes características de la sociedad actual y de las nuevas formas de comunicación. El nivel de uso de las redes sociales a nivel mundial resulta impresionante y difícilmente comparable con otros medios de comunicación anteriores a la era digital, pero revelan la importancia de la comunicación permanente entre las personas.

Bibliografía

Aguilar L. (2007). “El Aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la Gobernanza”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 39.

Angell, A. (1999). “La descentralización de Chile”. Instituciones y Desarrollo Nº3, pp. 131 - 172. Instituto Internacional de Gobernabilidad PNUD, Barcelona

Brüner, J. (1997). “Ciudadanía y participación. Notas para la discusión”. *Avances*. Santiago, N° 28.

Castells M. (1999). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1 México siglo XXI.

CHILE Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. (Proyecto e Historia de la Ley).

De la Maza, G. (2010). “Conflicto político y diseños institucionales de participación en el caso chileno”. Revista de Sociología, Nº 23.

Erazo-Terán, C. (2004). “La Sociedad Civil: entre Rubinstein y López Calera”.

Escobar, A. (2004). “Participación Ciudadana y Políticas Públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década”. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, N° 8. Valdivia, Chile. pp. 97-108.

Fernández, M. & Ordoñez, M. (2007). “Participación ciudadana en la agenda gubernamental de 2007. Caracterización de los compromisos”. Corporación innovación y ciudadanía.

Garcés, M. & Valdés, A (1999). “Estado del arte de la participación ciudadana en Chile”. Documento de trabajo para Oxfam-GB, Santiago.

Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de Gobierno (2011). Política para la Participación Ciudadana en el Marco de la Corresponsabilidad.

Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2009). Participación y Nuevos Desafíos Político-Institucionales.

Lahera, E. (2002). Introducción a las Políticas Públicas. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Machado, J. (2004). “Movimientos Sociales y Activismo en Red”. *Redes Digitales: potencialidades de acciones colectivas en el siglo XXI*. Barcelona, España.

O´Donell, G. (2007). “Acerca de varias accountabilities y sus interrelaciones” En: *Disonancias, críticas democráticas a la democracia*. Buenos Aires: Prometeo.

Schiavo, E. (2000). “Los Ciudadanos de la Sociedad de la Información: entre los Señores del Aire y el Pueblo Natal”. En: Finquelievich, Susana (ed.) *Ciudadanos, a la Red!* Buenos Aires: Ciccus – La Crujía.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

UNIDAD III
Lesgislación, estrategias y proyectos sociales

WWW.IPLACEX.CL

Introducción

Los proyectos constituyen el núcleo de trabajo de las organizaciones comunitarias, mantienen la unidad, respecto de los intereses por las cuales surgen y la manera efectiva de poder resolverlos. En ese sentido, es necesario que el diseño, formulación sea un proceso consensuado, hecho de forma exhaustiva por los lideres equipos de trabajo, de modo que no se deje al azar ningún elemento en el desarrollo del programa.

Estos esfuerzos se enfocan en una gestión más efectiva, incidiendo directamente en la ejecución e intervención planeada, potenciando la coherencia interna, la toma de decisiones y la asignación de recursos. Una adecuada presentación permitirá que los proyectos puedan ser valorados y calificados de una forma más sencilla y objetiva, lo que aumentará sus posibilidades de éxito y mejorará la imagen de nuestra organización

Se proponen los esquemas básicos, emanados desde la legislación vigente respecto a los proyectos sociales; significa una forma de poder financiar las ideas provenientes desde la comunidad, solucionar conflictos y dar solución a las necesidades existentes. Asimismo, se proponen los lineamientos para una evaluación, capaz de genera la mejora continua y especialmente de promover la participación, mediante la cuenta pública participativa.

Ideas Fuerza

Los **proyectos** son las acciones concretas de una **política pública**, en manos de la **ciudadanía**.

Todo proyecto implica la gestión de recursos, planificación e interacciones, por lo que se sugiere ser elaborado desde una **matriz lógica** que acompaña cada una de las fases.

La **evaluación** se propone como una experiencia de **aprendizaje permanente** y sistemático, con el fin de entender y mejorar las prácticas de las organizaciones.

La **cuenta pública participativa** es una instancia de **diálogo** con el propósito de evaluar la gestión, generar transparencia, condiciones de confianza y garantizar el ejercicio del control social.

3. FORMULACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

El trabajo de las organizaciones comunitarias implica el desarrollo de estructuras básicas denominada proyectos, pero estas estructuras forman parte de un sistema más amplio denominado políticas públicas. La política pública se compone de planes estratégicos, objetivos y metas que se buscan alcanzar a largo plazo, en otras palabras, las políticas públicas son proyectos amplios que contienen y dan sentido al trabajo de las organizaciones.

De esta forma se establece una lógica que va desde lo general a lo particular:

Figura N° 1 Esquema

(**Fuente**: Subsecretaría General del Gobierno de Chile, 2011)

Los proyectos son las acciones concretas de una política pública, en manos de la ciudadanía, cuya participación es esencial para que la intervención del Estado sea efectiva. Según la Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo (GTZ):

> "Se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación…"

En ese contexto, los gobiernos eligen planes y programas generales, en los cuales deciden focalizar ciertos proyectos con el fin de alcanzar sus objetivos propuestos. A veces, las políticas no logran alcanzar los problemas reales de la comunidad, con lo cual tampoco se logra su resolución efectiva. Los proyectos impulsados desde las propias organizaciones comunitarias, en las que se encuentran las personas afectadas por necesidades, resultan más eficientes y eficaces en la solución, dado que conocen del problema y tienen ideas como solucionarlo.

En un sentido amplio, el proyecto social constituye una herramienta que busca satisfacer las necesidades de una comunidad, tales como carencias de recursos, necesidades especiales, sistemas productivos, situaciones o conflictos sociales, formas de organización entre otras. Como todos los sistemas, los proyectos poseen un ciclo que es definido por las etapas de diseño, intervención y evaluación.

Figura N° 2 Ciclo del proyecto

(**Fuente**: Subsecretaría General del Gobierno de Chile, 2011)

En ese sentido, todo proyecto implica la gestión de recursos –humanos, económicos, materiales–, tiempos, actores sociales; por lo que se sugiere ser elaborado desde una matriz lógica que acompaña cada una de las fases. Bajo las preguntas: Para qué, Quién, Con qué y Qué, se busca establecer los objetivos, beneficiarios, responsables y recursos. A continuación, se propone un marco lógico como guía orientadora:

Cuadro N°1 Marco lógico de Proyecto

FASE	Para qué	Quién	Con qué	Qué
Identificación	¿Qué pasa? ¿A Quién? ¿Por qué? ¿Cómo vamos a solucionarlo?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Análisis de la vulnerabilidad, capacidad, análisis de la participación, DAFO, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas...	Ficha de identificación
Formulación	¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo? ¿Qué vamos a hacer para conseguirlo?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, diagramas....	Documento de Proyecto
Ejecución	¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo, cuándo y con cuánto?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronograma, presupuesto, fichas de actividad, fichas de seguimiento.	Informes de Seguimiento
Evaluación	¿Qué hemos hecho? ¿Hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué efecto ha tenido el proyecto respecto a problema? ¿Cómo? ¿Cuánto ha costado? ¿Lo previsto? ¿Qué ha ocurrido con las personas beneficiarias?	Personas beneficiarias, lideres comunitarios; cooperantes; expertos; contrapartes...	Informes de seguimiento, matrices y herramientas iniciales, herramientas de evaluación	Informe Final Informe de Evaluación

(**Fuente**: Manual de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico)

3.1. Proyectos Sociales

Anteriormente se hizo referencia al diagnóstico como un instrumento de trabajo de las organizaciones comunitarias, al llegar a este punto, ya se ha realizado gran parte del trabajo. En la formulación de proyectos se deben considerar ocho etapas de trabajo, cuya base debe estar en el trabajo con la comunidad.

Identificación del problema

Consiste en identificar los problemas o necesidades de la comunidad. En resumen, el diagnóstico requiere:

- Recoger información desde los contextos propios de la comunidad, en un diálogo permanente que permita recoger sus experiencias expectativas.
- Reconocer los ámbitos de la vida cotidiana afectados, como el problema más urgente de resolver.

Metas

Corresponden al resultado final que se desea alcanzar, de modo que están orientadas a logros concretos. Debe presentarse, de forma clara en qué y en cuánta cantidad se quiere solucionar el problema, en el lugar y tiempo determinado.

Los Objetivos

Los objetivos son entendidos como las acciones concretas para alcanzar la meta propuesta. De esta forma se proponen como indicadores de resultados; deben ser claros y concretos e iniciarse con un verbo en presente simple –fomentar, evitar, construir, etc.–. Al respecto es importante recordar que existe dos tipos de objetivos:

- Objetivos Generales: Es lo que se quiere alcanzar al final del proyecto y debe ser coherente con la meta.
- Objetivos Específicos: Corresponden a acciones concretas, procedimientos o etapas hacia la consecución del objetivo final.

Definición de la población beneficiaria

Aunque es probable que la comunidad haya sido definida desde el principio, es importante clarificar los alcances que se pretende lograr con el proyecto.

- Beneficiarios directos: Corresponde a las personas o comunidades que serán beneficiadas directamente por el proyecto.
- Beneficiarios indirectos: Corresponde a las personas o comunidades que serán beneficiadas indirectamente por el proyecto.

Definición de Actividades

La definición corresponde al plan detallado de actividades de la forma en que se pretenden alcanzar los objetivos, Para ello, cada actividad debe ser descrita y tener una persona que se responsabilice de ella.

Ejemplo

Actividad	
Descripción	
Responsable	

Cronograma

Corresponde a la ejecución del proyecto, entendido como el tiempo total que tardará en realizarse y ejecutar las acciones planificadas; de esta forma se busca tener control de las actividades que se están llevando a cabo. Su utilidad consiste en poder determinar los avances y retrasos con el fin de redefinir adecuaciones o correcciones.

Un ejemplo de cronograma ampliamente utilizado es la Carta Gantt, como el modelo que se presenta a continuación:

Figura N°3 Carta Gantt

		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
Actividad	Duración	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

(**Fuente**: Manual de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico)

Presupuesto

El presupuesto del proyecto es uno de los elementos esenciales para su viabilidad y éxito, consiste en una estimación de ingresos y gastos. Se recomienda ordenar por categorías, ejemplos extraídos de *¿Cómo diseñar proyectos?* Del Gobierno de Chile:

Recursos Materiales:

Recurso Material del Taller de habilidades sociales	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Hojas	100	$2.000	$20.000
Cartulina	5	$900	$4.500
			Total : $24.500

Recursos Humanos:

Personal	Actividad a ejecutar	Costo por jornada	Total jornadas	Subtotal
Monitor de taller	talleres	$20.000	05	$100.000
Coordinador de terreno	logística	$25.000	05	$125.000
				Total: $225.000

Recursos de equipamiento (inversión):

Inversión	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Computador	Detallar características	02	$ 300.000	$600.000
Cámara fotográfica	Detallar características	01	$ 70.000	$ 70.000
				Total: $670.000

Valor total:

Ítem	Costo total
Recursos materiales	$ 39.500
Recursos humanos	$ 300.000
	Costo total del proyecto: $ 339.500

Ficha de presentación del proyecto

La última etapa corresponde a la presentación del proyecto, para lo cual se debe llenar una ficha con los antecedentes de la organización y el perfil del proyecto.

Ejemplo Ficha Presentación de proyectos Fondo Fortalecimiento de la Sociedad Civil

ORGANIZACIÓN				
Nombre de la organización				
RUT de la organización				
Personalidad Jurídica			Vigencia (hasta)	
Domicilio sede organización			Comuna	
Teléfono fijo sede organización				
Correo electrónico organización				
Nº Cuenta Bancaria			Banco	
Tipo Organización	Ley Nº 19.418 de Juntas de Vecinos y organizaciones territoriales y funcionales	Ley Indígena Nº 19.253	ONG Desarrollo	Corporaciones Fundaciones
PROYECTO				
Nombre del proyecto				
Lugar de ejecución	Localidad	Comuna	Provincia	Región
Coordinador del proyecto	Nombre	Teléfono	Rut	Dirección
Objetivos del proyecto	1. 2. 3.			
Descripción del proyecto	Indicar en qué consiste el proyecto, qué acciones o actividades se proponen y descripción de la idea central del proyecto:			
Periodo de ejecución	Tiempo que durará la ejecución del proyecto (ej: 3 meses)			
Costo total del proyecto				

(**Fuente**: Subsecretaría General del Gobierno de Chile, 2011)

Una vez que se haya aceptado el financiamiento, se debe realizar la ejecución del proyecto, tratando de usar eficientemente los recursos y cumplir cabalmente con el cronograma establecido.

3.2. Evaluación de proyectos

Existen diversos programas de intervención, proyectos, programas y políticas enfocadas a mejorar y satisfacer las necesidades de las comunidades. En el camino surgen dudas respecto a la efectividad de lo que estamos haciendo, la forma en que podemos mejorarlo y maximizar los recursos que se encuentran a nuestra disposición para su mejora.

La evaluación se propone como una experiencia de aprendizaje permanente y sistemático, con el fin de entender y mejorar las prácticas de las organizaciones. En ese sentido, la evaluación es entendida como la valoración permanente de personas o servicios, como una forma de dar atributos de valor a las acciones que se realizan en el marco de los proyectos.

Los énfasis de la evaluación dependerán de diversos factores, puede formar parte de las acciones cotidianas de verificación, con lo cual implica un control de los procesos; puede enfocarse en las personas, respecto a sus acciones, sentimiento o expectativas; puede ser también de procesos más globales como el logro de objetivos.

Todo el trabajo cotidiano forma parte de una valoración permanente, manifestado en preguntas o juicios que sobre el trabajo individual o colectivo con el fin de mejorar el trabajo. En este caso será necesario considerar formas y procedimiento de evaluación que sean formales, visibles, participativos y verificables, en coherencia con los objetivos propuestos.

La evaluación puede tener usos específicos, tales como los que se mencionan a continuación:

Con el fin de obtener ideas:

Evaluar necesidades y peticiones de los miembros de la comunidad.
Identificar barreras para el uso del programa.
Aprender cómo describir y medir de la mejor manera las actividades del programa.

Con el fin de mejorar la forma en que se hacen las cosas:

Refinar planes para introducir una nueva práctica.
Determinar el grado en que se han implementado los planes.
Mejorar el material educativo, en el caso que exista.
Mejorar la competencia cultural, si es uno de sus objetivos.
Verificar que los derechos de los participantes se encuentran protegidos.
Asignar prioridades para el entrenamiento de personal.
Efectuar ajustes en pleno curso de acción.
Hacer más clara la comunicación.
Determinar si la satisfacción de los clientes puede aumentarse.
Comparar costos y beneficios.

Hallar cuáles participantes se benefician más del programa.
Movilizar soporte comunal para el programa

Con el fin de determinar los efectos del programa

Evaluar el desarrollo de destrezas de los participantes del programa.
Comparar cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo.
Decidir dónde asignar nuevos recursos.
Documentar el nivel de éxito en cuanto a logro de objetivos.
Demostrar que los requerimientos de confiabilidad se cumplen.
Utilizar información de múltiples evaluaciones para predecir los posibles efectos de programas similares.

Con el fin de influir en los participantes

Reforzar los mensajes del programa.
Estimular y aumentar la conciencia sobre los problemas de la comunidad.
Fortalecer el consenso entre socios sobre las metas del programa.
Enseñar habilidades de evaluación al personal y a otros interesados.
Recolectar historias de éxito.
Apoyar el cambio y mejora organizacional.

Según los usos específicos de las evaluaciones, se pueden crear los indicadores y procedimientos para medir el cumplimento de los criterios asignados. Los indicadores deben ajustarse a un criterio de realidad con el fin de juzgar los avances o logros del proyecto.

Otro acercamiento sobre el uso de múltiples indicadores se basa en un modelo lógico del proyecto. Un modelo lógico puede ser usado como una plataforma para definir un espectro completo de indicadores a lo largo del camino que va desde las actividades del programa hasta sus efectos esperados.

Los indicadores pueden tener una base más amplia y no necesitan enfocarse solamente en una meta a largo plazo, pueden requerir modificaciones o pueden adoptarse nuevos. Pueden también enfocarse en factores intermedios, tales como calidad de servicio,

capacidad de la comunidad o relaciones interpersonales. Los indicadores para estos conceptos y otros similares pueden ser creados mediante la identificación sistemática y posterior rastreo de marcadores de qué es dicho o hecho cuando el concepto se expresa.

Es importante la recopilación de evidencias que aporten a la evaluación del proyecto. Estas pueden ser personas, documentos, registros fotográficos, medios audiovisuales, etc., permitiendo incorporar las diversas dimensiones del proceso. El criterio usado para seleccionar las fuentes debe ser claramente definido para que los usuarios y otros interesados puedan interpretar la evidencia con precisión y evaluar.

3.2.1. Elementos para sistematización de datos en la evaluación de proyectos

Muchas veces lo proyectos deben presentar evidencia de su desarrollo, implementación y resultados tangibles o verificables. En ese sentido, se proponen los elementos que deben considerarse para una buena conclusión, basada en evidencias.

Estándares: Reflejan la valoración que tienen los interesados mediante juicios de valor respecto del proyecto. Los estándares se generan mediante consensos que permitan una opinión relativamente articulada, como, por ejemplo: “exitoso”, “adecuado”, “podría mejorar”.

Análisis y Síntesis: son los métodos de resumir las experiencias y hallazgos, Están diseñados para detectar patrones en la evidencia, ya sea mediante aislamiento de hallazgos importantes (análisis) o combinando diferentes fuentes de información para alcanzar un entendimiento mayor (síntesis). Es especialmente útil cuando existen diferentes métodos de evaluación, lo que implica descifrar hechos a partir de un cuerpo de evidencia; tanto de los datos disponibles, como de las ideas brindadas por la comunidad.

Interpretación: corresponde al esfuerzo para darle significado a los hallazgos. Revelar hechos sobre el rendimiento de un programa no es suficiente para hacer conclusiones, los hechos deben ser interpretados para entender su significado práctico. Implica el uso de estadísticas y tabulación de datos que pueden recogerse en el proceso previo del proyecto, durante y después de haber realizado el mismo.

Juicios de Valor: Se entienden como las declaraciones sobre el mérito, importancia y valor del programa. Son formados mediante la comparación de los hallazgos y sus interpretaciones contra uno o más estándares seleccionados. La existencia de juicios negativos respecto al programa indica la existencia de criterios distintos a los señalados, lo que puede significar una nueva propuesta de aclaración de valores y para negociar la base apropiada sobre la cual debe ser evaluado el proyecto.

Recomendaciones: Corresponden a las acciones a considerar como resultado de la evaluación. Es importante señalar que las recomendaciones requieren de información específica y completa, más de la que se necesita para hacer juicios. Si las recomendaciones no son apoyadas por suficiente evidencia, o si no se hallan dentro de los valores de los interesados, son realmente capaces de debilitar la credibilidad de una evaluación; en contraste, una evaluación puede ser fortalecida mediante recomendaciones que anticipen y reaccionen ante lo que los usuarios querrán saber.

Existen estándares para determinar si todas las partes de una evaluación están bien diseñadas y funcionando a su máximo potencial. Se denominan "Estándares para la Buena Evaluación", ofrecen principios bien fundados para seguir al enfrentarse a los momentos en que es necesario efectuar intercambios o compromisos entre los actores. En lo esencial corresponden a una forma de direccionar los procesos de la evaluación bajo 30 indicadores, agrupados en cuatro categorías: Utilidad, Viabilidad, Ética y Precisión.

La evaluación no debe concebirse como una acción de presión o castigo hacia la comunidad y sus acciones, sino que debe ser un compromiso permanente por mejorar los procesos, facilitar el trabajo y contribuir a que se tome en consideración la participación de cada uno de los involucrados.

3.3. La cuenta pública participativa

La rendición de cuentas participativas se encuentra basado en la propuesta de la Ministerio Secretaría General de Gobierno, en el marco de proporcionar las herramientas necesarias para fortalecer la transparencia y la democracia en el trabajo que realizan las comunidades y organizaciones; en ese sentido, las organizaciones deben ser concebidas dentro de relaciones mutuas de confianza, en el que se plantea una forma distinta de concebir al Estado.

El interés de los ciudadanos, manifestados en la concreción de organizaciones, permite un diálogo fluido con los organismos del Estado permitiendo una interacción permanente entre el Estado y la Sociedad Civil. En esa lógica el Estado promueve las instancias de participación, como ejercicio democrático que congrega a diversas organizaciones sociales de la sociedad civil, permitiendo trabajar en una mejor gestión de la gobernanza del Estado y sus organismos.

La cuenta pública participativa es una instancia de diálogo entre dirigentes sociales y su comunidad, con el propósito de evaluar la gestión, generar transparencia, condiciones de confianza y garantizar el ejercicio del control social sobre la administración, al mismo

tiempo que, proporciona insumos para ajustar proyectos y planes de acción para su realización.

El diseño de la cuenta pública debe ser elaborado de forma participativa, en la comunidad. Es uno de los objetivos de las políticas sobre participación comunitaria, sobre el ejercicio de la ciudadanía y la corresponsabilidad social. En ese sentido, se busca fortalecer la incorporación de la comunidad en la fijación de metas, objetivos y en especial, en la gestión de los recursos financieros del proyecto en cuestión, generando así instancias de participación, adhesión y compromiso entre la comunidad y las autoridades.

Figura N°4 elementos de la Cuenta pública participativa

(**Fuente**: Subsecretaría General del Gobierno de Chile, 2011)

Existen dos etapas que componen el proceso de rendición de cuentas de la comunidad:

Preparación de la información que se entregará a la comunidad

Este proceso requiere de acuerdos previos tomados en base a reuniones, asambleas, encuestas, etc., sobre la información que requiere conocer la comunidad. En ese sentido se debe recabar la información necesaria sobre la gestión de lo que se está realizando y debe hacer referencia a los trabajos ejecutados, contenidos en el plan estratégico; como así también debe incorporar detalles sobre el presupuesto utilizado.

Debe entregar información clara, pertinente y coherente, además debe ser accesible y completa, lo que implica el uso de un lenguaje sencillo. Dadas sus características, debe ser un espacio de participación, con lo cual la información –documento base– que debe estar disponible en forma previa al proceso.
Entre los elementos imprescindibles que debe contener el informe, se puede mencionar:

a. Breve presentación de los antecedentes Demográficos, Sociales, Económicos, entre otros, de la comunidad.

b. Breve descripción de recursos humanos (autoridades y encargados), y los recursos presupuestarios que se requieren para realizar dicho proyecto.

c. Exposición de las Estrategias, en este punto se recomienda realizar un cronograma de actividades que contempla el proyecto.

d. Desafíos y planteamientos futuros de la Gestión. Es importante que estos desafíos sean concretos y que faciliten una evaluación por parte de la comunidad del proyecto a realizar

Desarrollo de la cuenta pública participativa

El desarrollo de la cuenta participativa tiene por objetivo generar los espacios para la evaluación y discusión del proyecto por parte de la comunidad, respecto del quehacer de los dirigentes. Una vez que ha sido entregada la información inicial, las personas tienen un espacio para dialogar acerca de los problemas, desafío y perspectivas, plantear sus dudas e inquietudes, sugerencias y comentarios. Esta etapa es sumamente importante para la evaluación ya que permite recoger los juicios de la comunidad y encaminar una escala de valores desde la que se trabajara para el logro de meta propuesta.

El diálogo debe ser público, tanto en la convocatoria, como en el desarrollo del mismo, debe sistematizar la información recogida con el objeto de convertirse en una fuente de información disponible para la toma de decisiones. En la convocatoria debe asegurarse la mayor representación y participación de la comunidad y organizaciones afines, como un espacio diverso, inclusivo y abierto a la comunidad.

Respuesta pública de los líderes comunitarios a los planteamientos de la comunidad

La tercera y última etapa del proceso de Cuenta Pública Participativa corresponde a la respuesta por parte de los líderes comunitarios –también pueden ser equipos de trabajo o gestión–, frente a todos los planteamientos surgidos en el proceso de diálogo.

Para que el diálogo sea efectivo, no basta solo con que la comunidad participe u opine, sino que debe haber un compromiso de los lideres comunitarios por trabajar y hacerse cargo de responder a las propuestas surgidas desde la comunidad, a través de un mecanismo claro y en un plazo determinado.

Las respuestas deben ser conocidas por todos los participantes, explicando las razones que fundamentan determinadas acciones o decisiones, intenta ser un puente efectivo en la resolución de problemas y coopera en la búsqueda de las mejores soluciones para la comunidad.

En esta etapa se recomienda recoger los nuevos elementos e ideas con el fin d poderlos integrar al proyecto. La importancia de las Cuentas Públicas, se sostiene esencialmente en que a través de ella se asegura que la gestión de las distintas organizaciones sociales (ya sean Juntas de Vecinos, u organizaciones funcionales) responda a las necesidades de quienes convoca, consolidando el liderazgo, generando vínculos de confianza, fomentando la participación, y fundamentalmente, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Actividad N° 1

Reflexione: ¿Las formas de participación impulsadas por los Gobiernos fortalecen el trabajo de las organizaciones y, por ende, del fortalecimiento de la Democracia?

Conclusión

Los proyectos constituyen el elemento de acción por la cual las organizaciones pueden realizar intervenciones efectivas de desarrollo al interior de sus comunidades. Dichas intervenciones deben contar con la participación de la comunidad como una forma de hacer más eficaz lo procesos.

Existen ocho fases en la formulación de proyectos, muchos de los elementos que se señalan puede ser obtenidos mediante el diagnóstico comunitario. Existen diversos fondos públicos a los cuales se pueden postular las iniciativas sociales, para ello existen lineamientos que es necesario cumplir para que su postulación sea exitosa.

Durante el proceso de diseño e implantación de los proyectos es necesaria una evaluación permanente de los procesos que impulsan al desarrollo y adaptación de estrategias eficaces, a mejorar programas existentes y demostrar los resultados de inversiones de tiempo y otros recursos.

La evaluación ayuda a determinar si lo que se está haciendo está de acuerdo a la realidad del proyecto; en ese sentido, la cuenta pública participativa se plantea como un espacio de desarrollo social, participación y evaluación conjunta de los procesos del proyecto.

Un proyecto eficaz requiere de planeación y conocimiento de la realidad donde se ejecutará, es importante recordar que el líder debe orientar y facilitar los procesos de la comunidad. Todo proceso de cambio nace de una idea que es potenciada por el trabajo colectivo de la organización.

Bibliografía

Ander-Egg, E. & Aguilar, M. (1998). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

García, G. & Ramírez, J. (2006). Manual práctico para elaborar proyectos sociales. Madrid: SXXI.

Martinic, S. (1997). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje. Mexico: COMEXANI – CEJUV.

Ministerio de Sanidad y Política Social (s/a) Manual de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico. Recuperado en mayo de 2016, disponible en <http://www.solucionesong.org/img/foros/4e418bed80d9f/Manual_de_Formulacin_de_Proyectos_Sociales_m.pdf>

Ministerio Secretaría de Gobierno (2011). ¿Cómo realizar una cuenta pública participativa en mi comunidad? Serie: Participación ciudadana para una democracia mejor, N° 6, Santiago: Subsecretaría General de Gobierno.

Ministerio Secretaría de Gobierno (2011). ¿Cómo diseñar y elaborar proyectos? Serie: Participación ciudadana para una democracia mejor, N° 7, Santiago: Subsecretaría General de Gobierno.

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL