



INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL

**Módulo No.02**

# **PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO**

*Primera Edición*

*Ocupación:*

**Promotor Agrícola**



*Grupo Primario:*

**Trabajadores y Asistentes  
Sociales de Nivel Medio**

*Código:* **A 3421004**





## **Planes de Desarrollo Comunitario**



**PROMIPAC**  
Programa de Manejo Integrado  
de Plagas en América Central



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza  
en América Central**



**División Técnico Docente**  
**Departamento de Servicios Técnicos**  
**Unidad de Material Didáctico**

© Copyright  
2012 (INFOP-UMD)  
Tegucigalpa, D.C., Honduras, C.A.

DERECHOS RESERVADOS

Escuela Agrícola Panamericana, Departamento de Ciencia y Producción Agropecuaria, Zamorano, Honduras. Programa de Manejo Integrado de Plagas de la Cooperación Suiza en América Central (PROMIPAC). Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra con fines educativos y no de lucro. Solo se requiere citar a la fuente.

Los interesados pueden reproducir parte de esta publicación a condición de que citen la fuente de origen.

En lo referente a la reproducción total o traducción de dichas publicaciones, deberá dirigirse la correspondiente solicitud a INFOP, Apartado Postal 3235, Tegucigalpa, D.C.  
Por ser un documento didáctico, es recomendable comprender los elementos que lo integran.

Las publicaciones del INFOP pueden obtenerse en sus oficinas, en los diferentes lugares donde estas funcionan.

### **Equipo de Trabajo**

Coordinación Técnico Metodológica:  
*Magda Maradiaga*  
INFOP

Jefe Departamento Agrícola  
*Alcides Maradiaga*

Coordinador PROMIPAC Regional  
*Alfredo Rueda*

Coordinador PROMIPAC Honduras  
*Ernesto Garay*

Enlace Técnico PROMIPAC-INFOP  
*Freddy Soza*

Elaboración Contenido Técnico y Transcripción  
*Yeraldo Diaz Mass*  
Instructor Jefe UAPA-Talanga

Asesoría y revisión metodológica:  
*Digna Sierra Banegas*

Diseño y diagramación  
*María Magdalena Sánchez Z.*

Honduras.- INFOP  
Planes de Desarrollo Comunitario.- Honduras:  
INFOP, 2012.

100 p. (Promotor Agrícola)  
ISBN: 978-99926-818-1-7

1.- Desarrollo de la Comunidad.  
1.- Tit

R.

**Impreso en la Unidad de Editorial del  
INFOP.**



# ÍNDICE

Introducción.....	6
Objetivos.....	7
Contenido modular.....	8
Prueba Diagnóstico.....	9
<b>Elemento de competencia No.01 Elaborar diagnósticos participativos, focalizando la problemática encontrada.....</b>	<b>11</b>
Contenido teórico No.01 Diagnóstico rural participativo.....	12
Evaluación.....	43
Contenido teórico No.02 Mapas de poder local.....	47
Evaluación.....	64
<b>Elemento de competencia No.02 Formular y gestionar perfiles de proyectos tomando en cuenta la realidad de la comunidad, actores locales y recursos disponibles.....</b>	<b>67</b>
Contenido teórico No.03 Perfiles de proyectos.....	68
Evaluación.....	83
Contenido teórico No.04 Autogestión.....	85
Evaluación final.....	94
Glosario.....	99
Bibliografía.....	100



# Introducción

En el presente manual se abordan diferentes temas de mucha importancia, considerados insumos relevantes para la elaboración de planes de desarrollo comunitario, en el marco de formación del promotor agrícola.

En este manual se proporcionan los elementos necesarios para construir en conjunto con las comunidades, planes que les permita ser gestores de su propio desarrollo.

Para contribuir con el desarrollo de las comunidades rurales, es muy importante elaborar un plan comunitario para ser ejecutado a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las prioridades de desarrollo de cada comunidad.

Para la elaboración de los planes de desarrollo comunitario, es fundamental hacer un diagnóstico general de toda la comunidad, para identificar los recursos disponibles en la comunidad que puedan servir como insumos, para gestionar proyectos de inversión que impulsen su propio desarrollo.

En el diagnóstico deben identificarse todos los problemas, oportunidades, necesidades comunitarias, los recursos disponibles y a la vez determinar las ideas de proyecto que más contribuyan a la solución de dichos problemas. Debido a que los recursos disponibles son escasos y las necesidades de las comunidades son muy grandes, se hace imprescindible priorizar los problemas para focalizar los recursos de manera eficiente; por tal razón, adquiere gran relevancia la identificación plena de los problemas, en muchos casos suele ocurrir que se confunde el problema con los efectos, es decir se debe hacer una buena relación causa-efecto, para atacar la raíz del problema y no los efectos del mismo, ya que si atacamos los efectos del problema lo que hacemos con el proyecto es nada más dar paliativos, con lo que se invierten los recursos escasos de mala forma y pasado un corto tiempo el problema vuelve a ocurrir.

Cuando se han identificado plenamente los problemas y se han priorizado para determinar los que deben ser abordados o atacados con iniciativas de proyectos en un orden de prioridad; es hasta entonces que se debe empezar a formular el proyecto con un nivel de profundidad en su estudio o análisis que puede ser a nivel de perfil o a nivel de pre factibilidad y en muy pocos casos a nivel de factibilidad.

En términos generales la mayoría de los proyectos son aprobados o rechazados a nivel de perfil, por lo que casi nunca se elaboran proyectos comunitarios a nivel de pre factibilidad o factibilidad.

Algunos entes financieros pueden tener un nivel alto de exigencia en cuanto al grado o nivel de profundidad en que deben abordarse algunos problemas, pero que generalmente entregan un formato específico para la presentación del proyecto.

El instrumento de gestión más importante con que puede contar una organización comunitaria, son los perfiles de proyecto, con los cuales se puede gestionar recursos económicos para la ejecución de proyectos para el beneficio de la colectividad, ya que tiene muy poca credibilidad una solicitud de financiamiento sin la documentación de soporte que justifique tal solicitud.

Es importante presentar el proyecto a diferentes organizaciones que han sido detectadas previamente como fuente de financiamiento para la materialización del proyecto, para tener diferentes fuentes probables de apoyo financiero, para solventar dicha situación no deseada en la comunidad.





# Objetivos

## OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el módulo los y las participantes, serán competentes en: Impulsar la elaboración de planes de desarrollo comunitario, realizando un diagnóstico participativo de las fuerzas vivas, aprovechando sus potencialidades.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar los contenidos teóricos prácticos los participantes serán competentes en:

- 1.** Elaborar diagnósticos con participación comunitaria, aplicando diferentes técnicas.
- 2.** Elaborar mapas de actores locales, identificando las principales instituciones, organizaciones y autoridades de la comunidad y su participación en las actividades planificadas.
- 3.** Aplicar las herramientas necesarias para elaborar perfiles de proyectos requeridos para el desarrollo de la comunidad.
- 4.** Aplicar técnicas de autogestión comunitaria para identificar posibles fuentes de financiamiento para los proyectos de la comunidad.





## Contenido Modular

- M-01 El promotor agrícola en procesos de desarrollo comunitario.
- M-02 PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO.**
- M-03 Métodos de extensión participativa.
- M-04 Manejo integrado de cultivos y buenas prácticas agrícolas.
- M-05 Medidas básicas de protección ambiental.







# EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO

## INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan preguntas relacionadas a la elaboración de planes de desarrollo comunitario. Conteste encerrando en un círculo la letra que considere correcta y su respectiva explicación.

1. ¿Ha participado en la elaboración de algún tipo de diagnóstico en su comunidad?  
Sí   
No

Si su respuesta es SI, diga cuándo y qué tipo de diagnóstico; y si su respuesta es NO explique por qué no ha participado.

---

---

---

2. ¿Ha elaborado o participado en la elaboración de un mapa o cuadro de identificación de actores u organizaciones locales en su comunidad?  
Sí   
No

Si su respuesta es SI diga cuándo y si su respuesta es NO explique por qué no ha participado.

---

---

---

3. ¿Ha participado al menos una vez en la elaboración de un perfil de proyecto?  
Sí   
No

Si su respuesta es SI, diga cuándo y qué tipo de proyecto (productivo o social) y si su respuesta es no explique por qué no ha participado.

---

---

---





# EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO

4. ¿Ha participado al menos una vez en la elaboración de un perfil de proyecto?

SI

NO

Si su respuesta es SI, diga cuándo y qué tipo de proyectos; y si su respuesta es No explique por qué no ha participado.

---

---

5. ¿Ha gestionado alguna vez proyectos a ayudas para alguna comunidad?

SI

NO

Si su respuesta es SI, diga cuándo y qué tipo de proyecto o ayuda, y si su respuesta es NO explique por qué no ha participado.

---

---





**ELEMENTO DE  
COMPETENCIA No.01**

**Elaborar diagnósticos participativos,  
focalizando la problemática encontrada**

*Contenido teórico No.01*    **Diagnóstico rural participativo**

*Contenido teórico No.02*    **Mapas de poder local**



## EL DIAGNÓSTICO Y SU IMPORTANCIA



### ¿Qué es el diagnóstico?

Desde una perspectiva biomédica, el diagnóstico es el procedimiento con el que se identifica una enfermedad. Un médico diagnostica para indicar que una persona está infectada o enferma de una infección o enfermedad específica.

En terapia ocupacional, el proceso de provisión de servicios comienza con la evaluación de las necesidades, problemas y preocupaciones del paciente. Esta evaluación consiste en la construcción de un perfil ocupacional y en el análisis del desempeño ocupacional del cliente. Lo anterior equivale al diagnóstico que puede hacer un médico.

Desde una perspectiva más amplia, no médica, el diagnóstico es una investigación, porque es imposible actuar eficazmente sobre algo que desconocemos; ciertamente toda organización o institución que desee intervenir sobre la realidad social posee un conocimiento acerca de ella, pero éste puede ser insuficiente, parcial o equivocado.

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El diagnóstico se ubica dentro de un proceso sistemático de trabajo organizativo. Constituye la primera etapa del Ciclo de Trabajo Comunitario. Permite no sólo conocer sino también comprender los problemas que nos plantea la realidad, de tal manera de obtener los conocimientos necesarios para planificar acciones viables en busca de la solución de problemas.

### ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO?

Es el proceso que permite identificar y explicar los problemas que afectan a la población, de una realidad social que se requiere intervenir, en un momento determinado, con la participación de los ciudadanos de las comunidades organizadas.





El diagnóstico participativo implica una participación activa de los miembros de la comunidad. En el caso de la comunidad, la participación de la población, la sociedad civil organizada y autoridades comunales.

Para intervenir en una comunidad, se hace necesario la identificación y priorización de su problemática y necesidades, así como las alternativas de solución de las mismas; ésto se puede lograr realizando el Diagnóstico Social Participativo, que permite involucrar a toda la comunidad y a un equipo interdisciplinario, apoyado en diferentes estrategias, instrumentos y técnicas que facilite recolectar la información, analizarla y darle viabilidad a los procesos de cambio que se gestionen en la comunidad.

La comunidad está integrada por seres humanos que constituyen una complejidad de relaciones donde se ha demostrado a través de la historia el surgimiento de diversas problemáticas. Para dar respuesta a éstas han implementado metodologías en el campo de la intervención social aplicadas en diversos contextos contribuyendo al desarrollo comunitario y la organización comunitaria.

Según Ezequiel Ander-Egg “El desarrollo de la comunidad es un movimiento que tiene como fin promover el mejoramiento de la calidad de vida de toda la comunidad con la participación activa de todos sus integrantes”.

Para la ONU “El desarrollo de la comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la organización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida” esto implica la colaboración entre los gobiernos y el pueblo para hacer, elaborar esquemas de desarrollo viables y equilibrados.

El diagnóstico se hace con y para la comunidad, pues ellos deben ser conscientes de su fin, para que se realice y ser miembros activos de todos los procesos que se viven al interior del diagnóstico.

Los objetivos más relevantes del diagnóstico son:

- Conocer a fondo una realidad social.
- Ser base firme para la elaboración del plan de desarrollo.
- Generar en la comunidad procesos de concientización y gestión social.
- Capacitar a la comunidad en el diagnóstico, en la generación y gestión de proyectos.
- Fortalecer el liderazgo comunitario.





- Ser una herramienta pedagógica para la enseñanza de la realidad local en diferentes planteles educativos y comunitarios.
- Lograr que la comunidad se apropie de la información resultante del estudio y la convierta en una herramienta para la toma de decisiones, como también para afianzar sus organizaciones.

El diagnóstico apunta hacia la problemática de la comunidad, su realidad, en forma integral y explica las causas que produce dicho problema, orientándose hacia la búsqueda de soluciones.

### Importancia del diagnóstico

Una manera de entender la relevancia de hacer diagnóstico, es identificar lo que ocurriría cuando falta el diagnóstico. Así, tenemos que...

#### ... SI FALTA EL DIAGNÓSTICO...

- Podemos equivocarnos con la selección de problemas a resolver. Podemos atender los problemas secundarios y no a los principales o urgentes, dependiendo de la perspectiva de cada actor social.
- Podemos entender mal las causas y relaciones entre los problemas. Y así, acertar parcialmente en las soluciones desperdiciando trabajo, tiempo y otros recursos.
- Podemos planificar y ejecutar acciones poco viables, por no conocer suficientemente los diferentes aspectos del problema, así como los obstáculos y posibilidades que hay en la realidad.

Es decir, la ausencia o debilidades del diagnóstico repercutirán en las demás etapas del proceso de trabajo comunitario.





## EL DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO (DRP) Y SUS OBJETIVOS

Es un conjunto de técnicas y herramientas que permite que las comunidades hagan su propio diagnóstico y de ahí comiencen a auto-gestionar su planificación y desarrollo. De esta manera, los miembros de una comunidad podrán compartir experiencias, a fin de mejorar sus habilidades de planificación y acción. Aunque originariamente fue concebido para zonas rurales, muchas de las técnicas del DRP (Diagnóstico Rural Participativo) se pueden utilizar igualmente en comunidades urbanas.

La palabra participación tiene dos significados principales. *El primero* es “Dar parte”, es decir comunicar, informar o notificar. Desde este punto de vista, la participación sólo es posible con el libre acceso a la información de lo que ocurre alrededor, que de una forma u otra afecta positiva o negativamente a la comunidad. *El otro significado* -y el más utilizado- es “Tener parte en una cosa”, es decir, compartir, entrar, intervenir, contribuir: Cada integrante de la comunidad es una parte del todo y, como tal, interviene, comparte y contribuye.

Así, la palabra implica al mismo tiempo el derecho a tomar parte, por ejemplo en las decisiones, como el deber de contribuir, es decir tomar responsabilidad por el grupo o los miembros de la comunidad.

Cada miembro de la comunidad, desde lo específico de su edad, sexo o actividad tiene un papel que cumplir y debe realizar su aporte para el beneficio común. La participación, en la autogestión comunitaria, implica la intervención directa de cada uno de los integrantes de la comunidad en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas:

- ➔ En términos económicos, la participación significa la libertad para dedicarse a cualquier actividad productiva, que les permita mejorar su situación de ingresos.
- ➔ En términos sociales, significa la capacidad para intervenir plenamente en todas las instancias de la vida de la comunidad, al margen de religión, sexo o etnia. Además, significa el libre acceso a los servicios sociales y conexos.
- ➔ En términos culturales, quiere decir el derecho a promover y elevar los valores culturales y experiencias que contribuyen de manera positiva a su supervivencia como grupo, reafirmando su identidad.
- ➔ Y en términos políticos, significa la libertad para elegir y para ser elegido.





El DRP pretende desarrollar procesos de investigación desde las condiciones y posibilidades del grupo meta (los pobladores de la comunidad), basándose en sus propios conceptos y conocimientos adquiridos, con el apoyo de otras personas e instituciones. En lugar de confrontar a la gente con una lista de preguntas previamente formuladas, la idea es que los propios miembros de la comunidad analicen su situación problemática y valoren distintas alternativas para mejorarla. No se pretende únicamente recoger datos del grupo meta, sino que este inicie un proceso de autorreflexión sobre sus propios problemas y las posibilidades para solucionarlos.

El DRP, como herramienta para el análisis de los recursos locales con que cuenta una comunidad, es un instrumento muy importante porque permite identificar la realidad actual de las comunidades, interpretarla y proyectar las acciones a ejecutar que le permitan mejorar las condiciones de vida de los pobladores de una comunidad.



### Objetivos del Diagnóstico Rural Participativo

El objetivo principal del DRP es apoyar la autodeterminación de la comunidad a través de la participación y fomentar un desarrollo sostenible.

- 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.
- Presentar propuestas de solución compartidas entre la comunidad y las instituciones públicas y privadas (según sea el caso).
- Impulsar el auto-análisis y la auto-determinación de grupos comunitarios, el propósito del DRP es la obtención directa de información primaria o de "campo" en la comunidad.
- Hacer un auto diagnóstico acerca del estado de los recursos con que cuenta la comunidad, su situación económica, social y otros aspectos importantes para los miembros de la comunidad.
- Evaluar los problemas y las oportunidades, identificando los posibles proyectos de solución a los problemas más destacados y, por ende, las condiciones de vida de hombres y mujeres.







El logro de los objetivos y metas requiere de apoyo tanto interno como externo a la comunidad, pero las decisiones claves deben ser tomadas por ellos mismos, de forma libre y bien informada y en cada una de las etapas del proceso: Desde el conocimiento de su realidad, la identificación de los problemas, la asignación de prioridades y la programación de las acciones, hasta su seguimiento, evaluación y la permanente retroalimentación durante todo el proceso.

## Ventajas y desventajas del Diagnóstico Rural Participativo



### Ventajas

Pone en contacto directo a quienes planifican, al personal técnico y los promotores con las personas de la comunidad y viceversa; todos participan durante el proceso del diagnóstico.

- 2 Facilita el intercambio de información y la verificación de ésta por todos los grupos de la comunidad.
- 3 El DRP como metodología es ideal para establecer nexos entre sectores, tales como: forestal, ganadería y agricultura, salud, educación, vivienda y otros más.
- 4 Las herramientas del DRP se prestan muy bien para identificar aspectos específicos de género.
- 5 Facilita la participación tanto de hombres como de mujeres y de los distintos grupos de la comunidad.
- 6 Genera y provee información desde una perspectiva local



### Desventajas

- 1 Se pueden levantar expectativas innecesarias en la comunidad, especialmente de apoyo económico a proyectos y no a procesos.
- 2 La corta duración de DRP puede limitar el acercamiento humano y la confianza entre la comunidad y los agentes externos.





- 3 La falta de experiencia y compromiso de algunos promotores en el trabajo participativo puede influir en la calidad del ejercicio. Los promotores no deben hacer el DRP, sólo deben facilitarlo.
- 4 Falta de representatividad de todos los sectores de la comunidad (mujeres, niños, ancianos, grupos de interés, etc.)
- 5 Cuando se consideran muchas áreas de análisis y diferentes indicadores (cuantitativos y cualitativos) en un mismo diagrama o matriz, la comunidad se puede confundir y los resultados pueden ser difíciles de entender.

### Características del Diagnóstico Rural Participativo

La práctica y teoría del DRP varían mucho según el contexto en que se usan. Sin embargo tiene algunas características comunes:

- 1 Es un proceso de investigación y recolección de datos, que pretende incluir las perspectivas de todos los grupos de interés integrados por los hombres y las mujeres rurales.
- 2 Impulsa hacia un cambio en los roles tradicionales del investigador y los investigados, ya que ambos participan en la determinación de que y como recolectar los datos; es un proceso de doble vía.
- 3 Reconoce el valor de los conocimientos de y los miembros de la comunidad
- 4 Funciona como medio de comunicación entre aquellos que están unidos por problemas comunes. Esta comunicación colectiva llega a ser una herramienta útil para identificar soluciones. Además de estas características comunes todos los DRP comparten unos principios básicos.
- 5 Respeta la sabiduría y la cultura del grupo meta. El respeto al conocimiento cultural en el manejo de los recursos naturales y humanos, es el medio básico para lograr la sostenibilidad del uso de los recursos y de la organización social.





## Pasos del diagnóstico rural participativo

A continuación se muestra los pasos y las actividades para realizar un diagnóstico participativo. Se trata de una propuesta que puede mejorar:

### Paso 1

Conformación del equipo responsable del diagnóstico. Este es el equipo de trabajo que dirigirá todo el proceso, y estará conformado por los líderes de la comunidad u organización.

### Paso 2

Elaboración del plan de trabajo del equipo. El plan de trabajo debe considerar aspectos como: ¿para qué hacer el diagnóstico?, ¿sobre qué aspectos se realizará el diagnóstico?, ¿qué técnicas se utilizarán para diagnosticar cada aspecto?, ¿con qué recursos se contará para hacer el diagnóstico?, y ¿cómo se organizarán para hacer el diagnóstico?

Ejemplo del plan de trabajo, mediante gráfico de Gantt:

### Gráfico de Gantt

N°	Actividad	Fecha	Producto	Responsable	Recursos necesarios	Observaciones
1.						
2.						
3.						





### Paso 3

Convocatoria de las reuniones de diagnóstico. El número de reuniones necesarias teniendo en cuenta los calendarios comunales (producción, ferias, fiestas), de manera que se pueda contar con participación de la mayor cantidad de los principales actores. En la primera asamblea se debe aprobar el plan de trabajo del equipo responsable y conformar las comisiones de trabajo.

### Paso 4


Ejecución del diagnóstico participativo. Puede ser en una o varias reuniones de trabajo. Para ello es necesario seguir un proceso secuencial: caracterizar la comunidad, describir las necesidades, problemas, potencialidades y demandas, identificar las actividades generales, organizar la información relevante y finalmente hacer un análisis de la información obtenida.

### Paso 5

Taller de validación del diagnóstico participativo, donde se presente la información analizada a la población y se compruebe si responde a la realidad y aporta a encontrar soluciones a los problemas.

## CONSIDERACIONES DEL DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO



 El diagnóstico tiene como punto de partida un problema o una necesidad

Normalmente, el proceso de diagnóstico empieza cuando se necesita enfrentar problemas que ya comienzan a manifestarse en la comunidad, que están siendo detectados por las organizaciones sociales o por las instituciones y que necesitan resolverse mediante acciones prácticas.





## La identificación y priorización de problemas

Un problema social plantea una brecha entre lo que existe y lo que es deseable por parte de un conjunto significativo de actores sociales.

Un problema es social cuando afecta a un número importante de personas y para su superación no bastan los esfuerzos individuales o familiares, sino que se requieren acciones por parte de los organismos gubernamentales y/o de los grupos y organizaciones de la sociedad civil.



### El problema:

Es una situación negativa que afecta a la comunidad o a gran parte de ella; es una necesidad. Un problema se puede solucionar desde la perspectiva de una identificación clara y sostenible. Recordar que: UN PROBLEMA BIEN DEFINIDO ESTA MEDIO RESUELTO: Una solución implícita. Un desafío superable. Una oportunidad (algo nuevo). Permite intuir "acciones futuras"  
Criterios de fácil definición. Definiciones Previas

### La identificación del problema:

Existen algunos mecanismos para identificar problemas dentro de los cuales se menciona: Árbol de problemas (Causas y efectos).

El análisis de problemas es una de las herramientas fundamentales en la planificación, especialmente en proyectos. El análisis del árbol de problemas, llamado también análisis situacional o simplemente análisis de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Los problemas sociales son situaciones reales que la comunidad considera insatisfactorias, a la vez, considera que pueden ser mejoradas o superadas.


Es importante que, para la identificación del problema participe toda la comunidad o, por lo menos, gran parte de ella. Para esto, debe convocarse a una reunión de trabajo y plantearse la actividad con los agentes participantes.

Usar la técnica de "lluvia de ideas" para la identificación de los problemas.  
No confundir los "efectos" o "consecuencias" por el problema en sí.

Las situaciones problemáticas implican por lo general carencias o dificultades de acceso y participación efectiva en relación con servicios o bienes sociales. En el caso de la iniciativa OEC los problemas se relacionan con los obstáculos existentes para que los jóvenes accedan a oportunidades educativas tendientes a su desarrollo integral. Dichos problemas deben ser delimitados socialmente (población que está afectada) y territorialmente (espacio geográfico donde se ubica).






 **El diagnóstico está basado en el principio de comprender para resolver**

Es decir, para encontrar una solución eficaz, se debe tratar de comprender a fondo el problema que aqueja a la comunidad. Muchas veces se conocen sólo algunos elementos sueltos o superficiales de los problemas que se han detectado. Si se limita a esos conocimientos, sin ampliarlos o profundizarlos, es probable que las acciones cambien poco la situación.



 **El diagnóstico exige dos tipos de actividades básicas: Recoger información y reflexionar**




**Recoger Información:** se recogen los datos que se necesitan para conocer mejor el problema; cómo se manifiesta, cuál es su extensión e intensidad, dónde y desde cuándo se da, qué hace y dice la gente etc.

Esta información se obtiene a través de lecturas, observaciones, entrevistas y otras técnicas.

**Reflexionar:** para comprender a fondo un problema, se debe ir más allá de la sola recolección de información.

A partir de los datos obtenidos se reflexiona y discute sobre el problema, tratando de explicar su desarrollo, su origen, sus relaciones y consecuencias.

 **El diagnóstico es un proceso que va de los fenómenos a la esencia**

Se avanza desde lo que se observa a primera vista, hacia una comprensión cada vez más profunda. Se parte de los hechos concretos en la realidad de la comunidad para relacionarlos, paulatinamente con las situaciones sociales más generales.

 **El diagnóstico es parcial**

Los conocimientos que se obtienen sobre un problema nunca serán acabados, ni completos, porque la propia realidad es compleja y dinámica.





Esto significa que no se puede diagnosticar todo de una vez. Es más adecuado seleccionar un problema específico (con acuerdo a un criterio de priorización), para hacer diagnósticos parciales que recojan los diferentes aspectos del mismo.

### El diagnóstico es una actividad permanente

De las acciones que se realizan después de un primer diagnóstico, surgirán otras necesidades de conocer la realidad. En este sentido se habla del diagnóstico como una actividad permanente de la acción social comunitaria. Así, mediante la realización de diagnósticos parciales y de acciones prácticas, se va comprendiendo paulatinamente la complejidad de la realidad social.

### El diagnóstico necesariamente desemboca en conclusiones prácticas

El resultado del Diagnóstico no debe ser sólo información bien procesada, también implica conclusiones para la práctica social a corto o mediano plazo. A partir de una comprensión cabal del problema, se puede formular una serie de ideas concretas para la acción. De este modo, el diagnóstico contribuye a generar las bases para decidir colectivamente la solución a los problemas detectados.

## ASPECTOS A DIAGNOSTICAR

### Aspectos positivos y negativos

Aunque la atención esté centrada en los problemas y necesidades, se hace también necesario conocer el lado positivo de la situación; este podría centrarse en los niveles de organización existentes en la comunidad; en los recursos humanos y materiales con que se cuenta; en el grado de apoyo que se logre de parte de la autoridad local u otros.



Básicamente se trata de rescatar los recursos potencialmente “movilizables” en función de la solución del problema.

### Aspectos objetivos y subjetivos

Este aspecto está muy vinculado al anterior y lo amplía. Lo objetivo se refiere al mundo que nos rodea y a la forma de actuar en él. Lo subjetivo tiene que ver con las ideas, opiniones, interpretaciones y formas de percibir y comprender la realidad.





## **IMPORTANCIA ORGANIZATIVA DEL DIAGNÓSTICO**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las comunidades que buscan continuamente mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

El diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario sino que imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la comunidad haya definido para sí.

El diagnóstico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea la pregunta a diferentes posibilidades de relacionarse.

Las necesidades de diagnosticar y evaluar a una organización pueden tener distintos orígenes:

- A** El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades.
- B** El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer a sus personas, equipos, edificios. Además su producto puede quedar obsoleto.

El diagnóstico debiera buscar vías de superación de los problemas que puede haber y reconocer eventuales potencialidades de desarrollo utilizados en beneficio comunal.

- C** La organización ha sido sometida a cambios de importancia (innovación, cambio de viejas estructuras, demandas laborales, adecuación a nuevas tecnologías). Aquí el diagnóstico sería una forma de conocer el impacto de estos cambios en los distintos sectores o prevenir posibles transformaciones debido a estos cambios.
- D** El aumento de la complejidad del entorno de la organización ya sea político, económico y social (por ejemplo, aumento de competencia o comercio internacional, generalización de demandas laborales, etc.) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.







- B** La organización requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
- F** La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo en ella. Para ésto se hace necesario conocer las aspiraciones y problemas que los trabajadores tienen, buscar formas de superación de dificultades y generar un clima laboral más grato.
- G** La organización ha sido fundida con otra o comprada por otra que desea implementar una gestión distinta a la tradicional. El diagnóstico se refiere a ver la disponibilidad de recursos de la organización y viabilidad de posibles cambios.

## GENERALIDADES DE LAS COMUNIDADES Y SUS ORGANIZACIONES

### Las necesidades sociales

Las necesidades sociales han sido estudiadas desde una variedad de perspectivas: como carencias, insatisfacción percibida, deseo, necesidad.



Por la facilidad de operacionalizar y abordar las necesidades sociales en las distintas etapas del trabajo comunitario del promotor agrícola (involucramiento, diagnóstico, planificación participativa, organización comunitaria y evaluación) se considera en este manual la siguiente clasificación de necesidades: subsistencia, identidad, libertad, creación, participación, entendimiento, afecto y protección.

Las necesidades humanas conforman un sistema, en el cual no pueden establecerse criterios de jerarquías dado que se expresan a través de simultaneidades, complementariedades y compensaciones.

A la clásica relación entre necesidad y recursos incluye la noción de satisfacer como la “modalidad dominante que una cultura o sociedad imprime a las necesidades, siendo este el aspecto más dinámico de la propuesta.





## El medio ambiente

Hace referencia al espacio histórico, político, socio económico y cultural caracterizado por la existencia de actores sociales, a quienes referiremos como personas, grupos, instituciones cuyo comportamiento está orientado por sus intereses y ejercen mecanismos de influencia en su defensa.

El medio ambiente es un espacio de ejercicio de posiciones de poder. "El poder es una relación: no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio por lo tanto de negociación."



El medio ambiente es un espacio social y territorial conflictivo: los actores sociales se articulan, establecen mecanismos de cooperación, alianza, confrontan y negocian.



## El Contexto

Los aspectos estudiados, las necesidades sociales, las organizaciones y el medio ambiente, los procesos participativos, las racionalidades existentes se hayan insertos y muchas de las veces determinados por un espacio histórico, económico y social, mucho más abarcador, que ejerce influencia y al que no es posible modificarlo. Lo denominaremos el contexto.

La exclusión social; se refiere por un lado a la situación experimentada por los individuos (privación económica y aislamiento social) y por otro, a un proceso social, que aparece como la fragmentación social, los dualismos (pocos ricos muy ricos y muchos pobres muy pobres) y la ruptura de la cohesión social.

Implica una reducción global del control que una sociedad ejerce sobre los riesgos sociales.

La exclusión abarca tres dimensiones: **económica** (cuando los sujetos no pueden o no cuentan con los medios para participar de los procesos productivos); **política**: referida al ordenamiento político institucional que regula el ejercicio



del poder, establece normas, deberes, garantiza derechos y la participación activa en lo que llamamos ciudadanía (educación, salud básica, seguridad social) y **cultural**, que corresponde a los códigos, valores y aspiraciones mediante los cuales las personas se comunican entre sí, interpretan la realidad y orientan su práctica, que se transmite a través de las relaciones primarias, la educación, la religión y los medios de comunicación.



### Desempeño organizacional

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas.



La efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, el cambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio. Hay muchas nuevas ideas en circulación y está claro que diferentes interesados directos quieren diferentes tipos de desempeño organizacional. Muchas de estas ideas apuntan a asegurar que la organización pueda sobrevivir con el tiempo. Esto se puede denominar “la relevancia permanente para los interesados directos”. Según nuestro marco, una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.



### Capacidad organizacional

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades.



Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales.



En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como “relaciones interinstitucionales”.

### ⦿ Motivación organizacional

Como se dijo anteriormente, nos inspiramos en varias organizaciones que tienen un buen desempeño, pese a contar con menos recursos y capacidades organizacionales relativamente poco desarrolladas. La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En nuestro marco evaluamos la motivación organizacional analizando varias dimensiones de las organizaciones.



Una dimensión que examinamos es la evolución y la historia de la organización; es decir, cómo y por qué se inició la organización, cuáles son sus hitos, etc. En forma análoga, el marco de evaluación explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan. La cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional. Considerados en conjunto, estos factores dan a la organización su personalidad e intervienen en su desempeño y en la calidad del trabajo.

### ⦿ Entorno externo

Las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno externo en el que operan es muy importante. Las organizaciones necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño. El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas





macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un cúmulo de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones.

Las características y la calidad del entorno -como infraestructura deficiente en caminos, electricidad y líneas telefónicas -también pueden obstaculizar el desempeño. Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas.

Sin embargo, los datos que arroja un DRP son los necesarios y suficientes para desencadenar los procesos de autoayuda que persigue.

La forma en la que se recogen los datos busca, en primer lugar, promover que las personas de la comunidad piensen sistemáticamente en sus problemas, en las posibles soluciones y lo compartan con el equipo facilitador del DRP; en segundo lugar que el equipo comprenda las condiciones y circunstancias locales. Finalmente, busca analizar los problemas y las posibles opciones para enfrentarlos en conjunto.

El DRP es similar al diagnóstico que hace un médico: al sentirnos enfermos visitamos al médico y él se encarga de preguntarnos; Y después procede a realizar un examen general de nuestro cuerpo (los ojos, la boca, el corazón, los oídos, la presión, etc.). A este proceso de examen se le llama diagnóstico y al final el médico sabe que medicina recetarnos para curar la enfermedad.

Los hombres y las mujeres de la comunidad deben actuar como el médico: necesitan revisar todos los elementos, que conforman el entorno de la comunidad para encontrar una forma de solucionar los problemas, asignando responsables locales y buscando apoyo institucional.

Los actores sociales en el campo no son homogéneos. Para el desarrollo de la comunidad entera se necesita escuchar y tomar en cuenta también las posiciones de los desfavorecidos de la comunidad, es decir, los grupos con menos poder económico y social, quienes muchas veces no tienen la misma posibilidad o facilidad de expresarse.





Involucrar y dirigirse activamente a aquellas partes de un grupo o una comunidad que normalmente no son escuchadas, sea por la falta de elocuencia, porque son iletrados o por una posición social marginal. Esto se puede realizar trabajando con grupos homogéneos, es decir con personas pertenecientes a un mismo sector social, y con el uso de medios de visualización, motivando especialmente a los que no hablan mucho. Al estar en su “grupo social”, las personas pueden expresarse más libremente, sin sentirse intimidadas.



### Solidaridad

Así es el trabajo comunitario: Cada integrante cumple un rol específico y de la suma de todos los aportes resulta la solidez del trabajo y la conquista de sus beneficios. Nadie sobrevive solo. La solidaridad es la toma de conciencia y la entrega responsable a la tarea asignada a cada uno en el proceso de alcanzar los objetivos propuestos.



### Organización comunitaria



Debido a que está organizado, es más difícil vencer al grupo, que vencer al individuo. El ser humano se organiza por instinto y protesta cuando la organización es deficiente. También, se siente inseguro, ya que no sabe dónde encaja.

Organizar es formar un todo con partes que dependen y se relacionan entre sí, formando una estructura definida y eficiente.





La organización es la división de las acciones y los deberes en funciones especializadas. Un grupo se organiza para que las comunicaciones, las personas y los objetos fluyan hacia adentro y hacia afuera. Y a partir de las pequeñas acciones o pequeñas completaciones que se van logrando, se impulsa y, finalmente se logra, el propósito del grupo.

La prueba máxima para el grupo es su viabilidad: Su capacidad para florecer y prosperar. La viabilidad depende de lograr un producto aceptable. Los grupos que no lo logran, no sobreviven.

## TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



### La observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el o los fenómenos, hechos o casos, que están ocurriendo, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre.

Por otra parte, observar es aplicar los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad. Observar no es “mirar”.

La persona común mira a diario animales, agua, árboles, lluvia, sol, estrellas, vehículo, sin inmutarse por ellos.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.





### Entrevista

Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.



### Cuestionario

Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.



### Análisis de transmisión de mensajes

Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.



### El análisis de experiencias críticas de comunicación

Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.



### Análisis de redes de comunicación

Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

