

TRABAJO COMUNITARIO PARTICIPATIVO



GUÍA METODOLÓGICA PARA UNA
INTERVENCIÓN EXITOSA

Unidad de Vinculación con la Sociedad

TRABAJO COMUNITARIO PARTICIPATIVO

GUÍA METODOLÓGICA PARA UNA
INTERVENCIÓN EXITOSA

CONTENIDO



Denise Rodríguez Z. Ph.D
Directora Unidad de Vinculación con la
Sociedad

Elaborado por:
Mgtr. Aleyda Quinteros
Ing. Andrea Carrera
Msc. Cinthy Veintimilla

Revisión ortográfica
Ing. Noemí Lavid

Ilustraciones
Víctor Díaz

Diseño y Diagramación
Juan Carlos Díaz
Equipo Cronos

ISBN
978-9942-36-837-9

Primera edición
Diciembre 2019

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
Los programas y proyectos	9
PREVIO A LA FORMULACIÓN	11
Acercamiento a la comunidad	11
Surge una necesidad	14
Identificación de sistemas de gobernanza	14
Viabilidad del programa o proyecto	15
PARA LA FORMULACIÓN	19
Estudio de la comunidad	19
Validación de los métodos, técnicas y procedimientos	20
DURANTE LA EJECUCIÓN	23
Definición de tareas	23
Los canales de comunicación	23
Integración del equipo	24
Involucramiento con la comunidad	24
Respeto durante la intervención	26
Análisis periódico de acciones	28
Recomendaciones para la socialización	30
Cómo aprenden las personas	31
Paradigmas de la socialización	32
Para una socialización efectiva	32
Manejo de conflictos	35
Compromiso	36
Comunicación	36
Diálogo	38
Acuerdos	38
CONSIDERACIONES EN EL CIERRE	41
Medición de resultados e impactos	42
Hoja de ruta para una intervención exitosa	43
Referencias	44
Historieta	47

PRESENTACIÓN

Los proyectos de servicio comunitario involucran actividades que, por su naturaleza social, requieren de ciertas habilidades blandas de los encargados de su ejecución. Las habilidades blandas son, muchas veces, más difíciles de conquistar que las habilidades duras o técnicas. Para el desarrollo exitoso de los proyectos de servicio comunitario se deben cuidar muchos detalles que van desde los canales de comunicación hasta el respeto a las costumbres o tradiciones de los beneficiarios y todo esto considerarlo en la aplicación de soluciones técnicas. Esta combinación de aspectos sociales y técnicos vuelve complejos los procesos de formulación, ejecución y cierre de este tipo de proyectos.

En la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), la Unidad de Vinculación con la Sociedad (UVS) es la oficina encargada de gestionar los proyectos de servicio comunitario de la institución. Luego de tres años de trabajo mancomunado de profesores y estudiantes que aplican sus conocimientos en beneficio de la sociedad a través del desarrollo de los proyectos de servicio comunitario, se detectó la necesidad de profundizar en las formas de acercamiento a la comunidad con el fin de potenciar los beneficios de los proyectos.

En el año 2018, invitamos a una experta en desarrollo comunitario, Cinthy Veintimilla, para realizar un taller sobre el tema y como producto nos entregó un protocolo de intervención comunitaria que contiene recomendaciones para una exitosa ejecución de proyectos de servicio comunitario. A partir de este protocolo, Aleyda Quinteros y Andrea Carrera, analistas de la UVS, desarrollaron esta guía. Me llena de alegría y orgullo, presentar este documento que tiene como finalidad contribuir al desarrollo exitoso no sólo de nuestros proyectos de servicio comunitario sino también de todo el sistema de educación superior del Ecuador y ¿por qué no?... del mundo entero.

A lo largo de esta guía se presentan una serie de recomendaciones para el accionar de docentes y estudiantes en las diferentes fases de los proyectos comunitarios: formulación, ejecución y cierre. Todas las recomendaciones nacen de la experiencia de acompañamiento por varios años en el desarrollo de los proyectos.

Para la fase de formulación se realizan recomendaciones acerca de la importancia de la participación activa de la comunidad, la elaboración de una matriz de involucrados, la identificación de las necesidades, sistemas de gobernanza de la comunidad, canales de comunicación, la elaboración de un diagnóstico y del árbol de problemas.

Para la fase de ejecución se recomienda definir las tareas y responsabilidades de los diferentes actores del proyecto, asegurar una comunicación efectiva con la comunidad, impulsar la integración del equipo de trabajo, consolidar buenas relaciones con los actores clave de la comunidad, respetar sus costumbres y tradiciones y evaluar constantemente el avance del proyecto.

Para la fase de cierre se recomienda realizar un acta de cierre y firmarla en una reunión con los actores clave del proyecto. En este documento se debe presentar y medir los resultados alcanzados de los proyectos o el impacto del programa.

Finalmente, la guía realiza algunas recomendaciones para la socialización efectiva del proyecto con los actores clave tanto dentro de la institución como en la comunidad, además se orienta en el manejo de conflictos.

Espero disfruten de la lectura de esta guía y más allá de la lectura, puedan realmente poner en práctica cada uno de los consejos y herramientas recomendadas para el desarrollo exitoso de los proyectos de servicio comunitario.

María Denise Rodríguez Zurita
Directora de la Unidad de Vinculación con la Sociedad
Escuela Superior Politécnica del Litoral

INTRODUCCIÓN

Los escenarios en la intervención comunitaria se dan a través de programas institucionales y proyectos de servicio comunitario que se realizan en la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y son diversos porque se trabaja tanto en localidades urbano marginales de la ciudad y asentamientos rurales, como en instituciones hospitalarias, unidades educativas y áreas naturales.

Los escenarios cuentan con actores claves que no solo son los beneficiarios directos de los proyectos, sino también las autoridades de los lugares en lo que se trabaja, los líderes barriales o comunales, representantes de organizaciones de la sociedad civil y por supuesto los docentes y estudiantes de la universidad. Esto hace que la labor sea ardua y requiera de mucho esfuerzo, siendo necesario contar con recomendaciones para poder trabajar en armonía y alcanzar los objetivos de cada programa y proyecto que se plantee en beneficio de la comunidad.

Este documento está constituido de cuatro fases con recomendaciones para el buen desarrollo de programas y proyectos dentro del eje de vinculación con la sociedad en la educación superior. En la primera parte se aborda el trabajo con la comunidad dentro de la etapa de diseño o formulación del programa o proyecto. La segunda parte corresponde al trabajo que se debe realizar cuando se va a formular un programa o proyecto. En estas dos primeras fases es importante realizar varios acercamientos y reuniones con los beneficiarios.

En la tercera fase se revisa todo lo que se debe hacer cuando se inician las actividades del proyecto y se conoce al equipo de trabajo y a la comunidad beneficiaria, definiendo los canales de comunicación más viables e idóneos de acuerdo a las características de los beneficiarios. En esta parte también se explican recomendaciones generales que servirán durante todas las etapas del programa y proyectos, así como para la socialización y el manejo de conflictos entre los diferentes grupos de interés.

La cuarta parte se enfoca en la parte final del programa o proyecto donde se describe cada una de las situaciones y eventos que se realizan en esta etapa. Finalmente, encontrará una hoja de ruta que le servirá para verificar el cumplimiento de las actividades más relevantes en cada etapa del proyecto.

El contenido de esta guía reúne experiencias de las autoras y herramientas de revisión bibliográfica que pretenden ser una orientación para diseñar y ejecutar programas y proyectos de trabajo en escenarios de servicio comunitario. La recopilación de estas ideas no pretende ser una receta para la dinámica de trabajo o interacción con beneficiarios o comunidades, más bien, son recomendaciones para adaptarlas a las realidades de los programas y proyectos de servicio comunitario, así como a las características únicas de sus actores, para así responder de mejor manera a las problemáticas y necesidades identificadas que beneficien a la comunidad producto a su intervención.

LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

La Unidad de Vinculación con la Sociedad (UVS) de la ESPOL define a los programas institucionales de vinculación con la sociedad como el conjunto de proyectos y/o actividades específicas desarrolladas por docentes y estudiantes, con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de vida, el medio ambiente, el desarrollo productivo y la preservación de la cultura y saberes, anteponiendo a grupos de atención prioritaria dentro del marco de los dominios y pertinencia académica de las carreras. Los programas y proyectos son de carácter multidisciplinarios y/o interdisciplinarios.

Los programas y proyectos se consideran multidisciplinarios cuando en la solución del problema central participan carreras de dominios académicos y áreas de conocimiento iguales o similares, en tanto que los interdisciplinarios son cuando participan carreras de dominios académicos y áreas de conocimiento diferentes.

Un proyecto de servicio comunitario es el conjunto de actividades que permite mejorar la condición de qué un determinado grupo vulnerable de personas, contribuyendo de manera integral al objetivo general del programa al cual pertenece, mediante el uso de adecuado de sus recursos.

Los proyectos de servicios comunitarios generan espacios para el desarrollo de prácticas pre profesionales, en entornos reales de aprendizaje que los estudiantes universitarios realizan con el acompañamiento de docentes.



Figura 1. El ciclo de programa o proyecto de servicio comunitario.

PREVIO A LA FORMULACIÓN

Acercamiento a la comunidad

Si es la primera vez que se realiza el acercamiento a una comunidad, se recomienda iniciar con una revisión bibliográfica o documental de proyectos anteriores y/o información de líneas bases como datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) o de los planes de ordenamiento y desarrollo territorial (PDOT) de acuerdo al Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) al que pertenezca la comunidad.

Además, es considerable realizar entrevistas a profundidad [1] con profesionales pares que hayan desarrollado o presentado propuestas en el sector. Para este primer acercamiento, es necesaria la observación como herramienta metodológica de investigación social, aprovechando las ventajas y considerando sus complicaciones, como determinar bien el rol del observador y la estructuración de una ficha para el levantamiento de información considerando variables o categorías que eviten sesgos o subjetividades en los datos. [2]

Al realizar una primera visita de reconocimiento del lugar, tenga previamente identificadas en una lista de cotejo todas las variables o categorías necesarias para la observación que permita conocer las condiciones físicas y geográficas de la comunidad beneficiaria. Además, es significativo contrastar y verificar la información que haya sido recopilada o revisada previamente. Con toda esta información estructure un mapa de actores claves (figura 2), que incluya beneficiarios de la problemática planteada, y asimismo a líderes, autoridades, representantes de organizaciones sociales, etcétera.



Serán necesarias varias visitas a la comunidad previo a la formulación del proyecto.

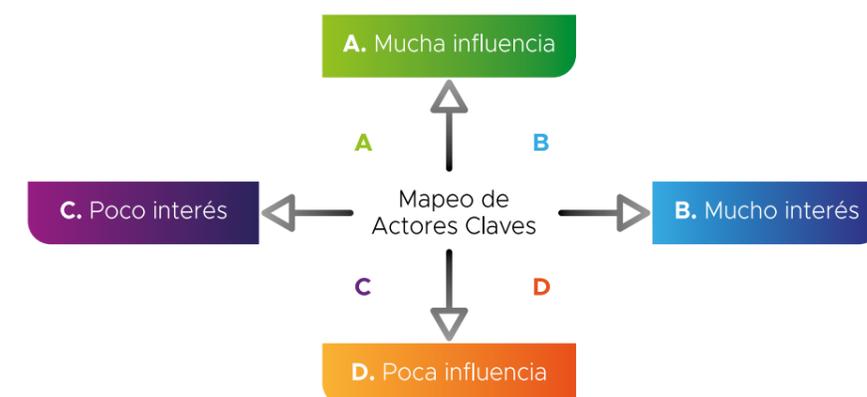


Figura 2. Mapa de Actores Claves. Identificación de grupos de interés

El mapa de actores claves o sociales dentro de un proyecto es fundamental y es una herramienta que ayuda a detectar la importancia de la intervención en la comunidad en los diferentes roles.

El mapeo de actores o sociogramas permite identificar personas, organizaciones, instituciones o empresas, que se reconocen como incluyentes o involucrados dentro de una planificación, diseño o implementación de un programa o proyecto.

También ayuda a determinar de manera clara y concisa quiénes son las personas que están inmersas en la situación y de qué manera podrán influir en el desarrollo del programa o proyecto.

La información recogida dentro de un mapeo de actores claves permite generar estrategias de comunicación con cada uno de ellos, a favor de la ejecución del proyecto o programa [3]. Esta información se la puede extraer a través de entrevistas a profundidad o grupos focales.

Otra herramienta útil para discernir a los grupos de interés de una comunidad y su relación con el problema, es mediante el diseño de una matriz de involucrados que detalla de manera puntual la influencia de estos grupos de interés.

La matriz permite tener claro qué herramientas utilizar, considerando que las entrevistas tienen un papel fundamental. Mucha de la información preliminar que ayuda a la toma de decisiones en la formulación de un programa o proyecto, se la debe extraer mediante entrevistas que, dentro de la investigación cualitativa en estudios sociales, juegan un papel preponderante.

Para esta técnica se debe estructurar una herramienta, definir bien el tipo y contar previamente con un cuestionario de preguntas, de preferencia validado por un par, que asegure poder extraer toda la información necesaria porque hay que evitar la improvisación. Para este caso se recomienda el uso de entrevistas estructuradas que integren todas las categorías o variables que se necesitan conocer. Se recomienda usar una grabadora para el registro pormenorizado de la información, siempre que se tenga una autorización previa para la grabación de la entrevista. [1]

Una vez que se ha podido identificar a los actores claves, es primordial generar las herramientas de recolección de información de acuerdo a la técnica escogida. Se debe construir cuestionarios de preguntas para censos, encuestas o entrevistas, lo más detallado posible para evitar sesgos de información. Este primer acercamiento con los actores claves o grupos de interés debe evidenciar lo que los beneficiarios o comunidad requieren.

En algunos casos para una comunidad es muy claro cuáles son sus problemas o necesidades, porque es evidente o se sienten afectados frecuentemente por una carencia. Sin embargo, hay ocasiones que los estilos de vida, tradiciones o costumbres hacen que, con ciertas necesidades o problemas, no se sienten afectados o preocupados. En estos casos se puede buscar alternativas que ayuden a evidenciar las consecuencias a futuro, inclusive usando ejemplos o estudios de casos que pudieran comparar situaciones.

Por ejemplo, en el recinto Jigal del cantón Santa Lucía, en la provincia del Guayas, su comunidad se dedica de manera general al cultivo del arroz, esto responde a costumbres y tradiciones familiares que por generaciones trabajan en el monocultivo, que hace que no puedan ver otras opciones para el aprovechamiento de la tierra, inclusive ni siquiera creer que es probable trabajar parcelas para sembrar productos de consumo tradicional que puedan ayudar a mermar gastos, utilizando las mismas técnicas de cultivo del arroz.

En ese sentido, la carrera de Ingeniería Agrícola y Biológica de la ESPOL trabajó entre el 2015 y el 2017 con el proyecto “Diversificación Endógena”. Mediante talleres con la comunidad se determinó cuáles eran los gastos que tenían por compra de productos de consumo tradicional para preparación de comida, y en qué medida aprovechando los mismos productos de cultivo se podía generar pequeños ahorros desarrollando huertos familiares. Para los miembros de la asociación arroceras del recinto, esto no era un problema y menos una necesidad, pero, mediante el trabajo de sensibilización y concienciación de lo que estaba ocurriendo, se pudieron percatar que se podía mejorar. En ese momento se logró un empoderamiento de la problemática y un compromiso para el trabajo conjunto. [4]

TABLA 1
MATRIZ DE INVOLUCRADOS
EJEMPLO DE GRUPOS DE INTERÉS PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO

<i>Involucrados</i>	<i>Población</i>	<i>Papel/Rol</i>	<i>Potencialidad</i> <i>Alcances</i> <i>Intereses</i>	<i>Técnica</i> <i>Herramienta</i>
Comuna San Pedro, parroquia Manglaralto	7.000	Habitantes de la comunidad	No todos son prestadores de servicios turísticos	Entrevista
Presidente de la Comuna	1	Líder de la comunidad	Conoce la historia de la comunidad, sus necesidades, costumbres y tradiciones	Entrevista
Director de Turismo del cantón Santa Elena	1	Trabaja por el desarrollo turístico de la zona dentro de los planes nacionales y zonales	Proporciona información técnica, turística actualizada del lugar, territorio, de proyectos en ejecución o por ejecutar, o lo que no se conoce	Entrevista
Prestadores de Servicios de Restauración	25	Dueños de los negocios	Atención a los turistas y trabajadores locales	Grupos Focales
Prestadores de Servicios de Alojamiento	6	Familias con hospederías	Atención a los turistas y tranajadores locales	Grupos Focales
Visitantes y consumidores del servicio turístico	60 turistas al mes	Turistas y visitantes	Miden la calidad de los servicios	Encuestas

La matriz de involucrados permite determinar cada uno de los grupos de interés que tiene la localidad, saber cuál es su rol dentro de la comunidad, cuál es la información y su importancia para el desarrollo del proyecto, además de determinar con que técnica se pueden extraer datos.

Surge una necesidad

La comunidad es la que debe iniciar la búsqueda de alternativas para su propio desarrollo. Como parte de la responsabilidad de la universidad ESPOL, se debe garantizar que las acciones impulsadas desde los programas y proyectos de servicio comunitario desencadenen procesos encaminados a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, y esto solo es posible si son ellos quienes participan durante todas las fases de los procesos, no solo como beneficiarios receptores, sino como miembros activos de su propio desarrollo. Se espera que la necesidad que origina los programas y proyectos surja de la misma comunidad, es decir, que sean ellos quienes busquen el apoyo de la institución de educación superior. Y para formalizar este pedido se debe contar con una petición expresa mediante una carta u oficio, donde se indique el interés de la comunidad para que la universidad realice una intervención.

Si es la universidad que busca a quién beneficiar, es probable que no toda la comunidad esté interesada o comprometida a continuar con las acciones tan pronto que la universidad finalice su intervención. Por todo esto, es esencial que se cuente con una carta expresa o de compromiso firmada por los representantes de los beneficiarios directos del proyecto que se va a realizar, en la que se fijarán los acuerdos y compromisos de ambas partes.

¿Cómo y cuándo identificarlo? Mediante el diálogo con los actores claves en las primeras reuniones y visitas que se realicen a la comunidad o institución con la que se va a trabajar.

Identificación de sistemas de gobernanza

De acuerdo al Diccionario del Poder Mundial, elaborado por el Foro por una Nueva Gobernanza Mundial, [5] “se entiende por gobernanza a la capacidad y acto de tomar decisiones colectivas en un territorio o comunidad determinada, que puede abarcar desde una familia hasta el planeta entero, y desde las políticas públicas a la empresa, el asociacionismo o la gestión de redes virtuales, y el conjunto de procesos y resultados que derivan de esta capacidad. La gobernanza puede aplicarse a diferentes escalas del territorio y sectores de toma de decisiones, manteniendo ciertos principios comunes... La gobernanza no equivale a sistema de gobierno o al conjunto de las políticas públicas de ese gobierno, sino al sistema formado por actores, especialmente instituciones, relaciones, normas y procesos, relativos a la toma de decisiones”.

Es sustancial indagar sobre el sistema de gobernanza que rige en el territorio o grupo de intervención. El sistema puede estar integrado por instituciones formales e informales. Será necesario incluirlos en la matriz de involucrados e identificar posibles conflictos o intereses que podrían afectar el desarrollo del programa o proyecto. Las comunas cuentan con gobiernos autónomos descentralizados parroquiales o juntas comunales, por otro lado, los sectores productivos se congregan en gremios o asociaciones.

¿Cómo y cuándo identificarlo? Mediante entrevistas a personas de contacto en las primeras reuniones y luego se complementa con entrevistas a profundidad a informantes claves en las siguientes visitas de campo. Recordar que estas personas no necesariamente son los líderes, pueden ser personas que cuenten con mucho conocimiento sobre la comunidad, los proyectos que se han implementado en la misma y qué organizaciones previamente han participado dentro de la comunidad.

Viabilidad del programa o proyecto

La prefactibilidad o viabilidad de un proyecto supone un análisis preliminar de una idea para determinar si es factible convertirla en un proyecto. Al iniciar un estudio, se consideran diversas variables y se determina sobre los aspectos centrales de la “idea del proyecto” [6]. Si el análisis demuestra viabilidad, existe la posibilidad de que el proyecto se cristalice. Así mismo, después de analizados algunos de estos aspectos o variables, aunque tengan gran parte de la información levantada, es probable que una variable no esté a favor y sea necesario desistir con la formulación total del proyecto.

Es importante que tan pronto estén recolectados los primeros datos, mediante revisión documental y entrevistas, se haga una revisión de información desde el ámbito social, considerando como variables fundamentales aspectos de tipo: legal, mercado, físico, ambiental, seguridad, recursos u otros, que pudieran incidir en la ejecución del programa o proyecto.

- **Social:** Confirmar que no existan conflictos sociales o disputas entre grupos, gremios o beneficiarios. Es fundamental que previo el desarrollo de un programa o proyecto se firmen acuerdos de convivencia o se establezcan artículos expresos dentro del convenio de cooperación que se firme con los representantes. Asegurar que se tiene beneficiarios comprometidos y bien identificados dentro del programa o proyecto.
- **Legal:** Examinar la legalidad o formalidad de la comunidad, asociaciones o agrupaciones beneficiarias. Verificar la legalidad y propiedad de los espacios físicos a intervenir (de ser el caso) y confirmar con escrituras o nombramientos. Es sustancial respetar los aspectos legales sobre todo cuando se trata de algún tipo de construcción, remodelación o adecuación de estructuras o prototipos comunales o educativos.
- **Mercado:** El proceso que se apoyará, en caso de que sea productivo, dará como resultado un producto demandado por algún nicho de mercado (que puede ser factible de contactar). Si no se cuenta con un mercado o clientes para lo que se pretenda desarrollar como producto, es probable que se genere frustración o se origine un problema mayor.
- **Físico:** El espacio físico de intervención permite la ejecución de acciones, por eso es necesario tener en cuenta que la zona no sea de riesgo. Las comunidades por lo general ofrecen lugares para que se desarrollen las actividades, o también directamente el sitio donde se trabajarán o implementarán las actividades de un proyecto. Es fundamental contemplar los factores de riesgos que pudieran perjudicar la ejecución del proyecto y la integridad de las personas.

- o **Ambiental:** Se tiene en cuenta que las condiciones ambientales sean favorables para las ejecuciones de las acciones, así como un análisis preliminar de cambios o impactos negativos que pudiesen afectar al ambiente. Como universidad se tiene la responsabilidad de incentivar la conservación de la biodiversidad, y por esta razón es crucial que se evalúe que las acciones o actividades de un proyecto no generen impactos negativos.
- o **Seguridad:** Analizar y asegurar que las acciones o actividades del proyecto no pongan en riesgo la integridad tanto de beneficiarios como de estudiantes y docentes. Probablemente para poder acceder o llegar a una comunidad será necesario transitar por sectores peligrosos, por lo que se debe pensar en la seguridad de todos. Del mismo modo, procurar que la comunidad beneficiaria se comprometa a resguardar la seguridad de la comunidad universitaria, indicando estos compromisos en la firma de los acuerdos.
- o **Recursos:** Es crucial pensar en todos los recursos necesarios para el desarrollo de un programa o proyecto. Indagar en la disponibilidad de recursos económicos que se pueden asignar dentro del presupuesto general de vinculación con la sociedad. Conocer cómo se distribuirán los fondos requeridos. Saber en qué medida es factible la adquisición de recursos materiales, equipos o reactivos. Estar al tanto de que la movilización requerida tenga acceso al lugar de desarrollo del proyecto. Dentro de los recursos, consultar al equipo de docentes y estudiantes, mediante las mesas de trabajo o reuniones puntuales determinando si se contará con la participación de ellos.

¿Cómo y cuándo identificarlo? Con la revisión de fuentes secundarias (informes, reportes, estadísticas, expedientes, juicios, etc.) y entrevistas a informantes clave. Para diseñar entrevistas para esta etapa, es preferible garantizar la validez y confiabilidad como una herramienta de investigación cualitativa que dé como resultado información auténtica. Solicitar evidencias y documentar, llevando de manera organizada un cuestionario de preguntas y los medios o recursos para tomar nota o grabar la información. Si no existe impedimento en ninguno de los aspectos mencionados, se podría proceder a la estructuración del programa o proyecto.

Cuando se ha asegurado que todos estos factores se encuentran de manera favorable, tal vez se cuente con un alto porcentaje de que el programa o proyecto se pueda ejecutar con normalidad. Sin embargo, no implica que se presenten factores externos que influyan en el buen desarrollo de las actividades y que se tenga que dar por concluido o cancelado un programa o proyecto, estos factores se los puede considerar dentro de los supuestos en la matriz de marco lógico del programa o proyecto.

PARA LA FORMULACIÓN

Estudio de la comunidad

Una vez que se cuenta con las condiciones que garanticen una ejecución óptima de las acciones, se puede proceder al diseño o formulación del programa y proyectos. El primer paso es el diagnóstico de la comunidad o agrupación de beneficiarios, tanto para conocer sus limitaciones, como para saber qué acciones se han implementado anteriormente y que no hayan solucionado los problemas, así se evitará desperdiciar tiempo y recursos.

La información del diagnóstico deberá incluir indicadores de desarrollo que serán la línea de base o punto de partida del programa o proyecto. Estos datos serán contrastados al finalizar el programa o proyecto para verificar el aporte de la universidad al desarrollo de los beneficiarios.

Por eso es recomendable que para la elaboración de programas o proyectos se realice un taller antes de la planificación, socialización y validación con la comunidad o agrupación, que considere lo siguiente:

- Definición del problema – árbol de problemas.
- Análisis de nudo crítico (se identifica la o las causas principales que desencadenan el problema, además de los efectos o consecuencias).
- Elaboración de soluciones – matriz de soluciones. Contar con los siguientes factores (tanto para la comunidad como para la institución de educación superior):
 - Recursos económicos: hay fondos suficientes para realizar las acciones que busquen solucionar el problema.
 - Técnicos: se cuenta con los conocimientos y experticia para dar solución al problema.
 - Socioculturales: las soluciones planteadas no atentan contra la dinámica social ligada a la cultura y tradiciones de los beneficiarios.
 - Políticos: las soluciones propuestas no tendrían impedimento legal y contarían con el apoyo de las autoridades locales.
 - Factores humanos: se cuenta con el personal apropiado y suficiente para garantizar la ejecución de las acciones (por parte de institución de educación superior y de la comunidad).

Toma de decisiones para la acción (por unanimidad, por votación o por consenso. Buscar que sea por consenso, porque se genera el diálogo y análisis). Para que las acciones sean eficaces tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Asegurarse de que el problema ha sido bien planteado.
- No aferrarse a lo que se ha venido haciendo.
- Saber escuchar y aprovechar todas las opiniones.
- Tener bien claro el resultado final propuesto.



Las visitas previas permiten conocer todos los aspectos de la comunidad.

- o Involucrar a las personas que tienen que ejecutar acciones (Mapas de actores claves que incluya a representantes del GAD, ONG u otras instituciones representativas en la comunidad).
- o Involucrar a personas beneficiadas (centros de interés, problemas, necesidades, valores, pautas culturales, etc.).
- o Impulsar y/o fortalecer los sistemas de gobernanza de la comunidad.

Desde las primeras reuniones debe quedar formalizado el canal de diálogo, buscando que sea representativo de todos los beneficiarios. En el caso de que sean organizaciones informales, propender a la formalización de estas instancias, tal como a la conformación de espacios de diálogo y coordinación de toda la comunidad y autoridades locales. El fortalecimiento de la gobernanza será estratégico para respaldar la sostenibilidad en el tiempo de las acciones desarrolladas por los programas.

En proyectos donde se recopilarán datos personales de los beneficiarios, es determinante cuidar la investigación, por razones éticas y de propiedad intelectual, con la firma de un consentimiento informado. Esto reflejará su deseo voluntario de participar y les dará la seguridad de no correr ningún riesgo por ser o no parte del proyecto. Un consentimiento informado toma mayor relevancia cuando el grupo beneficiario lo conforman menores de edad, personas discapacitadas, minorías étnicas o nacionalidades indígenas. Se recomienda también indicar que si el proyecto así lo requiere y por fines académicos, se llevará un registro fotográfico o audiovisual de las actividades que se realicen.

Validación de los métodos, técnicas y procedimientos

Técnicas y herramientas: Al interior del programa o proyecto, se deberá realizar un análisis interdisciplinar de las propuestas de métodos, técnicas y procedimientos a utilizar para la intervención, es primordial conocer desde diferentes puntos de vista si estos son los más adecuados a la realidad de cada espacio. Es recomendable que esto se lleve a cabo en un taller con los directores de proyectos y tutores, de ser necesario se puede pedir apoyo a la Unidad de Vinculación con la Sociedad (UVS). Hay que recordar que en ciertas ocasiones se trabaja en sectores rurales que carecen de servicios básicos, especialmente de energía eléctrica, por lo que se deben desarrollar herramientas acordes a los escenarios en los que se va a trabajar.

Tiempos de ejecución: Analizar que los tiempos de ejecución deben responder a las dinámicas y necesidades de los beneficiarios, por lo que deben ser planteadas en conjunto con ellos desde el inicio. Procure que los tiempos de ejecución también incluyan la disponibilidad de estudiantes y docentes para que participen y desarrollen actividades. Se debe tomar en cuenta que todas las reuniones y talleres deben ser registrados en actas con firmas o ayudas memoria, y de ser posible evidencia fotográfica. Sobre todo, asegurar e indicar el número de beneficiarios y horarios en que se desarrollarán las actividades del proyecto en un acta firmada.



Recuerde pedir autorización a sus beneficiarios antes de tomar fotos o grabar entrevistas.

DURANTE LA EJECUCIÓN

Definición de tareas

Aunque en el programa están definidos los proyectos y actividades, es significativo llegar a la puntualización de tareas, y realizarlas al interior de cada proyecto para luego socializarlo a nivel de programa. Es considerable porque las tareas que se desarrollen en un proyecto podrían ser apoyo de otro. Las tareas deben trabajarse de acuerdo a los niveles de responsabilidad del equipo del programa y del proyecto. Hay que especificar las tareas y responsabilidades del director del programa, los directores de proyecto, los tutores de las prácticas de servicio comunitario y los estudiantes, además de socializarlas de manera oportuna dentro del equipo para que se puede identificar a cada una de las personas involucradas.

Tomar en consideración que las tareas igualmente incluyen actividades de gestión del proyecto, y se debe trabajar de forma organizada buscando identificar dentro del equipo del proyecto quiénes poseen las fortalezas o habilidades para cada tarea. Se recomienda tomar en cuenta:

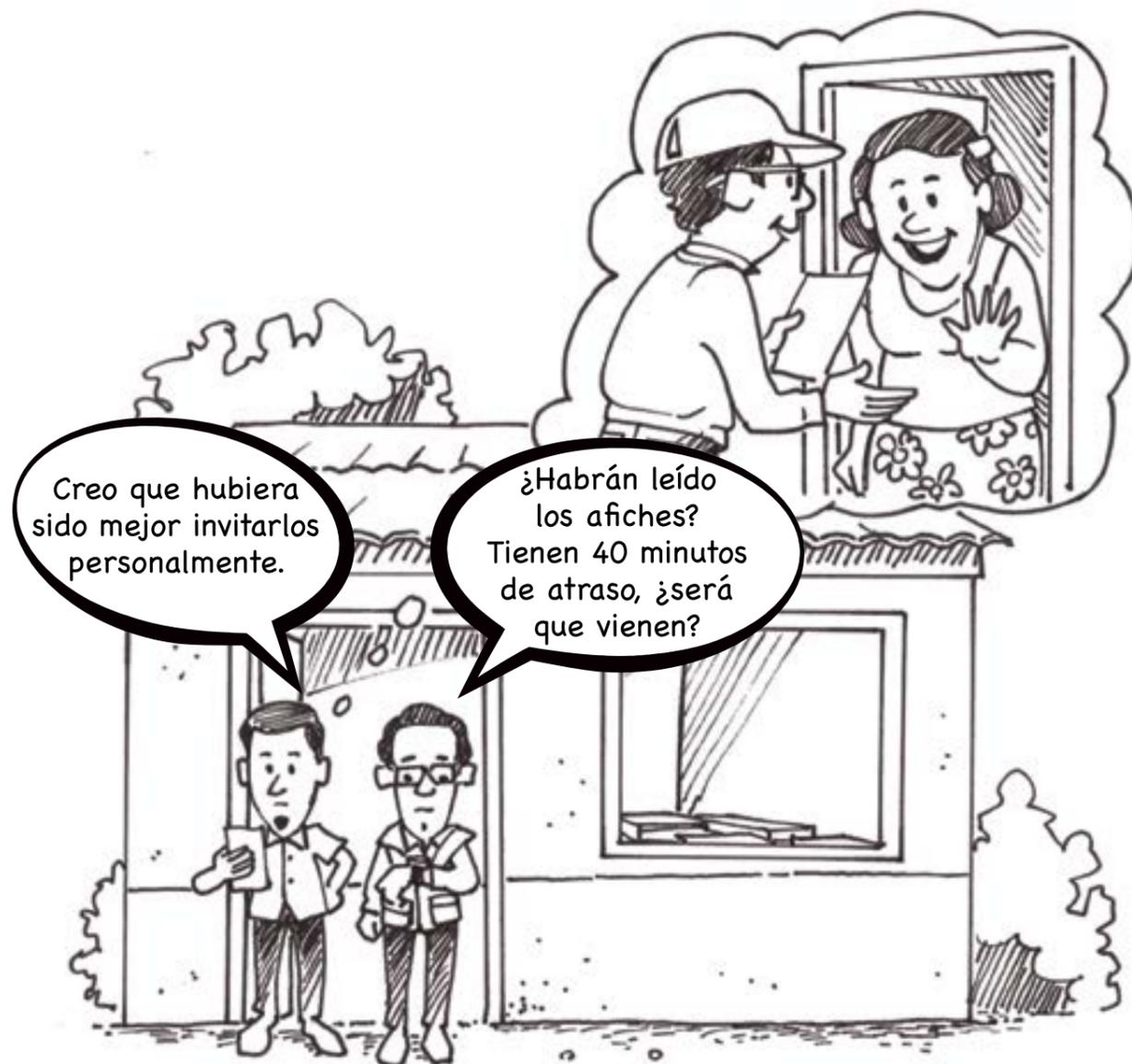
- Identificación de perfiles o habilidades requeridos.
- Capacitar y sensibilizar al equipo (manejo de procesos internos en UVS).
- Verificar conocimientos técnicos.
- Dar a conocer la situación actual de la comunidad y el impacto que tendrá la intervención.
- Indicaciones para contacto con comunidad (aptitud, actitud y lenguaje).

Los canales de comunicación

Aprovechando los medios digitales, se sugiere crear grupos o chats para un diálogo más directo y ágil con el equipo del programa y/o proyecto. A su vez, cada director podrá mantener grupos con sus tutores y los tutores con los estudiantes.

Los chats con los beneficiarios o líderes se recomiendan siempre que estén aprobados por ellos y solo si esta herramienta va a ser de uso de todos por igual, porque de lo contrario se puede volver un conflicto. Hay que asegurarse que todos formen parte del chat, que tengan una apropiada conexión y que tengan disponibilidad para su uso continuo, debido a que en algunas situaciones se envían comunicados por esta vía creyendo que serán receptados, sin embargo, suele ocurrir que el mensaje no llegó o no fue visualizado por todos los integrantes al mismo tiempo. Por ejemplo, en el caso del programa del Golfo de Guayaquil es imposible el manejo de este tipo de herramientas, puesto que no cuentan con conexión inalámbrica.

No siempre el usar una volante o afiche para invitar a la comunidad a que asista a una reunión o un taller para socializar información es la mejor vía, más aún si se quiere asegurar una alta participación. Es preferible utilizar más de una vía para



Para realizar convocatorias no confíe en un solo canal de comunicación. Las invitaciones puerta a puerta resultan más efectivas.

poder comunicarse con los beneficiarios o comunidad: convocatoria con los líderes, volantes o afiches, o chat telefónico.

El mejor canal de comunicación con los beneficiarios es el personal, debido a que se obtienen mejores resultados. Se lo puede realizar mediante una llamada telefónica o con visitas de puerta a puerta en cada casa, invitando y haciendo conocer lo importante que es contar con su presencia para el desarrollo del proyecto.

Integración del equipo

Es imprescindible que exista cohesión en los equipos que van a intervenir en el territorio, teniendo en cuenta que la comunidad beneficiaria no los identifica como facultades o carreras, sino como una sola institución, ESPOL. Por lo tanto, cualquier docente o estudiante que participe en un programa o proyecto debería conocer el alcance del mismo y no solo el de su actividad puntual. Se recomienda una actividad de integración al inicio del programa o proyecto, así como al inicio de cada semestre, en el caso de incorporación de nuevos estudiantes.

La integración del equipo permite que se conozcan entre docentes y estudiantes. Es importante que cada estudiante pueda identificar a sus compañeros y profesores, de modo que cuando los habitantes de la comunidad hagan preguntas sobre algún tema en particular, se sepa a quien dirigir la consulta. Recordar que una buena integración dice mucho del equipo de trabajo que está representando a la universidad. Esta integración de equipo debe incluir la socialización de los aspectos sustanciales del programa y los proyectos que se desarrollan. Se debe conocer cuál es el objetivo general del programa y el alcance que busca la universidad a través de esta intervención. Es esencial que previo a la primera visita, los estudiantes conozcan los aspectos fundamentales del programa, las características de la comunidad y sus beneficiarios.

Es relevante que los directores de proyectos y tutores realicen al menos una reunión quincenal, para que se conozcan y retroalimenten los avances de cada proyecto.

Involucramiento con la comunidad

Es fundamental poder establecer una buena relación con los líderes y/o actores claves, principalmente con los que tengan mayor poder de convocatoria; esto representará un apoyo importante al programa o proyecto durante todas sus fases. Estas personas no son necesariamente los líderes políticos, aunque suele coincidir; también pueden ser líderes de grupos sociales, habitantes más antiguos del sector, profesores de escuelas, entre otros. Al ser personas respetadas en la comunidad, su poder de convocatoria es alto, lo que permitirá contar con una asistencia concurrida y comprometida. También es necesario conocer los procesos de potenciación que tiene la comunidad, de manera individual como en conjunto [7]. La potenciación se concibe como el aprender a tomar decisiones, a manejar recursos o trabajar en equipo con



Es importante que todos los miembros del equipo de vinculación (docentes y estudiantes) se conozcan entre sí.

otras personas. Esto también asegura la participación y compromiso en la intervención de los proyectos, logrando la identificación de personas que puedan tomar el control sobre una situación específica, o identificar a personas con determinadas habilidades o conductas proactivas que fortalezcan el desarrollo del proyecto.

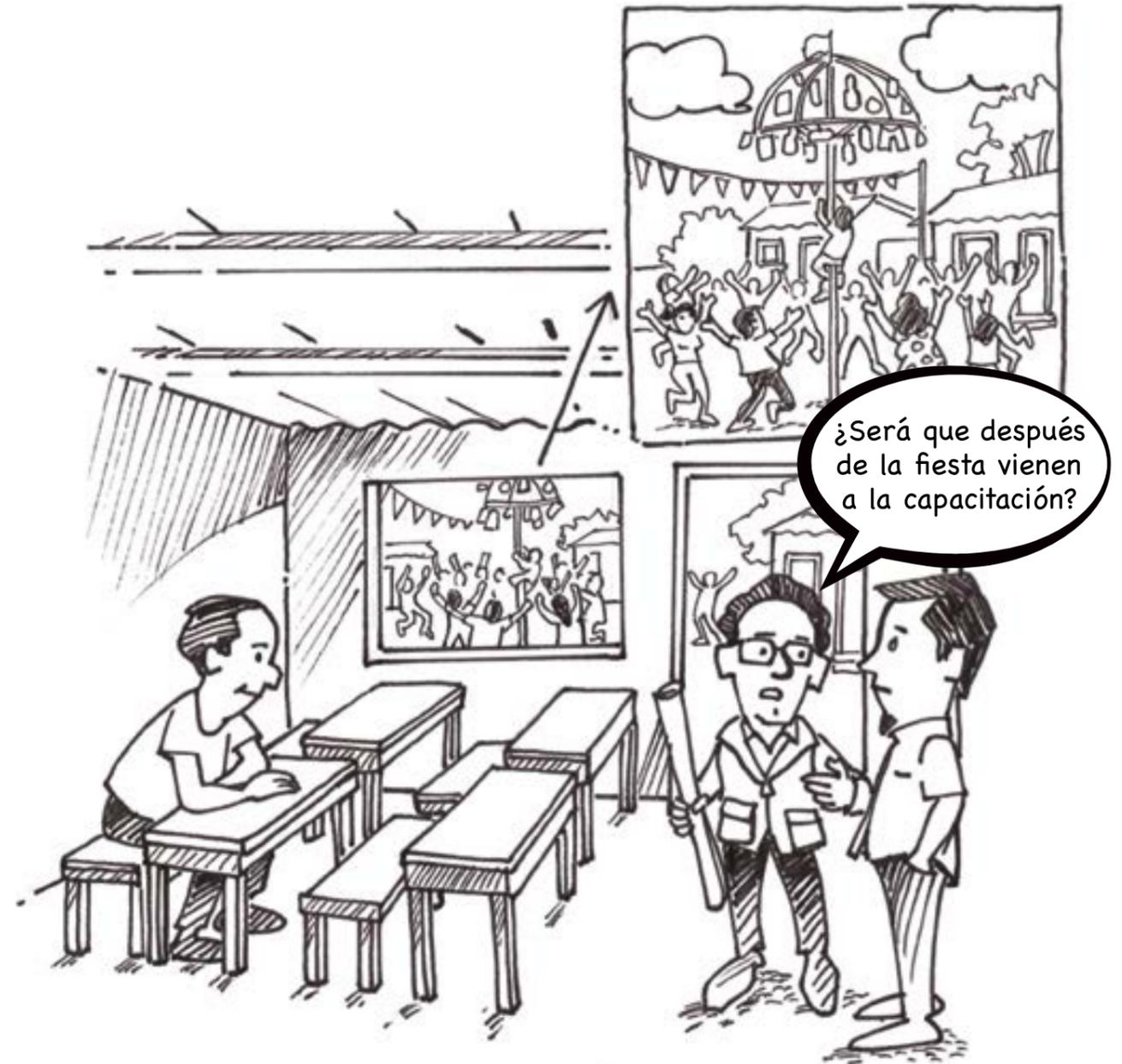
Por otro lado, se deben conocer las motivaciones de los beneficiarios para definir la mejor estrategia de convocatoria, ya que esto forma parte de la factibilidad del proyecto. Conocer bien quiénes serán las personas que se encuentran interesadas e involucradas en el desarrollo del proyecto y que por ende mantienen un compromiso personal con la ejecución del mismo. Aunque se tengan iniciativas de premios por asistencia, como entregar un caramelo o chocolate por puntualidad, no es recomendable que se lo establezca como una práctica regular, pues se pueden fomentar comportamientos paternalistas y asistencialistas. Lo que se busca es que los beneficiarios asistan por convicción, siendo una base para sostener los procesos de desarrollo en el tiempo. Es básico contemplar la opinión de los beneficiarios o interesados en el desarrollo del programa o proyecto [8]. Sus aportes pueden ser positivos o incluso negativos; sin embargo, la información puede resultar útil y enriquecedora, como enseñanzas aprendidas, tradiciones y costumbres de la comunidad, horarios habituales de descanso y de trabajo, fiestas importantes, etc., que pudieran incidir en la convocatoria o participación dentro de un proyecto.

El contacto con la comunidad incluye tomar en cuenta la caracterización de cada miembro o beneficiario del proyecto y considerarlo a la hora de planificar las actividades con los docentes y estudiantes; teniendo en cuenta, además, cuál será el lenguaje apropiado para una mejor comprensión. Muchas veces se utiliza un lenguaje muy técnico, lo que dificulta la comunicación efectiva. Es recomendable utilizar un lenguaje más coloquial para que la comunidad o beneficiarios puedan comprender la información.

Respeto durante la intervención

Los valores, tradiciones, costumbres, religión y hábitos en una comunidad deben ser considerados de suma importancia y ser conocidos a profundidad por parte del equipo del programa y proyectos (docentes y estudiantes) para tenerlos en cuenta a la hora de planificar las actividades, preparar una presentación, elaborar un discurso, redactar documentos, volantes, afiches, etc. En muchas ocasiones, aquellos rituales o tradiciones que se realizan pueden no tener importancia para quienes son ajenos a la situación; sin embargo, para la comunidad puede representar un valor muy alto e inclusive algo incondicional. Se debe tener cuidado al planificar alguna actividad que coincida con una fecha importante para la comunidad, o al momento de hablar cuando se utilizan términos inapropiados para dirigirnos a acciones que vulneren sus valores, tradiciones y costumbres.

Recordar siempre que el contacto con la comunidad se basa en el reconocimiento de otros saberes y su respeto. Las acciones que se realicen van a apoyar procesos que han sido identificados como necesarios por los beneficiarios, por lo tanto, se estará al servicio de ellos y la actitud que se tenga debe ser de



Planifique y coordine anticipadamente sus visitas con los beneficiarios considerando fechas importantes para la comunidad.

colaboración y no de imposición. A menudo, en gratitud al trabajo que el equipo de la universidad realiza, los beneficiarios pueden ofrecer comida, que siempre presentará un esfuerzo para ellos, por lo que aceptar y agradecer la hospitalidad debe ser la reacción del equipo.

Habitualmente, cuando se trabaja con transferencia de conocimiento científico, es probable trasgredir con los saberes empíricos que por lo general son ancestrales o tradicionales en una comunidad. Cuando se busca incorporar técnicas diferentes que ayuden en los resultados a una determinada comunidad, es preferible hacerlo de manera progresiva y utilizando ejemplos o casos de estudios que puedan ser visibles para la comunidad.

En ocasiones puede ser necesario que los beneficiarios visiten un lugar en iguales condiciones, que ha mejorado gracias a la incorporación de la tecnología. Para asegurar que la intervención tenga un impacto positivo a largo plazo, se debe buscar generar las capacidades entre los beneficiarios, por lo tanto, todo programa debe plantearse el proceso de transferencia de tecnologías y empoderamiento de los beneficiarios.

Se recomienda utilizar un enfoque dinámico, participativo y constructivista, logrando así involucrar y despertar el interés de los beneficiarios durante todo el proceso de transferencia de tecnologías. Si ellos han sido parte del descubrimiento de las soluciones y del conocimiento, es mucho más probable que lo apliquen.

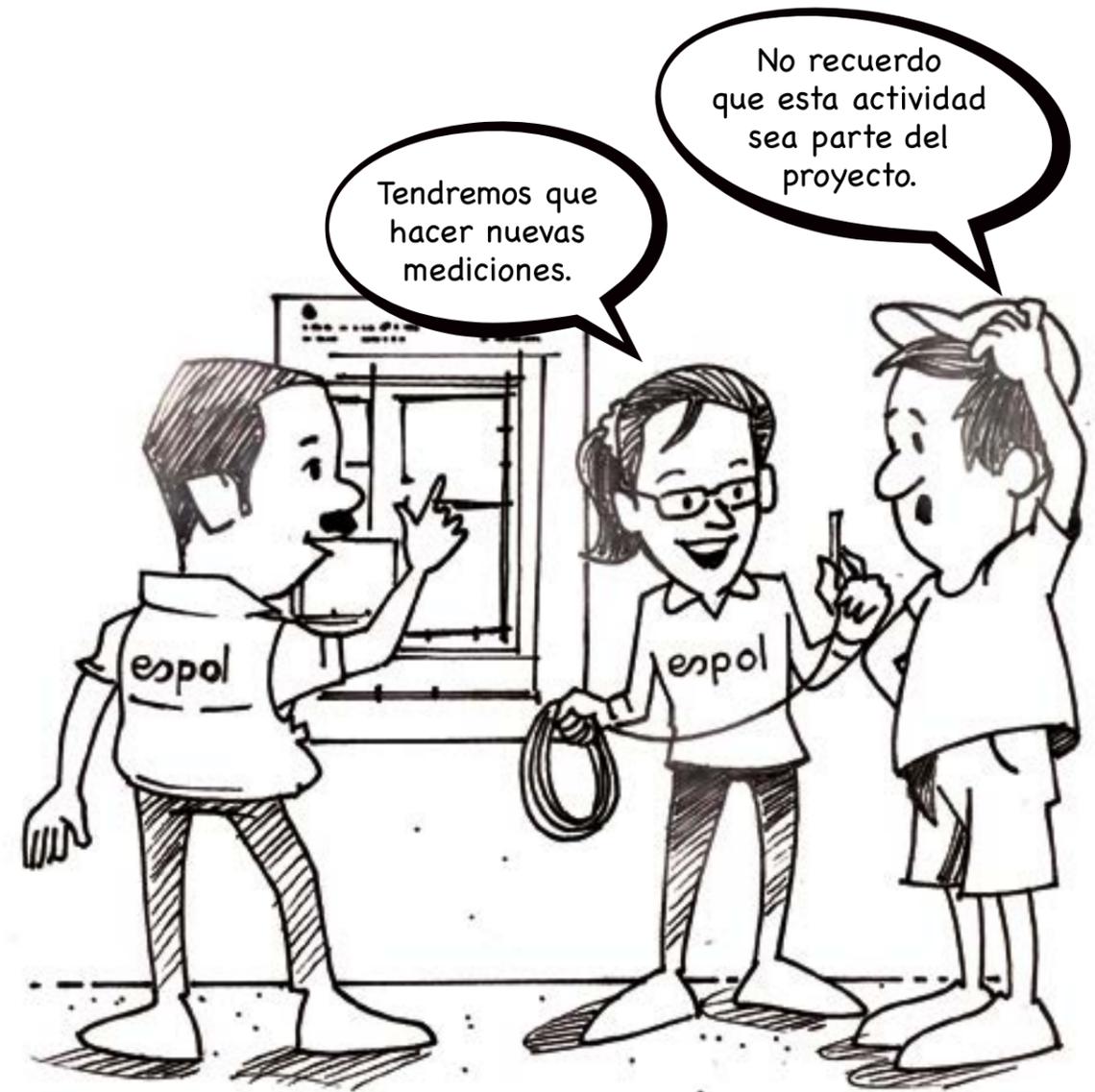
Análisis periódico de acciones

Los directores de los programas y proyectos deben realizar una revisión de los avances, logros y obstáculos que se presenten en la ejecución, teniendo la apertura y flexibilidad para poder hacer los cambios necesarios; incluso, si estos implican la cancelación de actividades cuando no sean viables o sostenibles.

Considere que el trabajo comunitario tiene muchas implicaciones y depende de factores externos que no siempre podemos manejar como institución. Se pueden presentar situaciones adversas como factores climáticos, políticos, económicos y sociales que pueden afectar el desarrollo de todas las actividades.

En esos casos, se debe socializar la situación con los beneficiarios, actores clave y con el equipo del programa y proyecto para tomar acciones necesarias, correctivas o de compensación para continuar con la ejecución del proyecto. Se pueden cancelar actividades dentro de un proyecto, lo mismo que se pueden incorporar nuevas, siempre que sean debidamente justificadas y documentadas.

Para estos casos, se sugiere realizar actas de trabajo de las reuniones donde se establecieron los acuerdos y reconsideraciones a las actividades del proyecto para que concuerde con los resultados finales esperados del proyecto.



Las actividades en un proyecto pueden variar, ser eliminadas o se pueden implementar nuevas. Todos estos cambios deben ser socializados y consensuados con los beneficiarios de manera oportuna.

Recomendaciones para la socialización

La socialización es un proceso por el que un individuo se hace miembro funcional de una comunidad, adquiriendo la cultura que le es propia. Es un proceso a través del cual los seres humanos aprenden e interiorizan las normas y los valores de una determinada sociedad y cultura específica [9]. También se puede decir, que la socialización es el proceso establecido por los miembros de una comunidad y que, al ser compartido, es generador tanto de modelos internos de procesamiento de respuestas como de representaciones del comportamiento social que, además, influirán en las relaciones posteriores que se establezcan como personas o dentro de un entorno comunitario, pudiendo generar acciones y reacciones a partir de la información facilitada. [10]

Desde el punto de vista de los proyectos de servicio comunitario, la socialización de información permite que los beneficiarios y/o actores claves de una comunidad o localidad puedan conocer e involucrarse en los proyectos y actividades que se desarrollan dentro de cada programa.

Los espacios de socialización de información permiten tener acercamientos con la comunidad, así como adquirir confianza y compromiso en ambas direcciones (comunidad y universidad).

La socialización debe darse durante todas las etapas de un proyecto y, al menos, dos veces al año en el programa. Puede darse en diferentes espacios, adoptando diferentes metodologías, de acuerdo a las características y condiciones de la comunidad. Se pueden hacer talleres, reuniones de trabajo o actividades no formales, donde se sientan más cómodos; dentro de un ambiente de confianza que los incentive a hablar y compartir sus comentarios, inquietudes y preocupaciones acerca del trabajo que se realiza.

Una recomendación especial es que se realice un taller de socialización exclusivamente para estudiantes y docentes que por primera vez van a participar en el programa o proyectos de una determinada comunidad. Este espacio debe ser para poder compartir información sobre:

- El objetivo y alcance del programa. Los directores de proyectos deben leer el documento de formulación y los de cierre de los proyectos realizados.
- Objetivos y alcance de todos los proyectos dentro del programa. Los estudiantes deben leer la formulación del proyecto al que pertenecen, para que reconozcan cuál es su participación dentro de este.
- Equipo de docentes y estudiantes del programa y proyectos.
- Caracterización de los beneficiarios. Es decir, quiénes son, nivel de instrucción, condiciones económicas y sociales; así también, las principales problemáticas que van a ser atendidas.
- Costumbres, tradiciones y estilos de vida que merecen respeto dentro de la comunidad.

Cómo aprenden las personas

Para los procesos de socialización, inclusive para cualquier tipo de taller, capacitación o inducción, es preciso tener claro el público objetivo con el que se va a trabajar.

Cuando se quiere transmitir algún tipo de información y más cuando se habla de procesos de enseñanza y aprendizaje, se deben observar todas las variables que aseguren que el trabajo se realizará de manera eficaz; es decir, que va a ser aprovechado por todos y de la misma manera. Esto implica conocer a fondo las características de los beneficiarios y cómo aprenden.

Muchos de los proyectos que se desarrollan a través de los programas institucionales, cuentan con una alta participación de personas adultas; que, en algunos casos apenas culminaron el bachillerato; otros inclusive, no llegaron a segundo curso de educación básica; por eso es preciso identificar cuáles son los mejores procedimientos de enseñanza y los más útiles para el propósito que se quiere lograr.

Considerar por qué ciertos esfuerzos por aprender resultan lentos e ineficaces, y por qué otros son más rápidos y duraderos. Esto se lo puede determinar a partir del análisis y caracterización de los beneficiarios. [11]

Hay que tener en cuenta que las personas adultas, jóvenes y niños aprenden de diferentes formas. Los adultos tienen valores y creencias establecidas, son autónomos y auto-dirigidos; prefieren temas relevantes y prácticos y buscan identificarse con casos reales; por lo que los estudios de caso y los juegos de roles son herramientas valiosas y útiles para su aprendizaje.

Los niños, al igual que los adultos y jóvenes, son extremadamente sensibles al fracaso, por lo que se debe procurar espacios de aprendizaje de éxito y espontaneidad, a través de representaciones teatrales, juegos y dibujos. Aún considerando las opciones anteriores, no todos van a asimilar la información o aprender de la misma manera, por eso es preciso segmentarlos en grupos, tomando en cuenta su edad, su instrucción escolar, sus intereses o en ocasiones inclusive por sus gustos comunes.

Paradigmas de la socialización

A partir de la propia experiencia en el desarrollo de programas y proyectos de servicio comunitario, se han visualizado algunos tipos de resistencia para realizar o propiciar espacios para la socialización de los avances y resultados. Esto podría ser resultado de propios temores, como por ejemplo dudas del trabajo que se ha realizado previamente, especialmente cuando no se pudo conocer o realizar una reunión previa con el equipo de docentes o estudiantes que estuvieron previamente.

La insatisfacción de posibles resultados, debido a que los proyectos de servicio comunitario, en muchos casos, son exploratorios y no se cuenta con aproximaciones exitosas en las reuniones de levantamiento de información, hace que se dude de lo que se está proponiendo y sea aceptado. Para este tipo de escenarios, es esencial cubrir cualquier información en su totalidad, con el mapeo de actores clave y la matriz de involucrados para evitar el desinterés por parte de los beneficiarios.

En menor proporción, también se teme a que las propuestas de proyectos sean cuestionadas por los beneficiarios. Si bien es cierto, una comunidad tiene muchas necesidades, no siempre se podrán atender todos los requerimientos, por eso los espacios de socialización son para poder concretar qué es lo que como universidad se puede hacer, siempre que se cuente con el compromiso de la comunidad, actores claves y sus beneficiarios.

Para una socialización efectiva

La socialización es una importante herramienta que debe ser utilizada en todas las etapas (formulación, ejecución y cierre) del programa y del proyecto. Así se garantiza no solo el buen desarrollo de las actividades que se están realizando y el estar actuando de acuerdo a las necesidades de la comunidad, sino también estar conscientes del estado en el que se encuentra el proyecto.

Para documentar las actividades de socialización se deben levantar actas y contar con registros fotográficos que evidencien lo actuado. De esta manera se asegura el respeto a los acuerdos establecidos con la comunidad. Durante la etapa de formulación también se deben socializar los resultados del diagnóstico inicial (árbol de problemas, encuestas, entrevistas, grupos focales, etc.) y objetivos por alcanzar; de tal manera que cuando se plasmen en el documento de diseño del proyecto o en la plataforma digital, se cuente con información validada por sus beneficiarios y actores clave, demostrando con evidencias que el proyecto es de interés común y no impuesto.

En la etapa de ejecución o desarrollo se deben socializar los avances que se están logrando con las actividades realizadas hasta el momento; más aún, si éstas han tenido algún retraso significativo que influya en la fecha de entrega de algún producto. La socialización oportuna con los beneficiarios sobre retrasos o cambios inesperados en los proyectos, hará que juntos aprueben nuevas fechas o nuevas



No utilizar las dádivas para garantizar la asistencia ni para comprometer a los beneficiarios, esto puede generar resultados erróneos en el proyecto.

acciones a implementarse. Si no hay retrasos, este espacio servirá para validar lo que ya se ha realizado y como retroalimentación para la entrega de los productos o servicios finales.

Finalmente, durante la fase de cierre, es más vital la socialización. En la etapa final se debe informar sobre los productos o servicios elaborados para la comunidad. Probablemente, serán necesarias varias reuniones para asegurar que lo que está por entregarse sea de satisfacción de los beneficiarios, pero es preferible que en la actividad final se entreguen por completo todos los entregables y así aplicar sin complicaciones la encuesta de satisfacción de los beneficiarios. La encuesta permitirá conocer el grado de satisfacción de la comunidad por el trabajo que se ha realizado y luego elaborar informes finales de la gestión y publicaciones.

A continuación, se plantean algunas recomendaciones a tener en cuenta para las reuniones de socialización, inducciones, talleres capacitaciones con la comunidad y/o beneficiarios:

- Planificar con varios días de antelación las actividades a realizar.
- Realizar un check-list o una lista de verificación de los materiales y recursos que se utilizarán durante el taller o reunión.
- Revisar previamente el material que utilizarán los estudiantes, asegurando el uso de un lenguaje coloquial evitando los tecnicismos.
- Recomendar a los estudiantes presentarse y saludar cada vez que llegan a la comunidad y agradecer frente a cualquier gesto generoso, como por ejemplo, cuando ofrezcan un plato de comida.
- Utilizar listas de asistencia y levantar actas de decisiones y resoluciones.
- Asegurar reiteradamente la participación de los beneficiarios a través de llamadas telefónicas o visitas puerta a puerta en sus domicilios.
- Optar por espacios neutrales o de común acuerdo con todos los participantes (parques, centros comunales, canchas, escuelas, etc.).
- Procurar tener una experiencia participativa de identificación de problemas y construcción de soluciones con la comunidad o beneficiarios.
- Segmentar los espacios de trabajo según la edad de los participantes.
- Realizar talleres dinámicos y prácticos.
- Analizar las características de los beneficiarios y estudiar las herramientas de apoyo que se utilizarán.
- No utilizar las dádivas para garantizar la asistencia ni para comprometer a los beneficiarios con el proyecto.
- Realizar convocatorias directas, no confiar solo en volantes o mensajes boca a boca.
- Realizar al menos una socialización por cada etapa del proyecto.
- Asegurarse de la participación mayoritaria de los beneficiarios y actores claves en las reuniones y talleres que se convoquen.
- Lograr la participación y opinión de la mayoría de los asistentes.
- Realizar reuniones cortas y concretas.
- Limitar el uso de diapositivas en las presentaciones a la comunidad. Es preferible utilizar otros recursos gráficos como paleógrafos, fotografías, videos, pinturas, etc.

- Convocar a reuniones con participación de máximo 30 personas e incluir recesos de 10 ó 15 minutos.
- Ubicarse a la misma altura de las personas (literalmente).
- Situar las sillas en una posición semi-circular para poder tener contacto visual con todos los participantes y permitir que todos tengan el mismo nivel de exposición y visibilidad
- Procurar que los resultados del proyecto generen sentido de identidad y comunidad.

Manejo de conflictos

Cuando se habla de conflictos en la intervención comunitaria, se puede pensar que estos escenarios son únicamente de una sola vía; es decir, con la comunidad y los beneficiarios o actores sociales. No obstante, este escenario se puede ver en diferentes espacios dentro de la intervención.

Los conflictos son parte de la esencia de los seres humanos. El trabajo con las personas a través de los proyectos de servicio comunitario; la interacción entre los diferentes grupos sociales dentro de la vinculación con la sociedad, comunidad, autoridades, líderes y representantes; así como también, dentro de la universidad, docentes, administrativos, estudiantes; inclusive provisosores de servicios y materiales, pueden encaminar a tener conflictos.

Los conflictos no son perjudiciales, más bien son importantes dentro de la ejecución de proyectos que promueven el cambio social; dado que en ocasiones se pueden generar en oportunidades para mejorar una situación o condición [12]. Los conflictos ocurren en diferentes momentos difíciles, dentro del desarrollo de programas y proyectos de vinculación con la sociedad y pequeñas discusiones o desacuerdos entre los diferentes grupos de interés. La clave del manejo de conflictos se basa en los acuerdos mínimos que se hayan logrado para la ejecución del trabajo en la comunidad, mediante la ejecución de los proyectos.

A partir de la experiencia dentro del desarrollo de programas y proyectos de vinculación, se puede afirmar que, para el manejo adecuado de los conflictos, es necesario considerar como pasos el compromiso, la comunicación, el diálogo y los acuerdos. (figura 3).



Figura 3. Pasos para el manejo de conflictos.

Compromiso:

Cuando se realiza el diagnóstico participativo en la comunidad, durante el trabajo de formulación del proyecto e inclusive cuando se hacen las reuniones con el equipo del programa o proyectos, entre docentes y estudiantes, es preciso establecer los compromisos que tiene cada grupo de interés.

Los compromisos establecidos son todas aquellas actividades o acciones que cada grupo de interés, de acuerdo a su rol o tarea, debe tener claro que debe realizar o participar durante la ejecución de un proyecto. Así, por ejemplo, dentro de un proyecto de servicio comunitario, una vez identificados los actores claves, dentro de los espacios de socialización, se debe contar con el compromiso expreso, de su participación o rol dentro de la ejecución de los proyectos. Esto incluye a todos los actores claves, identificando los sistemas de gobernanza de cada comunidad o beneficiarios directos del proyecto. De tal manera que cuando algo esté haciendo ruido, siempre es oportuno recurrir a los acuerdos y compromisos que deben estar en una acta o documento formal firmado por todos los involucrados.

También a nivel de docentes y estudiantes, todos los participantes deben conocer lo que se encuentra establecido en los documentos de formulación de programas y proyectos. Para esto es imprescindible un espacio de socialización de esta información, para que todos conozcan de qué se trata y en qué está aportando cada uno en sus diferentes roles, así se tiene claro cuáles son sus compromisos.

A nivel de la academia es valioso que los docentes y estudiantes conozcan bien cuáles son las normativas y procedimientos internos para la ejecución de los proyectos, los procesos administrativos de compras, movilizaciones, viáticos, etc., sino también los procesos académicos como evidencias para la evaluación de docentes y evaluación a los estudiantes.

La definición clara de los compromisos y el conocerlos permite en el futuro poder dialogar apropiadamente y con fundamentos para llegar a entendimientos dentro de un posible conflicto.

Comunicación:

Es probable que los conflictos dentro del desarrollo de programas y proyectos se generen básicamente por la falta o mala comunicación entre todos los grupos de interés (beneficiarios, líderes, docentes y estudiantes). Muchos conflictos pueden ser evitados si se generan espacios para la comunicación. Se piensa que en esta era de la tecnología y la modernización, estos son los mejores canales para una comunicación, sin embargo, estos espacios pueden jugar en contra en ciertas situaciones. Para transmitir un mensaje o información, es mejor hacerlo personalmente y observar las reacciones de las personas. El lenguaje verbal es importante y el lenguaje no verbal es mucho más importante. El cuerpo a través de los gestos y reacciones habla diferente a lo que se expresa verbalmente. Las personas pueden decir que sí pueden asistir a un evento en determinado día, en

tanto que los gestos de su cara están diciendo que ese día es complicado.

Cuando se invita a un taller o una reunión de trabajo y se lo hace a través de un mensaje de teléfono o una volante, no se va a poder observar la reacción de las personas, que en ocasiones comunica más que un “OK” enviado a través del teléfono móvil. Probablemente la respuesta OK signifique “me avisó” pero no necesariamente se está confirmando la participación o indicando estar de acuerdo con lo que se va a realizar.

La comunicación también juega un papel fundamental en la formulación, ejecución y cierre de los programas y proyectos. Por ejemplo, es vital que todos los docentes que conforman el equipo de un proyecto (director y tutores), puedan determinar en espacios de diálogos o mesas de trabajo, qué es lo que se va a realizar, quiénes lo realizarán (carreras) y en qué tiempo se realizará. Más que nada se debe tener claro el alcance y potencial de cada carrera, para evitar sesgos y “asumir” que los estudiantes de una carrera pueden realizar una actividad.

Para evitar estos escenarios, es recomendable que se generen reuniones previas con los docentes coordinadores de vinculación para tener claro los perfiles de practicantes de los estudiantes, que permita visualizar hasta donde se pueden desarrollar actividades y obtener productos o servicios. Luego se debe concretar reuniones con los docentes tutores que analicen de manera concreta las características puntuales de esos productos o servicios, antes de incluirlas en la etapa de formulación del proyecto dentro de la plataforma.

Finalmente, otro espacio donde es vital la comunicación, es con los responsables de los procesos administrativos. Frecuentemente a través de los correos electrónicos se solicita o se confirman pedidos, sin tener una apropiada retroalimentación o contestación. Es considerable que a través de una comunicación directa (una llamada de teléfono o visita a la UVS), se confirme y reconfirme un pedido con el analista respectivo.

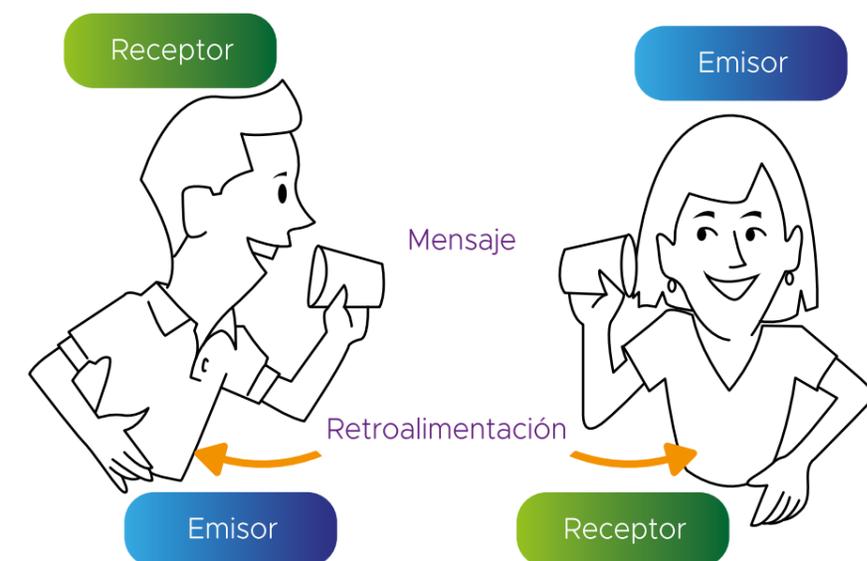


Figura 4. Una comunicación eficaz.

Para comunicarse de manera eficaz, es necesario que tome en cuenta los elementos de una buena comunicación, (figura 4). Recordar que las personas son emisores y receptores del mensaje, y que el canal de comunicación tiene que ser personalmente y como apoyo el uso de tecnología, volantes o afiches. Para cualquier canal que se utilice es significativo asegurar a través de la retroalimentación, que el mensaje llegó claro y que se tiene una respuesta de acuerdo a los intereses.

Diálogo:

Al inicio de la intervención uno de los puntos importantes es establecer de manera clara los canales de diálogo con los diferentes actores del programa y proyectos. Cuando la comunicación ha fallado, es probable que se encuentre frente a un conflicto. Para poder sobrellevar el conflicto es esencial establecer espacios de diálogos que ayuden a esclarecer las situaciones. Los espacios de diálogo pueden ser pequeños y deben hacerse primero revisando los compromisos, normas o procedimientos establecidos, para analizar donde estuvo el error. Luego reconocer donde se equivocaron y en conjunto determinar cuáles serán las mejores soluciones que beneficie a todos por igual.

Un manejo apropiado del diálogo permite revisar errores, analizar situaciones y cometer nuevos errores. Se debe evitar llegar a confrontaciones y buscar siempre soluciones que ayuden a encaminar nuevamente cualquier actividad o proceso que se haya visto afectado. La clave de un buen diálogo está en escuchar a las partes.

Durante los espacios de diálogo, debe brindarse un lugar para que todas las partes o implicados hablen y cuenten su experiencia, percepción o malestar, cada uno con el mismo tiempo de intervención. Siempre debe haber un moderador de este diálogo, que puede ser los directores de programas o proyectos, aunque en ocasiones será necesario que lo haga el director o un técnico de la UVS. Después se debe buscar planeamiento de soluciones y llegar a acuerdos que deben cumplirse por ambas partes. Estos acuerdos deben ser equitativos.

Recuerde que el diálogo se fomenta mediante una conversación motivada por encontrar un entendimiento. Su objetivo principal es informar y aprender para llegar a acuerdos. El éxito del diálogo depende básicamente de saber escuchar y aprender de los puntos de vista de la “otra persona” y tener disponibilidad para abrirse a nuevas ideas o puntos de vista. [13]

Acuerdos:

Para llegar a un acuerdo dentro del conflicto y que sea satisfactorio para todas las partes, es determinante pasar por tres pasos importantes, los intereses, la negociación y las opciones.

Los intereses o las posiciones de las partes involucradas, por lo general, son la materia generadora del conflicto. Por ejemplo, en una comunidad, de acuerdo a

los procesos de socialización de los problemas, se encuentra con tres problemáticas que deben ser abordadas; pero, la opinión está dividida, inclusive desde el punto de vista del equipo de la universidad se cree que está en su competencia ayudar solo con un problema, que no es el que concuerda con la comunidad. Cada grupo de interés debe exponer su punto de vista y argumentar porque es sustancial atender cada tema. Cada parte debe escuchar respetuosamente el argumento planteado sin interrupciones.

El segundo paso es la negociación; implica primero pensar en los intereses del otro para luego buscar las situaciones comunes de todas las partes interesadas. En el caso del ejemplo, pensar en los intereses y beneficios comunes que pueden tener cada una de las problemáticas al ser intervenidas, para luego ceder a posturas o posiciones, entendiendo de manera conjunta el orden de atención de los problemas a intervenir.

Por último, las opciones son cada una de las alternativas que se plantean para llegar al acuerdo. Estas alternativas serán viables siempre que todas las partes tengan claro los intereses. Una técnica apropiada para generar opciones es buscar, mediante una lluvia de ideas, que todos aporten con opciones o soluciones. En esta última parte, la persona que actúa como moderador debe hacer énfasis en las resoluciones finales y siempre registrar, mediante un acta, los acuerdos, soluciones o conclusiones que se tuvieron y de ser necesario indicar cuál es la responsabilidad de cada actor o parte interesada.

CONSIDERACIONES EN EL CIERRE

Es un espacio en el que se reconoce el compromiso de los beneficiarios y se lo aprovecha para comprometerlos a mantener las acciones a futuro. También es un espacio que permite visibilizar la labor de la universidad como agente de apoyo al desarrollo. Es clave realizar un acta de cierre, documento que permite asegurar la conformidad del trabajo realizado por estudiantes y docentes y su total compromiso para el aprovechamiento de los saberes, conocimiento, productos o servicios entregados.

Se recomienda que se realice una reunión final, en la medida de lo posible, en la que asistan los beneficiarios, estudiantes, director de proyecto y programa, para evidenciar los resultados o entrega de servicios o productos. Es vital registrar y contar con todos los documentos que aseguren la ejecución del trabajo realizado, como fotos, vídeos, informes técnicos, actas y listas de asistencias.

En el caso del cierre del programa, es determinante contar con un informe pormenorizado del trabajo realizado en los diferentes proyectos durante los años de trabajo. Se recomienda dar una charla magistral a modo de informe de labores presentando los resultados de los proyectos. Un programa debe tener un cierre, además de demostrar el logro de objetivos y/o cumplimiento de metas.

Un programa puede continuar con una nueva fase siempre que se planteen nuevos objetivos y se replanteen las metas en función a los resultados obtenidos en los años de intervención, recordar que la institución busca dejar huella garantizando la sostenibilidad de lo actuado, por lo que es indispensable contar con una medición que respalde el hecho de continuar con la intervención.

Los cierres de proyectos suelen ser sencillos, sin embargo, a veces son muy significativos para los beneficiarios. Durante el cierre se sugiere realizar un acta de cierre del proyecto que evidencie la entrega de los productos y/o servicios. Se recomienda que en el evento se invite a los actores claves del proyecto que formaron parte del levantamiento de información en la fase de formulación, especialmente a aquellas personas o representantes de instituciones que tienen que ver directamente con la ejecución del proyecto.

Como consideración especial, es preciso que antes de poder hacer la entrega de productos finales a la comunidad, sean estos prototipos o productos específicos, pasen por las pruebas preliminares necesarias, que aseguren que no se tendrá problemas o anomalías.

Hay que evaluar estrictamente la situación, para evitar dejar un problema más que una solución. Asimismo, hay que procurar que los beneficiarios cuenten con las inducciones y manuales primordiales para el buen y recurrente uso de la aplicación.



Haga que los espacios de cierre sean sencillos y dinámicos, donde en conjunto con los beneficiarios expongan o demuestren los resultados.

Medición de resultados e impacto

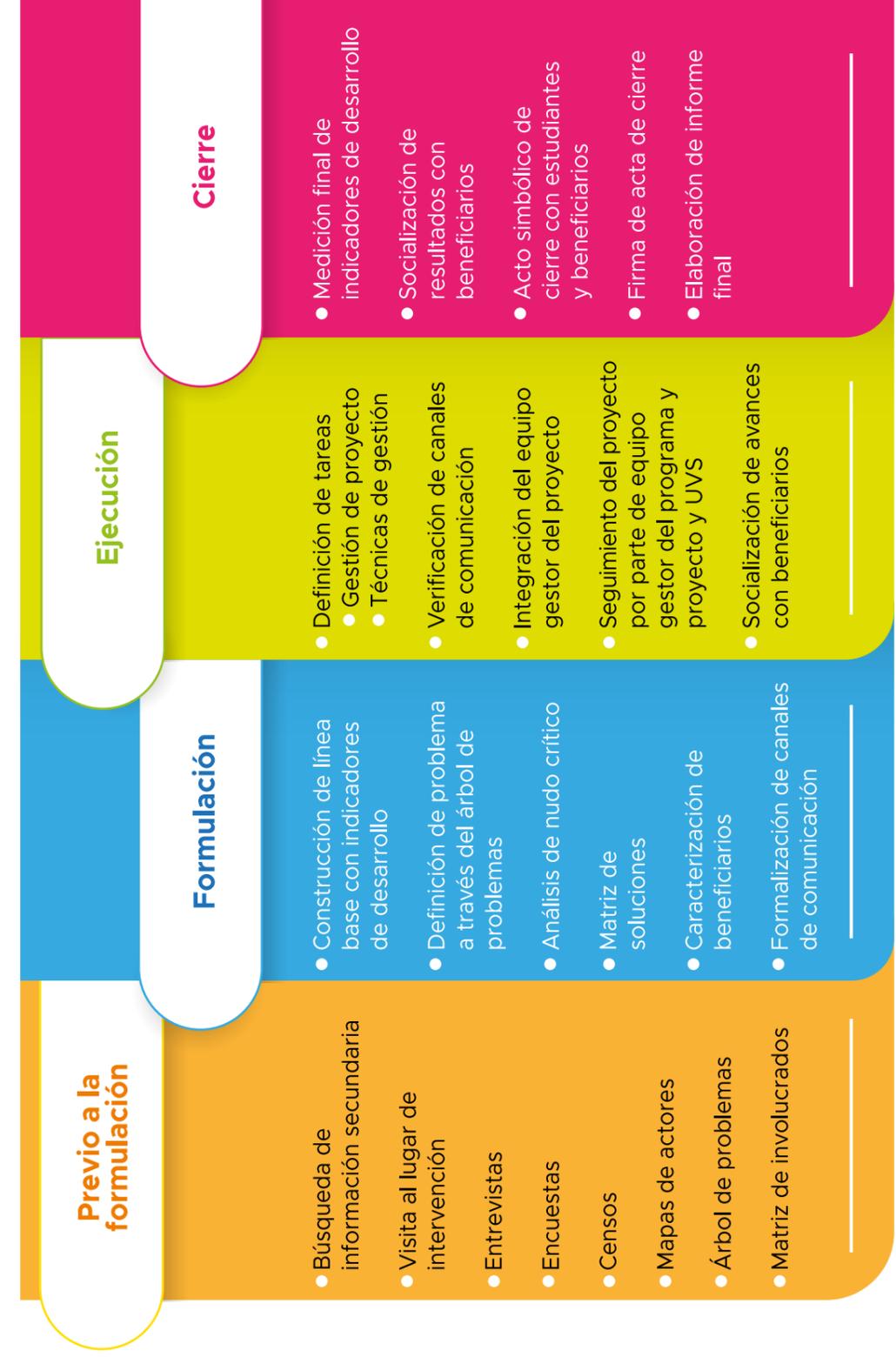
Luego de culminado el programa o proyecto se deberán realizar visitas para medición de indicadores de resultados en el caso de proyectos y medición de indicadores de impacto para programas, para verificar si se alcanzó el propósito (al cierre del programa y de cada proyecto) y el fin (al año de finalizado el programa).

Es indispensable que se demuestre como se alcanzaron los objetivos mediante la medición de los indicadores seleccionados para cada proyecto.

Para ambas mediciones es indispensable contar con herramientas de evaluación dependiendo de las características de los indicadores de resultado o de impacto. Los indicadores de resultados miden el trabajo desarrollado en cada proyecto y deben contener un análisis de cómo se tributa a la consecución de objetivos del programa. Los indicadores de impactos miden el trabajo total y los resultados de cada proyecto. Es decisivo contrastar la información inicial obtenida en los levantamientos o líneas base de proyectos o programas con la información final.

Se debe contar con un cuestionario de satisfacción de beneficiarios directos de cada proyecto y aplicar el cuestionario en el evento de cierre de los proyectos.

HOJA DE RUTA PARA UNA INTERVENCIÓN EXITOSA



REFERENCIAS

- [1] F. Vela Peón, «Un acto metodológico básico de la investigación social, entrevista cualitativa», de Observar, escuchar, comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social, Mexico D.F., Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2001, pp. 63-95.
- [2] J. Torres, «Introducción a la investigación cualitativa», Madrid-España: Ediciones Morata S.L., 2007.
- [3] D. Cuba, «Mapeo de actores sociales: VIH y violencia contra las mujeres en Honduras», Washington D.C: Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), 2010.
- [4] A. Santos , M. Calderon, C. Párraga y C. William, «Diversificación endógena en la canasta familiar. Caso Rencinto Jigual», Unidad de Vinculación con la Sociedad. ESPOL, Guayaquil, 2017.
- [5] A. Blin y G. Marín, «Diccionario del Poder Mundial: Elaborado por el Foro por una Nueva Gobernanza Mundial», LOM ediciones, Paris, 2013.
- [6] M. Tapia , S. Granizo y L. Granizo, «Estudio de pre-factibilidad de proyectos sociales y productivos», Revista Caribeña de Ciencias Sociales, vol. 20.500.11763, nº 1, pp. 1-37, 2017.
- [7] I. Fernández Sedano, F. Morales Domínguez y F. Molero Alonso, «Psicología de la Intervención Comunitaria», Bilbao: Desclée De Brouwer, S.A., 2011.
- [8] S/N, «Guía para el seguimiento y evaluación de programas y proyectos, Ginebra-Suiza: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja», 2011.
- [9] A. Lucas, «El proceso de socialización: Un enfoque sociológico», Revista Española de Pedagogía, vol. 54, nº 173, pp. 357-370, 1986.
- [10] C. Hazan y P. Shaver, «Interpersonal relations and group processes. Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process», Journal of Personality and Social Psychology, vol. 52, nº 3, pp. 511-525, 1987.
- [11] R. Carson, «How people learn. Brain, Mind, Experience and school, Washington D.C.: National Academy Press», 1954.
- [12] O. Guachalla Huacani y A.-K. Broocks, «Herramientas del manejo del conflicto socioambiental en Bolivia, La Paz-Bolivia: Liga de Defensa del Medio Ambiente - LIDEMA», 2017.
- [13] Y. Muñoz Hernán y M. E. Ramos Pérez, «Guía para el dialogo y resolución de conflictos, Bilbao-España: Berekintza», 2009.

GUÍA METODOLÓGICA PARA UNA INTERVENCIÓN EXITOSA

GUÍA METODOLÓGICA PARA UNA INTERVENCIÓN EXITOSA



Serán necesarias varias visitas a la comunidad previo a la formulación del proyecto.



Las visitas previas permiten conocer todos los aspectos de la comunidad.



Recuerde pedir autorización a sus beneficiarios antes de tomar fotos o grabar entrevistas.



¿Habrán leído los afiches? Tienen 40 minutos de atraso, ¿será que vienen?

Para realizar convocatorias no confíe en un solo canal de comunicación. Las invitaciones puerta a puerta resultan más efectivas.



¿Y no venía uno de Mecánica?

Es importante que todos los miembros del equipo de vinculación (docentes y estudiantes) se conozcan entre sí.



Planifique y coordine anticipadamente sus visitas con los beneficiarios considerando fechas importantes para la comunidad.



Las actividades en un proyecto pueden variar, ser eliminadas o se pueden implementar nuevas. Todos estos cambios deben ser socializados y consensuados con los beneficiarios de manera oportuna.



No utilizar las dádivas para garantizar la asistencia ni para comprometer a los beneficiarios, esto puede generar resultados erróneos en el proyecto.



Haga que los espacios de cierre sean sencillos y dinámicos, donde en conjunto con los beneficiarios expongan o demuestren los resultados.

El trabajo comunitario puede ser una de las experiencias más significativas y enriquecedoras de la vida académica. El contacto directo con comunidades más allá de ser un espacio para el aprendizaje y contribución de soluciones a través de conocimientos técnicos y experiencias, nos sensibiliza ante las realidades adversas de nuestro país a las que normalmente no nos vemos expuestos.

Se suele creer que la comunidad es la única beneficiaria producto a la intervención en este tipo de trabajo. Sin embargo, docentes y estudiantes son significativamente beneficiados cuando se desarrollan los proyectos. La comunidad se beneficia directamente del trabajo académico contribuyendo al desarrollo de su entorno. Los docentes, tienen la oportunidad de enfrentarse a problemáticas reales de su campo profesional permitiéndoles mantenerse actualizados en su formación. Finalmente, los estudiantes tienen la oportunidad de realizar sus prácticas en entornos reales de aprendizaje desarrollando competencias como trabajo colaborativo en equipos multidisciplinario.

Una intervención exitosa es posible cuando los beneficiarios se empoderan de sus problemáticas a través de una participación activa y funcional. Esta guía ofrece herramientas y recomendaciones para que el trabajo comunitario ejecutado por el equipo del proyecto produzca resultados positivos en todos los involucrados y procure la sostenibilidad de las acciones realizadas aún después de la intervención.