



VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA :
“LA FORMACIÓN DE LÍDERES COMUNITARIOS COMO UNA
HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE”

CASO PRACTICO : “CASERÍO LA PINERA, MUNICIPIO DE APOPA”

Trabajo de Graduación presentado por:
DINA ALAS DE PACHECO
MERCEDES ESMERALDA MONTALVO HENRÍQUEZ
ANA AÍDA HERNÁNDEZ DE RODRÍGUEZ

Para Optar al Grado de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.-

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. FIDEL ÁNGEL MAZARIEGO
PRESIDENTE

ING. ROBERTO EDMUNDO VIERA
PRIMER VOCAL

LICDA. ANA MARTA MORENO DE ARAUJO
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.-

AGRADECIMIENTO A :

DIOS TODOPODEROSO: Por darme la vida, la fortaleza para vencer todos los obstáculos y la sabiduría para culminar con éxito mi carrera profesional.

LA VIRGENCITA MARIA: Por cuidar de mi familia, y por interceder ante Dios, para que me ayudara en los momentos difíciles de mi carrera.

MI ESPOSO: Jorge Alberto, por las infinitas muestras de su gran amor, paciencia y comprensión, apoyándome y animándome en todo momento, sobre todo en los momentos de desánimo. Te amo con todo mi ser.

MIS HIJOS : María Eugenia, Mónica Alejandra y Jorge Alberto, que significan tanto para mí, por haberlos sacrificado tanto, por comprender que lo hacía por ellos. Gracias mis amores, este triunfo es de ustedes.-

MI PAPA Y HERMANOS: Por su gran amor, brindándome todo tipo de apoyo para que pudiera culminar con éxito mi carrera.

MIS FAMILIARES: Que siempre estuvieron pendientes de mis estudios, y recibir su apoyo espiritual en todo momento.

MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Aída y Mercedes, por su sincera amistad y entrega, quienes dieron todo de sí para lograr concluir nuestra meta.

MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TRABAJO: Que siempre estuvieron pendientes de mí, brindándome siempre su apoyo, colaboración y comprensión.

Que DIOS derrame abundantes bendiciones sobre todos ustedes por el apoyo brindado a mi persona..

DINA ALAS DE PACHECO

AGRADECIMIENTOS:

AL CREADOR DE MI VIDA: Por haberme permitido terminar mi carrera, facultándome de entendimiento y sabiduría, y ser la columna que me sostuvo en todo momento. Gracias DIOS mío.

A MIS PADRES: Por inculcar en mí el deseo de superarme y el apoyo incondicional que me brindaron. A usted mamá por el sacrificio que ha hecho hasta el día de hoy, por ser el equilibrio de mi vida y compartir mis alegrías y tristezas. Los amo con todo mi ser.

A MIS HIJOS: Katherine A., Cristian E. y Josué R., por su comprensión y el tiempo que sacrificaron y no disfrutamos junto, este logro es suyo y espero les sirva de ejemplo de lucha y constancia para que se esfuercen y alcancen las metas que se tracen en su vida. Mis bebés preciosos los amo con todo mi corazón.

A MIS HERMANOS: Por el apoyo que me brindaron y sus oraciones.

A MIS AMIGOS: Por el apoyo incondicional que me brindaron y la confianza depositada en mí.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS: Dina y Aída, gracias por todo el apoyo que me brindaron y la confianza depositada en mí.

A LA FAMILIA PACHECO: Por las atenciones brindadas durante este proceso.

Sin todos ustedes no hubiera llegado a culminar mi carrera. Que Dios les bendiga

MERCEDES ESMERALDA MONTALVO HENRIQUEZ

AGRADECIMIENTO PROFUNDO A:

MI SEÑOR JESUS: Por haberme guardado de todos los peligros a los que estuve expuesta durante el tiempo que estudié mi carrera, por darme de su sabiduría, salud y fortaleza para culminar este triunfo.

VISION MUNDIAL INTERNACIONAL: Organización para la cual trabajo, por haberme apoyado financieramente durante toda mi carrera y por promover el desarrollo profesional de su personal. Sin dicho apoyo este logro no hubiera sido posible. Gracias a todas las personas que contribuyeron para que esto fuera posible.

MI ESPOSO: Rolando de Jesús Rodríguez Orozco a quien amo mucho, por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia al sacrificar el tiempo que pudimos compartir juntos durante me mantuve estudiando. Gracias porque sin su acompañamiento hubiera sido difícil llegar a esta meta.

MIS HIJOS: Joel Rolando y David Eduardo, y por quienes me esforzaré mientras viva. Gracias por esperarme con alegría y por sus atenciones para conmigo siempre que regresaba de la Universidad.

MIS PADRES: Joel Hernández Chicas y Teresa de Jesús Martínez porque siempre estuvieron pendientes de mí. Gracias por sus oraciones, paciencia y por esperar con alegría hasta que nos era posible reunirnos como familia.

MI HERMANO Y HERMANAS: Joel, Elba y Marina por su apoyo incondicional en todos los momentos difíciles que pasé durante el proceso de mi formación académica.

ANA AÍDA HERNÁNDEZ DE RODRÍGUEZ

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN

i

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA SOBRE LIDERAZGO, DESARROLLO LOCAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL.

1. GENERALIDADES ACERCA DEL LIDERAZGO, DESARROLLO LOCAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL.

1.1 Liderazgo	1
1.1.1 Antecedentes del Liderazgo	1
1.1.2 Conceptualización	2
1.1.3 Importancia del Liderazgo	2
1.1.4 Elementos claves para un liderazgo eficaz	4
1.1.5 El liderazgo y el ejercicio del poder	5
1.1.6 ¿Quién es un líder?	8
1.1.7 ¿Los líderes nacen o se hacen?	9
 1.2 Liderazgo Comunitario	 9
1.2.1 El liderazgo en el desarrollo comunitario	9
1.2.2 El líder comunitario	10
1.2.3 El liderazgo comunitario y la participación	12

1.2.4	Perfil del líder comunitario	14
1.3	Desarrollo Local	17
1.3.1	Antecedentes del Desarrollo Local	17
1.3.2	Conceptualización	19
1.3.3	Objetivos del Programa de Desarrollo Local	21
1.3.4	Responsables del Desarrollo Local	21
1.3.5	Actores del Desarrollo Local	21
1.3.6	El agente del Desarrollo Local	27
1.3.7	Lo que la comunidad espera de un Agente del Desarrollo Local	27
1.3.8	Funciones del agente de Desarrollo Local	28
1.4	Planeación Estratégica del Desarrollo Local	29
1.4.1	Antecedentes de la Planeación Estratégica	29
1.4.2	Conceptualización	30
1.4.3	Características principales de la Planeación Estratégica	32
1.4.4	Etapas de la Planeación Estratégica	32
1.4.5	Planes Estratégicos de Desarrollo e Inversión	33
1.5	Marco Legal	36

CAPITULO II
INVESTIGACIÓN DE CAMPO, PARA DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO
SOBRE LA FORMACIÓN DE LIDERES COMUNITARIOS.

1. Naturaleza de la Investigación	41
2. Objetivos de la Investigación	41
2.1 Objetivo General	41
2.2 Objetivos específicos	41
3. Metodología de la Investigación	42
3.1 Tipo de Estudio de la Investigación	42
3.2 Tipo de Diseño de la Investigación	42
3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos	43
3.3.1 Métodos	43
3.3.2 Técnicas e Instrumentos	43
3.3.2.1 Variables e indicadores del Instrumento	44
3.4 Determinación del Universo, la Muestra y Unidad de Análisis	48
3.4.1 Universo	48
3.4.2 Determinación del tamaño de la muestra	48
3.4.3 Unidad de Análisis	50
4. Recolección, Tabulación y análisis de los datos	50

4.1 Recolección de los datos	50
4.2 Procesamiento de los datos	51
4.3 Análisis e Interpretación de los datos	51
5. Conclusiones y Recomendaciones	126
5.1 Conclusiones	126
5.2 Recomendaciones	128

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERES COMUNITARIOS COMO UNA HERRAMIENTA BÁSICA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES RURALES.

1. Introducción	130
2. Objetivos	131
2.1.Objetivo general	131
2.2.Objetivos Específicos	131
3. Importancia y Justificación del Programa de Formación de Líderes	132
3.1. Importancia	132
3.2. Justificación	132
4. Actividades Globales a Realizar	133

5. Estrategias para Realizar el Programa de Formación y Capacitación de Líderes Comunitarios.	134
6. Metas	136
7. Requerimientos del Plan de Capacitación	136
8. Perfil del Capacitador	137
9. Metodología y Técnicas de La Capacitación	139
9.1. Metodología	139
9.2. Técnica	140
10. Programa de capacitación	140
10.1 Modulo I: Liderazgo de Calidad	140
10.2 Modulo II: Desarrollo Local	142
10.3 Modulo III: Formulación de Proyectos	143
10.4 Modulo IV: Trabajo en Equipo	144
10.5 Modulo V: Gestión de Proyectos de Desarrollo Local	146
10.6 Modulo VI: Manejo de Conflictos	147
10.7 Control del Programa de Capacitación	148
10.8 Evaluación del Programa de Capacitación	149
10.9 Presupuesto del Plan de Capacitación	152

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La historia ha demostrado que en los grupos humanos, siempre ha sido necesario diferenciar tareas y responsabilidades de tal manera de que no todos hagan lo mismo. De esta manera los grupos resultan ser más eficientes en su funcionamiento y hacen mejor uso de las distintas capacidades personales, pero para que esto sea posible, siempre han necesitado de un líder que les oriente.

Para este trabajo de investigación cuyo tema es “La Formación de Líderes Comunitarios como una Herramienta Básica para el Desarrollo Local Sostenible”, vamos a referirnos al Liderazgo Comunitario, y a la necesidad de formar este tipo de líderes con el objetivo de que sean gestores del desarrollo de sus comunidades.

Ser líder comunitario significa acompañar al grupo y favorecer el crecimiento de cada uno de sus habitantes, también significa guiar, orientar, dirigir una comunidad. El líder debe conducir las actividades de la comunidad, ordenar y organizar su funcionamiento y representarla ante otros, (Autoridades, Instituciones, etc.), como podemos ver, el líder siempre tiene más responsabilidades en la comunidad que el resto de los habitantes.

Las personas elegidas para dirigir o liderar una comunidad, generalmente tienen algunas cualidades y capacidades que los diferencian de los demás y que los facultan para realizar el trabajo. Para promover el Desarrollo Local, requiere que los líderes tengan ciertas habilidades y destrezas que los hagan ser eficientes y eficaces en el desempeño de su gestión.

El presente documento se encuentra estructurado en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, comprende el marco teórico conceptual de referencia en el que se abordan los temas de Liderazgo, Liderazgo Comunitario, Desarrollo Local, Planeación Estratégica del Desarrollo Local y el Marco Legal que rigen las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

El capítulo II, contiene la investigación de campo cuyo caso práctico fue desarrollado en el caserío La Pinera del Municipio de Apopa, con base en una metodología y técnicas e instrumentos de investigación; de donde al final se realizó el análisis e interpretación de los resultados.

El capítulo III, contiene el diseño de un programa de formación de líderes comunitarios, con sus objetivos, importancia, justificación, estrategias, metodología y desarrollo del programa de formación; como un aporte que contribuya al Desarrollo Local Sostenible de las comunidades rurales.

CAPITULO I

GENERALIDADES ACERCA DEL LIDERAZGO, DESARROLLO LOCAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO LOCAL.

1.1. Liderazgo

1.1.1. Antecedentes del Liderazgo

Algunos estudios realizados sobre el liderazgo han conducido a identificar ciertas características y factores importantes para el estudio de este tema. Las personas han estado discutiendo y escribiendo sobre los líderes y el liderazgo durante los últimos dos mil años, incluso la Biblia en el evangelio según San Mateo hace referencia a este tema cuando advierte que, “si un ciego se mete a guiar a otro ciego, ambos caen en el hoyo”.¹

“En 1942, Stongdill, después de examinar un gran número de estudios destinados a encontrar los rasgos de líderes indiscutidos, llega a la conclusión de que las cualidades, características y habilidades que requiere un líder se determinan en gran medida por las exigencias de la situación en que se ha de ejercer el liderazgo. En Cambio, Fiedler ha demostrado que los líderes de

¹ BOYETT Joseph y otros Hablan los Gurus, Edición María del Mar Ravassa G. Editorial Norma, América Latina año 1999, Pág. 1

grupos efectivos se preocupan por realizar con éxito una tarea independientemente de si la situación en que se desarrollan es fácil o difícil.

Lippit y White, en su artículo “Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales” comprobaron que las personas se conducen de manera diferente al estar bajo el mando de líderes que se conducen de maneras diferentes: autoritarias, pasivas o democráticamente. Likert ha subrayado la íntima relación existente entre el liderazgo y las cualidades del grupo, llegando a la conclusión de que un supervisor efectivo, por ejemplo, crea equipos de trabajo en donde el ambiente es amistoso, de cooperación y de suma lealtad hacia el grupo”.²

1.1.2. Conceptualización

Es difícil definir el concepto de liderazgo ya que existen muchas definiciones sobre éste. Para el presente trabajo entenderemos el liderazgo como: “El proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”,³ es decir que el liderazgo involucra a otras personas, miembros de la comunidad, quienes obedecen las órdenes del líder y ayudan a definir la posición de éste.⁴

² JACO CASTELLANOS Sonia Guadalupe y otros, Trabajo de Grado, Liderazgo Político en El Salvador, Pág. 1

³ KELT Davis, Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1999 Pág.. 216

⁴ CESTAU LIZ Daniel Introducción al liderazgo- Internet

1.1.3. Importancia del liderazgo

- ☑ El liderazgo es importante porque determina la capacidad de un líder para guiar y dirigir a sus empleados o seguidores hacia el logro de los objetivos, y es vital para la supervivencia de cualquier organización, aunque ésta cuente con una buena planeación, procedimientos y controles.
- ☑ Las personas buscan líderes que los representen, orienten y apoyen para el logro de sus fines tanto personales como de la organización o grupo al cual pertenecen.
- ☑ Permite a las personas conocerse, analizar su carácter, temperamento y relaciones para poder tomar decisiones de cambio que les ayuden a lograr una convivencia más armoniosa, descubriendo los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- ☑ Es de suma importancia en un mundo de cambios, de libre comercio y de globalización donde sólo las personas y las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos desafíos en su contexto.
- ☑ Es importante porque contribuye a la creación de una Visión, ya que cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que puede contenerlo.

- ☑ El Liderazgo es el resultado de la acción de quienes dirigen y de sus seguidores. También es un aprendizaje que se forma a lo largo de toda la vida de un grupo.

1.1.4. Elementos claves para un liderazgo eficaz

- ☑ **Competencia en la tarea:** Habilidades, conocimientos, experiencia y antecedentes.
- ☑ **Competencia interpersonal:** Habilidad social, eficacia comunicativa y poder de persuasión,
- ☑ **Carisma:** Apariencia física, entusiasmo, humor, vivacidad, fervor y presencia de ánimo, ejerciendo un poderoso impacto en las personas y acontecimientos.
- ☑ **Constancia:** Los líderes coherentes mantienen el rumbo.
- ☑ **Congruencia:** Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna y la vida que lleva.

- ☑ **Confiabilidad:** Los líderes están en su puesto y tienen las características y competencias exigibles, generando con ello confianza en sus seguidores ya que acompañan a estos en sus momentos más críticos.

- ☑ **Integridad:** Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas, es decir son coherente en su actuación.

1.1.5. El Liderazgo y el ejercicio del poder

Existen cinco bases del poder: Legítimo, coercitivo, de recompensa, de experto y referente. El poder legítimo es concedido por la posición de autoridad dentro de la empresa, a su vez éste permite ejercer el poder coercitivo y el de recompensa; quedando fuera el de experto y el referente, los cuales no se conceden por ocupar un puesto. El poder de experto es aquel que se basa en la experiencia y el referente depende de la personalidad del individuo.

Cuando una persona ocupa una posición de autoridad, llámese ésta supervisor, jefe, gerente, director, presidente ó representante de una comunidad; es necesario que posea las cinco bases del poder mencionadas anteriormente, ya que de esta manera influye en la conducta de los seguidores de diferentes maneras ya sea positiva o negativamente. Según D. Wight Eisenhodwer, el liderazgo es persuasión, conciliación, educación y paciencia.

El liderazgo depende tanto del puesto como de la persona en sí misma, estos dos aspectos generan las bases del poder ya que dependiendo de la forma en que lo utilicen, se determinará su estilo de liderazgo el cual repercutirá en el grado de apoyo, desempeño y satisfacción de los seguidores.

Por su estilo, los líderes pueden clasificarse en:

- ☒ **Líder autocrático:** Ordena por sí solo, sin pedir opiniones a sus compañeros, les asigna obligaciones según su parecer; por lo que los demás se sienten “mandados”, ya que no se les permite expresar sus opiniones.
- ☒ **Líder participativo/ democrático:** Se caracteriza porque los miembros pueden consultar y participar libremente en la toma de decisiones; la autoridad está descentralizada, es decir, que tanto el líder como los miembros comparten la autoridad y el poder; trabajan como una unidad social, es decir como un todo en donde ambas partes son receptivas a escuchar opiniones y recibir sugerencias para el logro de los objetivos y metas; además los miembros son informados de cualquier situación que les pueda afectar. Los problemas son resueltos mediante la cooperación y el consenso de todos y de esta manera es beneficiado todo el grupo.

- ☑ **Líder permisivo:** Este líder no asume efectivamente su rol, da al grupo entera libertad para tomar decisiones y él mismo se margina. Aporta información y antecedentes sólo cuando se le requiere y casi nunca comenta las actividades de los miembros.
- ☑ **Líder paternalista:** Este líder siempre absorbe las obligaciones o responsabilidades de los compañeros del grupo, evitando así que las otras personas hagan algo para demostrar sus capacidades.
- ☑ **Líder tradicional:** No acepta el cambio, no piensa en mejorar, tampoco aprecia las nuevas ideas de otros, prefiere que todo siga como está.
- ☑ **Líder manipulador:** Es el que no da la cara, ni opina directamente, porque maneja a las personas, como mejor le parece, busca su bienestar y no el de los demás.
- ☑ **Líder carismático:** Es aquel que aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir valores y transmitir experiencia; vive en un entorno pedagógico, consume su energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”.⁵

- ☑ **Líder moral:** Las capacidades que caracterizan un liderazgo moral efectivo, pueden ser cultivadas y desarrolladas dentro de las familias, unidades educativas, organizaciones y comunidades, a través de un amplio programa de educación moral”.⁶
- ☑ **Líder situacional:** Es una combinación de los diferentes tipos de líderes, ya que éste se adapta a la situación que se esté viviendo en ese momento.

1.1.6. ¿Quién es un líder?

Es la persona que influye sobre los demás logrando que éstos se esfuercen voluntariamente en la consecución de las metas organizacionales ó comunitarias. El líder es el creador y el responsable de mantener una cultura organizacional basada en los valores como la honestidad, integridad, respeto, solidaridad, responsabilidad, lealtad, entre otros.

“El líder es la persona que orienta, guía y conduce a otras personas para lograr un objetivo común dentro de una situación determinada. Un líder puede ser una mujer o un hombre sin importar la edad; pero sólo será líder mientras cuente con seguidores que lo apoyen en sus ideas y en sus acciones” .⁷

⁵ CESTAU LIZ Daniel Introducción al Liderazgo, Internet.

⁶ CALDERÓN Luz Angélica del liderazgo autocrático al Empowerment, Trabajo de graduación, UCA Agosto 2001

⁷ Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, El Salvador agosto de 1997, Pág.. 40 - 43

El Líder mediante el empleo de sus habilidades puede conducir a su grupo a los siguiente:

- ☑ El Descubrimiento de sus propósitos.
- ☑ El establecimiento de sus objetivos.
- ☑ La asignación de las responsabilidades.
- ☑ La orientación del planeamiento.
- ☑ La indicación de los recursos disponibles.
- ☑ La evaluación del progreso logrado.

1.1.7. ¿Los líderes nacen o se hacen?

Hay personas que nacen con cualidades de líder, pero en la mayoría de los casos el líder se hace con la experiencia que la misma vida le proporciona constantemente, ya sea por su participación voluntaria activa y solidaria en situaciones especiales, en proyectos de beneficio común, o por su involucramiento en cargos de instituciones que promueven el desarrollo local y por el interés personal en desarrollar las habilidades que le permitan realizar una buena gestión en beneficio de los demás.

1.2. Liderazgo Comunitario

1.2.1. El liderazgo en el desarrollo comunitario

En este tipo de liderazgo se destacan todas aquellas personas que se agrupan con el fin de alcanzar un objetivo común. Generalmente los habitantes de una comunidad son orientados y dirigidos por los hombres o mujeres que más entusiasmo tienen, o por aquellos que se ven con mayor interés por resolver los problemas de la misma. Estos líderes se encargan de orientar, informar y dirigir a los habitantes de la comunidad con el fin de señalar el camino que se debe tomar para alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto, así como establecer normas o reglas que permitan gozar de una convivencia agradable en la comunidad.

1.2.2 El líder comunitario

Este tipo de líder debe buscar sobre todo la participación, colaboración y cooperación de las personas y su fin es trabajar en equipo para lograr el Desarrollo de la Comunidad. La función más importante del líder comunitario es promover la participación de los habitantes de la comunidad con el fin de alcanzar el desarrollo comunal y adquirir un mejor nivel de vida.

Dentro de los problemas que surgen en las comunidades, en relación a su organización comunitaria, se puede mencionar: El autoritarismo de parte del que preside la organización, desmotivación por parte de los miembros directivos

y de la comunidad, falta de transparencia de los líderes comunitarios, intereses personales antepuestos a los de la comunidad, falta de consenso y de una visión de conjunto cuando se trata de priorizar las necesidades de las comunidades, etc.

Los aspectos señalados anteriormente, indican que la raíz del problema de las organizaciones estriba en la falta de formación de Líderes Comunitarios que tengan la capacidad de visualizar el desarrollo de la comunidad y motivar a todos sus miembros a trabajar en esa misma dirección para alcanzar mejores condiciones de vida.

Debido a lo anteriormente señalado, muchas comunidades todavía no han logrado consolidar la organización comunitaria, y esto no les permite realizar una adecuada planeación del trabajo, ya que se limitan a desarrollar actividades sin tener definidos sus objetivos. Cuando esto sucede, el liderazgo pierde credibilidad, existe apatía a la participación e involucramiento de los miembros de la comunidad y se produce un sentimiento de frustración en las mismas, cuando no ven los resultados esperados. Esto viene a ser una debilidad ya que la organización no sólo debe verse para un momento o situación determinada, sino que ésta debe ser vista como un proceso que requiere de interés, decisión y participación de los miembros de las comunidades a fin de que juntos puedan solucionar o solventar la problemática que se les presente en cualquier momento o circunstancia.

La organización comunitaria debe sentar las bases para trabajar con los diferentes sectores de la comunidad y en la medida de lo posible no depender de otros Actores Sociales para realizar el trabajo.

1.2.3. El liderazgo comunitario y la participación

El líder debe facilitar la democracia y participación en el grupo. Algunas de las actividades que pueden ayudar a promover la participación de los habitantes de una comunidad son: Motivar y entusiasmar al grupo a participar, a opinar y proponer ideas; facilitar la comunicación entre sus integrantes, y tomar las decisiones considerando todas las opciones con los elementos a favor y los elementos en contra, estableciendo una relación excelente en un ambiente de armonía y compañerismo.

Uno de los aspectos fundamentales para poder impulsar la participación es que exista una buena comunicación entre los miembros de la comunidad. Una buena comunicación ayuda a que las personas se sientan valoradas y se atrevan a expresar sus opiniones.

Dentro de los roles que un líder comunitario debe desarrollar se pueden mencionar los siguientes:

☒ **Organizador:**

La única manera de lograr los objetivos propuestos, es por medio de una asociación de desarrollo, que permita unir las capacidades y voluntades de distintas personas que tienen intereses en común, en algunas ocasiones la contribución de los líderes será fomentar la creación de nuevas organizaciones que posteriormente se independizarán del líder inicial. Se trata de buenos “constructores” de grupos, que se dan cuenta de lo que interesa a las personas de cierto sector, (jóvenes, parejas, microempresarios, etc.), y buscan formas eficientes para organizarse. De esta manera los líderes contribuyen al fortalecimiento de las comunidades a nivel general. Por otra parte, los líderes hacen crecer las organizaciones existentes, logrando que éstas funcionen mejor, que incorporen más personas y que sus miembros se desarrollen a través de las actividades que se realizan. Se trata de buenos "organizadores" que saben enfrentar adecuadamente los conflictos, y que finalmente contribuyen a lograr la unidad entre los miembros del grupo que creando una mística en torno a las acciones conjuntas a fin de que la gestión de la organización sea eficiente.

☒ **Movilizador:**

Los líderes contribuyen también en la movilización, ayudando a buscar caminos para solucionar problemas diversos que debe enfrentar toda organización comunitaria. Esto se debe a que tienen sensibilidad para

captar lo que la gente está dispuesta a hacer y conocen los problemas que tienen. Se trata de líderes que inspiran confianza y credibilidad, porque las personas saben que no están siendo manipuladas ni engañadas y que las acciones que realizan conducen a la solución de sus problemas. Deben saber negociar y resguardar siempre los intereses de sus representados, de manera que su intervención signifique un avance para la organización y no un retroceso.

☒ **Educador**

El líder no sólo educa cuando promueve la capacitación de su organización en tal o cual tema, también lo hace con su ejemplo, sus acciones y con la forma de ejercer su gestión. Educa, forma y es un ejemplo a seguir para muchas más personas de las que imagina. Un líder también es "educador" cuando fomenta espacios de opinión en torno a distintas temáticas, porque ayuda a que las personas tengan una actitud crítica y defiendan sus posturas con bases sólidas.

1.2.4. Perfil del líder comunitario

El desarrollo local requiere de personas que sueñen con el futuro y para que este proceso sea una realidad en las comunidades se debe integrar o articular las diversas visiones, haciendo énfasis en algunas de las problemáticas, objetivos, estrategias o en las acciones a desarrollar. Los líderes comunitarios juegan un papel muy importante en este proceso ya que son las personas que

impulsan el desarrollo y la transformación de sus comunidades y para ello se requiere que cuenten con las cualidades necesarias que les permitan realizar una buena gestión dentro de su comunidad y maximizar el uso de los recursos disponibles.

A continuación se detalla el perfil requerido para un líder comunitario:

➤ **Características personales:**

- ☑ **Carismático:** Que tenga cualidades extraordinarias de carácter ético, heróico y religioso.
- ☑ **Innovador:** Que sea un agente transformador que no se resista al cambio.
- ☑ **Comunicativo:** Que posea facilidad de expresión en todos los niveles.
- ☑ **Motivador:** Con espíritu motivador, que busque las formas para estimular a otros a crecer y a transformar sus condiciones de vida.
- ☑ **Planificador:** Tener la capacidad de analizar el contexto comunitario y plantear alternativas que sean viables para cambiar su realidad. Debe ser capaz de realizar las gestiones necesarias para impulsar el desarrollo de su comunidad.

- ☑ **Valor** : Reconocer que habrán obstáculos y nuevos desafíos, pero acepta su responsabilidad con calma y firmeza.-
- ☑ **Decisión**: La habilidad de tomar decisiones y expresarlas en forma clara y concreta.
- ☑ **Iniciativa**: La habilidad de definir tareas que conviene realizar, para beneficio de todos.
- ☑ **Integridad**: De carácter estable y de principios morales, una persona que comunica la verdad y que es honesta, es decir que predica con el ejemplo.
- ☑ **Criterio**: La habilidad de considerar datos e información para después tomar buenas decisiones.
- ☑ **Sabiduría**: Con los conocimientos y destrezas para dirigir las actividades con prudencia y tacto.
- ☑ **Trabajador**: Participa en el cumplimiento de tareas y actividades, siempre hace su parte para contribuir con las metas establecidas.
- ☑ **Conciliador**: El buen líder debe ayudar a promover la reflexión, a integrar los distintos puntos de vista y buscar soluciones por consenso. El líder es también un creador de ambientes y esos ambientes tienen que ser amantes de cooperación y concordia.

- ☑ **Empatía:** Un líder debe reconocer las necesidades de sus seguidores, ayudarlos a ver cómo pueden concretar esas necesidades y darles la confianza para que puedan alcanzar resultados mediante su propio esfuerzo.

➤ **Características técnicas:**

- ☑ Con conocimientos sobre el desarrollo de planes de mejoramiento comunitario.
- ☑ Con habilidad en la elaboración de planes y seguimiento de los mismos.
- ☑ Con capacidad de gestionar proyectos que beneficien a la comunidad.
- ☑ Con habilidad para trabajar en equipo.
- ☑ Con habilidades para administrar proyectos.
- ☑ Con habilidades para el manejo de conflictos.

1.3. Desarrollo local

1.3.1. Antecedentes del desarrollo local

A principios de la década de los 90's, específicamente en enero de 1992, se firman los Acuerdos de Paz. Este acontecimiento pone fin al conflicto armado que existía en El Salvador y aunque fue en la década de los 80's, que surge el fenómeno del Desarrollo Local, es después de los Acuerdos de Paz que cobra

relevancia, dada la necesidad de sacar adelante a los sectores que a raíz de la guerra se vieron obstaculizados en su desarrollo.

El desarrollo en El Salvador se manifiesta territorialmente en forma desequilibrada, debido a la concentración de la actividad económica y los servicios sociales, a la migración de la población, a las oportunidades de progreso económico en el área metropolitana de San Salvador y en las principales ciudades. Esto acentúa los niveles de exclusión y pobreza en el resto del país, generando a su vez desarraigos culturales locales. Estos desequilibrios tienen su origen en la forma cómo se ha desarrollado históricamente la inversión pública y privada en el área urbana y rural; así como entre las ciudades y los pueblos.

Para impulsar el desarrollo en las comunidades, ha sido necesaria la participación de los habitantes, ya que es mediante su organización y participación activa que se logran identificar, priorizar y ejecutar acciones que potencian el desarrollo de las mismas.

Las Alcaldías en los diferentes municipios han jugado un papel muy importante, mediante la legalización de las Asociación de Desarrollo Comunal, (ADESCO), y éstas han venido contribuyendo significativamente al desarrollo de sus propias comunidades, aún cuando tienen sus propias limitaciones, como falta de

recursos y la participación del cien por ciento de sus miembros lo cual no les permite llevar a cabo su trabajo en forma eficiente.

1.3.2. Conceptualización

El Desarrollo Local se define como: Un proceso de generación de capacidades a nivel comunitario y municipal, que promueve el crecimiento económico, social, político y cultural de las personas y comunidades. Este desarrollo es entendido como un proceso participativo, autosostenido, creciente, equitativo, que incorpora aspectos ambientales y de género.

El desarrollo local, es para superar las condiciones de pobreza y generar mayores oportunidades de empleo e ingresos. Si bien se han realizado muchos esfuerzos para establecer procesos y procedimientos encaminados al Desarrollo local, el Proceso de Desarrollo Local, (PDL), plantea complementar y asegurar la necesaria apropiación y sostenibilidad de parte de los beneficiarios a través de un proceso que sea lo suficientemente participativo y descentralizado.

Para alcanzar el éxito del proceso del desarrollo local es necesario superar algunas limitaciones entre las que se pueden señalar las siguientes:

- ♦ Insuficiente participación de la sociedad civil en el proceso de Desarrollo Local: Cuando se toman decisiones sobre inversiones y proyectos, sin la suficiente representatividad genérica de los participantes.
- ♦ Limitados recursos de los gobiernos municipales para promover y apoyar el Desarrollo Local: Esto se ha dado históricamente como consecuencia de la centralización de los procesos y procedimientos que afectan el desarrollo municipal; a la poca disponibilidad de recursos para las inversiones y al insuficiente desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.
- ♦ Baja cobertura e infraestructura, para servicios sociales y actividades económicas y productivas: Dando como resultado una deficiente atención a la población, generando aspectos negativos en la salud, educación, medio ambiente, empleo y relación genérica de la población.
- ♦ Deficiencias en la definición de inversiones a nivel local: La falta de una visión integral del desarrollo socio económico municipal, da como resultado una limitada capacidad y oportunidad de planificar de manera participativa, el uso eficiente y eficaz de los recursos limitados para el desarrollo local.
- ♦ Deficiente operación y mantenimiento de infraestructura y servicios: Debido a la falta de apropiación de proyectos de inversión local de parte de los gobiernos municipales.

- ♦ Insuficiente inversión en capital humano: Esto no permite que la población pueda aprovechar mejor sus potencialidades de trabajo productivo.

1.3.3. Objetivos del programa de desarrollo local

El Programa de Desarrollo Local, representa uno de los instrumentos del país para acercar las acciones del Estado tendientes a subsanar y mejorar las condiciones y necesidades de las comunidades así como potenciar las capacidades de autogestión, integración y articulación entre comunidades y demás actores locales, para cumplir con el objetivo institucional de promover y apoyar el proceso de Desarrollo Local.

1.3.4. Responsables del desarrollo local

Los Agentes de las políticas de desarrollo local, son las autoridades públicas, los empresarios y actores socioeconómicos locales, no sólo la administración central del estado y las grandes empresas, como sucedía en los modelos tradicionales.

1.3.5. Actores del desarrollo local

Las personas constituyen el motor que dinamiza el desarrollo de las comunidades. Su movilización es un factor imprescindible para esta

perspectiva. El desarrollo situado en esta dimensión es simultáneamente un objetivo y una práctica.

Existen dos tipos de actores sociales: Los internos y los externos los cuales se explican a continuación:

➤ **Actores internos**

☑ **El gobierno municipal**

Es el principal responsable de la mayor parte de las actividades del proceso de Desarrollo Local y del ciclo de los proyectos, teniendo a su cargo lo siguiente:

- ♦ Promover la participación ciudadana y apoyar a la población, para organizar su participación, en procesos que incluyen la planificación participativa, los estudios de preinversión, ejecución, supervisión y evaluación de proyectos.
- ♦ Organizar y realizar procesos y eventos de participación ciudadana, que incluye convocar de manera pública y abierta a las organizaciones y sectores de la población para dichos procesos y eventos e informar a la población del avance de la ejecución del Plan de Acción para el Desarrollo Local (PADL), así como otros aspectos relacionados con la ejecución de proyectos.

- ♦ Asegurar que en todos los procesos de participación ciudadana exista representación de hombres y mujeres para garantizar las diferentes necesidades genéricas y contribuir de esta manera a una sociedad más justa y democrática.
- ♦ Atender las propuestas y necesidades priorizadas de las comunidades organizadas y de los distintos sectores del Municipio para decidir su incorporación y grado de prioridad dentro del Plan Municipal.
- ♦ Proponer y promover proyectos de alcance municipal, intermunicipal o regional dentro del Plan de Acción para el Desarrollo Local (PADL).
- ♦ Convertir, recibir y canalizar recursos para las acciones de preinversión, inversión y mantenimiento preventivo, de los proyectos priorizados, bajo el proceso de planificación participativa.
- ♦ Promover y proporcionar el co-financiamiento de los costos de proyectos de alcance municipal y de las comunidades beneficiarias.
- ♦ Participar en la Fase de Pre-factibilidad de los proyectos priorizados y en la capacitación que se imparta, promoviendo a su vez la participación de hombres y mujeres de la comunidad en estas actividades y en el desarrollo del ciclo de los proyectos

- ♦ Realizar directamente por medio de su personal técnico o indirectamente por medio de contratistas y/o consultores, la formulación, ejecución y supervisión de Proyectos financiados por los actores sociales que participen.
- ♦ Participar con los Actores Sociales y las comunidades beneficiarias, en el proceso de seguimiento y evaluación de las distintas acciones de las fases del Ciclo de Proyectos y en la evaluación de impacto de cada proyecto.
- ♦ Planificar y administrar el proceso de mantenimiento, de los proyectos que incluye la promoción y coordinación de la participación de las organizaciones de los beneficiarios.
- ♦ Administrar los recursos de los proyectos financiados por los Actores sociales y garantizar el flujo de los recursos asignados al proyecto.

☒ **Las comunidades**

Entre las actividades principales que las comunidades deberán ejecutar dentro del desarrollo de los proyectos tenemos:

- ♦ Fortalecer o conformar sus estructuras organizativas, a fin de asegurar y elevar los niveles de participación que conllevan a la apropiación y

sostenibilidad de los procesos de preinversión, inversión, operación y mantenimiento.

- ♦ Identificar y priorizar necesidades, problemas, potencialidades y soluciones para el Desarrollo Local por medio de Planificación Participativa y proponer al Gobierno Municipal ideas de proyectos priorizados para ejecución.
- ♦ Colaborar y participar en la formulación de estudios de Pre-factibilidad, para definir perfiles de proyectos.
- ♦ Participar y aportar recursos para la ejecución, operación y mantenimiento preventivo de proyectos.
- ♦ Participar en eventos informativos y de capacitación, que se realicen como parte del proceso.
- ♦ Participar en el seguimiento, control y evaluación del avance y de resultados de sus respectivos proyectos, por medio de un sistema de control y responsabilidad compartido.
- ♦ Asegurar la participación de mujeres y hombres en todo el proceso de los ciclos de los proyectos.

- ♦ Informar trimestralmente a sus comunidades sobre el uso de fondos, tipos de proyectos financiados, el impacto y apropiamiento de los mismos.

➤ **Actores externos**

☑ **Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL):**

Entre las funciones principales del FISDL, se encuentran las siguientes:

- ♦ Dar a conocer a los Gobiernos Municipales, los procesos y procedimientos de Programa de Desarrollo Local.
- ♦ Promover la realización de procesos de planificación participativa municipal.
- ♦ Asegurar la disponibilidad de fondos de coinversión para las diferentes etapas del ciclo de proyectos del PDL (Preinversión, inversión y operación).
- ♦ Facilitar a los gobiernos municipales la capacitación, asistencia técnica y las herramientas o instrumentos de apoyo, para la realización de las diferentes actividades bajo su responsabilidad.
- ♦ Realizar evaluación técnica de los procesos del Programa de Desarrollo Local, así como de cada proyecto solicitado al FISDL por los Gobiernos

Municipales y asegurar el seguimiento continuo de las acciones en las distintas fases del ciclo de proyecto.

- ♦ Aprobar y canalizar el financiamiento de los proyectos solicitados al FISDL, por los Gobiernos Municipales, tomando en cuenta su asignación municipal y que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos.
- ♦ Coordinar y colaborar con otras instancias públicas y privadas, para la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica en el marco del PDL.
- ♦ Realizar con el apoyo de los Gobiernos Municipales y Comunidades Beneficiarias, la Evaluación de Impacto de los Proyectos ejecutados.

1.3.6. El agente del desarrollo local

El agente de desarrollo local es un elemento clave dentro de los esquemas organizativos del desarrollo local, deben ser capaz de trabajar en perfecta sinergia para la comunidad, y para la sociedad civil de nuestro territorio.

Definir el perfil de un agente de Desarrollo, no es tarea fácil, sin embargo sí se pueden subrayar algunas características básicas de ese perfil:

- Es facilitador, animador y catalizador del desarrollo, no un simple gestor del desarrollo.

- Es innovador, esta comprometido con un proceso de cambio y mejora de la sociedad en la que actúa.

1.3.7. Lo que la comunidad espera de un agente del desarrollo local.

- Una Visión inicial clara de las posibilidades de desarrollo futuro.
- Capacidad de liderazgo, para consensuar un proyecto colectivo de desarrollo, que integre los esfuerzos del conjunto de la población.
- Habilidad para llegar a acuerdos y evitar conflictos y dañar susceptibilidades; es un facilitador de la concertación y el consenso.
- Capacidad técnica para facilitar el asesoramiento necesario en el momento preciso.

1.3.8. Funciones del agente del desarrollo local

Las funciones específicas de un agente de Desarrollo Local, deben ser definidas y estructuradas en función del contexto en el que va a actuar. Entre dichas funciones podemos mencionar:

- ☑ **La función de investigación:** Esta función requiere fundamentalmente capacidad de análisis, de sistematización y de lógica, pero también un buen

conocimiento intuitivo del terreno. El mejor investigador es el que sabe orientar su trabajo.

- ☑ **La función de información:** En un medio tan cambiante como lo es el Desarrollo Local el agente debe de estar actualizado y ser capaz de difundir la información por los canales adecuados.

- ☑ **La función de formación:** Esta se subdivide en dos competencias complementarias: La gestión de programas de formación y la implementación de dichos programas. La primera exige un proceso de investigación y formulación de objetivos coherentes a dichas necesidades, así como seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje pertinentes. La segunda exige formación específica en el área de conocimientos que vaya a tratar, además de capacidad para asumir un rol de facilitador del aprendizaje.

- ☑ **La función de asistencia técnica:** Está función se relaciona estrechamente con el diseño, seguimiento y control de proyectos específicos y también con la financiación del desarrollo.

1.4. Planeación Estratégica del Desarrollo Local

1.4.1. Antecedentes de la planeación estratégica

“La planeación estratégica surgió en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento relativas a la práctica de la gestión empresarial.

La primera corriente se deriva del desarrollo de la planificación de programas y presupuestos. A raíz de la segunda guerra mundial, muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus organizaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.

La segunda corriente de pensamiento, se originó en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global. Hasta ese momento la teoría de esta gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística, etc. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias.

La Planificación estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años 50's, aplicándose extensivamente en las empresas privadas en los años

60's y 70's. A comienzo de los años 80's se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones.

1.4.2. Conceptualización

La Planificación Estratégica puede definirse como un modelo sistemático de gestión de cambio y de creación de un mejor futuro para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras.

La planificación estratégica aplicada al territorio, trata de establecer una serie de objetivos a mediano y largo plazo, sobre la organización del desarrollo del territorio, y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto local como externo.”⁸

“La Planeación Estratégica permite a los dirigentes de una comunidad tomar decisiones, desde su misión, visión hasta sus planes más específicos, tomando en cuenta los cambios del ambiente, la capacidad de la organización comunitaria, los valores de los dirigentes, lo cual tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización

comunitaria. Asimismo ayuda a los dirigentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro. La misión expresa la razón de ser de la comunidad y la que justifica su existencia continuada. La visión es la imagen deseada y alcanzable de la comunidad en un futuro lejano y los valores son las ideas básicas que configuran el comportamiento de los miembros de la comunidad y determinan todas sus relaciones.

1.4.3. Características principales de la planeación estratégica

Las características principales del proceso de planificación estratégica a nivel local son las siguientes:

- ☒ Se concentra en los temas seleccionados como claves y prioritarios.
- ☒ Considera explícitamente la disponibilidad de recursos.
- ☒ Analiza los puntos fuertes y débiles del territorio en relación con su propio desarrollo.
- ☒ Contempla los grandes acontecimientos y cambios que están ocurriendo fuera del entorno estrictamente local.
- ☒ Se orienta a la acción con fuerte énfasis en los resultados prácticos.

⁸ Gestión Participativa del Desarrollo Local, Modulo X INSAFORP, El Salvador, junio 2001, Página 60

1.4.4. Etapas de la planeación estratégica

- Identificación de las estrategias actuales: Consiste en identificar la situación actual en cuanto a las orientaciones, (misión, objetivos del programa), de la comunidad.

- Identificación de las metas estratégicas potenciales: en esta etapa es necesario hacer un estudio de 3 aspectos bien importantes que son:
 - ☑ Estudio del Ambiente Externo: (Tecnología, Política, Económica, Actores Sociales).
 - ☑ Estudio o Diagnóstico Interno de la Comunidad: (Estructura Organizativa).
 - ☑ Estudio o formulación de metas estratégicas potenciales: (Se trata de enfrentar al conjunto de oportunidades y amenazas del medio ambiente con el conjunto de oportunidades y amenazas de la organización comunitaria, para formular metas estratégicas potenciales).

- Selección de Metas Estratégicas: Las metas estratégicas se seleccionan a partir de la combinación de tres aspectos a considerar:
 - ☑ De los beneficios para la comunidad que se puedan generar si se actúa o deja de actuar.
 - ☑ De la capacidad de la organización comunitaria para implementarlas.
 - ☑ De la voluntad de los habitantes de aceptarlas

- Evaluación y Ejecución de las Estrategias: Una vez determinadas las estrategias es preciso incorporarlas a las comunidades”.⁹

1.4.5. Planes estratégicos de desarrollo e inversión

Para que se ejecuten con eficiencia los planes estratégicos a desarrollar en un municipio es necesario que en la implementación de las tareas relacionadas con el proceso de Desarrollo Local, se consideren los siguientes aspectos:

- ☑ **Compromiso:** Es elemental que exista un amplio acuerdo de los actores involucrados, para impulsarlo y ejecutarlo.
- ☑ **Graduabilidad:** Es un proceso que demanda una preparación que va desde la concientización hasta la evaluación y ajuste continuo de las acciones para su logro, por lo que en la medida en que los actores locales generen destrezas y habilidades para asumir plenas responsabilidades se irá ampliando el campo de actividades.
- ☑ **Integridad:** El proceso debe de ser concebido desde una visión integral de desarrollo, debe de buscar la articulación de los aspectos sociales, políticos, económicos y ambientales en el proceso de planificación y

desarrollo local, la responsabilidad debe ser compartida por el gobierno nacional y los gobiernos locales y debe ser promovida en la sociedad civil.

- ☑ **Sostenibilidad:** En la medida en que exista un acceso equitativo con oportunidades para todos los sectores de la sociedad civil en el proceso de desarrollo local, y una apropiación, participación activa y responsable de los mismos, las acciones se mantendrán y mejorarán en el tiempo. Incluye la conservación y el uso racional de los recursos naturales.
- ☑ **Transparencia:** Se deberá contar con reglas claras en todo momento y un sentido de ética en las actuaciones de los actores. La información sobre las acciones y resultados del proceso deberá ser fluida, constante y pública.
- ☑ **Corresponsabilidad:** Se requiere que los distintos actores sociales, políticos y económicos aporten de manera efectiva al desarrollo con su energía, capacidades y recursos.
- ☑ **Subsidiariedad:** Las unidades más pequeñas dentro de la sociedad, (persona, familia, barrio, pueblo, municipio, etc.), deben asumir, hasta donde les sea posible, la responsabilidad de solucionar sus problemas y proveerse de los recursos que requieren para satisfacer sus necesidades y/o aspiraciones. El estado apoyará en aquellos casos en que estas pequeñas

⁹ LIC. SERRANO RAMÍREZ Américo Alexis, Teoría Administrativa I y II, Edición Junio/2000, Editorial UCA., El Salvador Pág.. 88 y 89

unidades no puedan, en sus condiciones actuales, resolver sus problemas y/o proveerse de los medios para satisfacer sus aspiraciones socialmente válidas.

- ☑ **Género:** El proceso de desarrollo local aspira a desarrollar la igualdad de oportunidades entre ambos géneros, realizando acciones preferentes que estimulen la participación de la mujer.
- ☑ **Eficiencia social económica y financiera:** Se requiere hacer uso racional de los recursos disponibles sobre la base de criterios mínimos de retorno social y económico, en las obras y servicios que se ejecuten o presten por entidades, actores públicos o privados.

1.5. Marco Legal

El marco legal dentro del cual se establecen las leyes que rigen las Asociaciones de Desarrollo Comunal, las cuales son promovidas por el Ministerio de Gobernación, y que están contempladas dentro del Código Municipal consiste en los siguientes aspectos:

- ☑ “Código Municipal, Título III, Capítulo 1, Art. 4 numeral 8 dice que es competencia de las municipalidades: La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democracia de la población.

- ☑ El Código Municipal otorga a las municipalidades la potestad para brindar la personalidad jurídica a las diferentes organizaciones de la comunidad. El Art. 30 en el numeral 23 establece como facultad del Consejo Municipal: Conceder la personalidad jurídica a las Asociaciones Comunales.
- ☑ El título IX del Código Municipal, norma la participación ciudadana, capítulo I, Arts. 115 al 117, a través de los cabildos abiertos y la consulta popular y el capítulo II, Arts. 118 al 125, a través de las Asociaciones Comunales que se conforme en las comunidades:

Art. 118 Los habitantes de las comunidades, en los barrios, colonias, cantones y caseríos podrán constituir Asociaciones Comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración en impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las Asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquier otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

Art. 119 Las Asociaciones Comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el Consejo respectivo.

Art. 120 Las Asociaciones Comunes se constituirán con no menos de veinticinco miembros de la comunidad, mediante acto constituido celebrado ante el Alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto, el cual se asentará en un acta. Además deberán elaborar sus propios estatutos que contendrán disposiciones relativas al nombre de la Asociación, su carácter democrático, domicilio, territorio, objeto, administración, órganos directivos y sus atribuciones, quórum reglamentario, derechos y obligaciones de la Asociación, normas de control, fiscalización interna, modificación de estatutos y todas las demás disposiciones necesarias para su funcionamiento.

La constitución y aprobación de sus estatutos, se hará en Asamblea General Extraordinaria especialmente convocada al efecto

Art.121 Las Asociaciones constituidas de conformidad al Artículo anterior, presentarán solicitud de inscripción y otorgamiento de personalidad jurídica al Consejo, adjuntando los estatutos y éste deberá resolver a más tardar dentro de los quince días siguientes. El acuerdo de aprobación y sus estatutos deberán ser publicados en el Diario Oficial.

Art. 123 Los municipios deberán propiciar la incorporación de los ciudadanos en las Asociaciones Comunes y su participación organizada a través de las mismas. De igual manera, a través de las Asociaciones deberán propiciar el

apoyo y participación en los programas estatales de beneficio general o comunal.

Art. 124 El Consejo deberá reunirse periódicamente con las Asociaciones Comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza de beneficio comunal.

Art. 125 El Consejo podrá requerir la cooperación comunal mediante la incorporación de personas o de representantes de la comunidad en:

- ☒ Comisiones asesoras permanentes o especiales del propio Consejo.
- ☒ Comisiones o Juntas de carácter administrativo a las cuales se les encomienden gestiones específicas de orden material, cultural, cívico, moral y otras.
- ☒ Cualesquiera otra forma de organización o colaboración comunal

En la actualidad, todavía algunos consejos municipales consideran una sola forma de organización ciudadana: Las ADESCO, (Asociaciones de Desarrollo Comunal), las cuales son promovidas por el Ministerio de Gobernación, sin embargo, el Código Municipal (2001), no restringe la organización ciudadana a una sola forma, por el contrario, señala que pueden existir diferentes formas de organización en las comunidades. Efectivamente, el artículo 122 del Código Municipal (C.M.), destaca el nombre genérico de Asociaciones Comunales.

Art. 122 Las Asociaciones Comunales, actualmente existentes con cualquier nombre que se les conozca y cualquier otro tipo de asociación similar existente con personalidad otorgada por el Ministerio de Gobernación, serán reconocidas en los términos de esta ley, debiendo dicho ministerio trasladar a los respectivos municipios los expedientes correspondientes a la constitución y actuaciones de las Asociaciones”¹⁰

Con base a lo anterior, a los Gobiernos Locales les corresponde el rol de promover, impulsar, organizar, legalizar y apoyar a las organizaciones de las comunidades en el municipio con el nombre que deseen. Quienes sí conforman una organización activa y sólida se convierten junto al Consejo Municipal en pilares para el Desarrollo Local.

¹⁰Código Municipal, Edición 2001, Impresos Offset Salvadoreños, El Salvador 2001

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SOBRE LA FORMACIÓN DE LIDERES COMUNITARIOS.

1. Naturaleza de la investigación

La investigación de campo que se realizó, consistió en recavar información que se obtuvo por medio de dos cuestionarios: Uno dirigido a los directivos y otro a los habitantes del caserío La Pinera, ubicado al norte del municipio de Apopa.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Realizar una investigación de campo en la Comunidad La Pinera del Municipio de Apopa, sobre la participación de los líderes comunitarios y el protagonismo de éstos en el Desarrollo Local de su comunidad.

2.2. Objetivos específicos

- ☒ Investigar la importancia que los directivos y habitantes dan a los procesos de formación de líderes y a la participación de los miembros de la comunidad en el trabajo comunitario.

- ☑ Investigar si la comunidad La Pinera cuenta con Planes de Desarrollo e Inversión que contribuyan al Desarrollo Local Sostenible de la misma.
- ☑ Determinar el nivel de desarrollo que ha alcanzado la Comunidad La Pinera como producto del protagonismo de sus líderes comunitarios.
- ☑ Identificar la capacidad de gestión desarrollada por los directivos y miembros de la comunidad La Pinera, en los procesos de desarrollo de la misma, en coordinación con otros actores sociales.

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de estudio de la investigación

El tipo de Estudio de la investigación fue descriptivo ya que en él se consideraron variables, las cuales fueron medidas y permitieron describir el fenómeno que investigamos.

3.2. Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño de nuestra investigación fue no experimental porque no se manipularon las variables, transeccional; ya que la recolección de datos se hizo en un solo momento y descriptiva debido a que los sujetos de estudio fueron observados en su ambiente natural, es decir en su realidad.

Los estudios transversales descriptivos, nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1. Métodos

La metodología utilizada fue el análisis y síntesis, que consistió en ordenar y clasificar los datos resultantes de la investigación realizada, con el propósito de conocer la tendencia de las respuestas obtenidas y establecer en este proceso conclusiones y recomendaciones.

3.3.2. Técnica e instrumento

La técnica que se aplicó a la investigación fue la encuesta, y se utilizó el instrumento del cuestionario, con una serie de preguntas cerradas y abiertas. Se escogió este tipo de preguntas porque nuestros sujetos de estudio son de la zona rural y les cuesta muchas veces expresarse.

El instrumento se estructuró de la siguiente forma:

- ☒ Identificación de la institución que lo está realizando
- ☒ Logotipo
- ☒ Especificación del objetivo de la encuesta
- ☒ Identificación del público para quien va dirigido el instrumento

- ☒ Finalidad del Instrumento
- ☒ Indicaciones
- ☒ Sección para recolectar datos personales de los encuestados
- ☒ Sección de preguntas específicas, por áreas de gestión para recolectar datos sobre las variables a investigar

3.3.2.1. Variables e indicadores del instrumento

Todo instrumento consta de una variable independiente y otra dependiente, estas variables son las que dentro de un proceso de investigación ó dentro de la ejecución del mismo pueden tomar valores diferentes. Para esta investigación se identificaron las siguientes variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Participación de Líderes Comunitarios	Planeación Estratégica
Formación de Líderes Comunitarios	Desarrollo Local Sostenible
Capacidad de Gestión	Beneficios Comunitarios
Habilidades y Destrezas	Trabajo Comunitario

Para una mejor comprensión se define cada una de las variables con sus respectivos indicadores:

- ☒ **Participación de líderes comunitarios:** Proceso mediante el cual el liderazgo de la comunidad desarrolla la capacidad de interpretar su contexto, analizando las alternativas que sean viables para cambiar su realidad y

hacer las gestiones necesarias para administrar el desarrollo de sus comunidades.

Indicadores:

- Organización comunitaria
- Coordinación
- Involucramiento

- ☒ **Planeación estratégica:** Es un proceso que permite a los dirigentes de una comunidad tomar decisiones, desde su misión, visión hasta sus planes más específicos.

Indicadores:

- ♦ Diagnóstico comunitario
- ♦ Visión de conjunto
- ♦ Planes de desarrollo
- ♦ Planes de inversión
- ♦ Ejecución de planes

- ☒ **Formación de líderes comunitarios:** Proceso a través del cual se identifican las capacidades necesarias en los líderes de la comunidad y partiendo de esto se diseñan programas para capacitarlos en oficios y técnicas que proporcionen o incrementen los conocimientos, aptitudes y

habilidades que les permitan hacer una mejor contribución al desarrollo de sus propias comunidades.

Indicadores:

- ♦ Capacitación de Líderes
- ♦ Participación de Líderes

- ☒ **Desarrollo local:** Mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de la población empezando por las necesidades inmediatas: Salud, alimentación, educación, vivienda, medio ambiente limpio, sano y agradable.

Indicadores:

- ♦ Servicios básicos
- ♦ Medio ambiente
- ♦ Vivienda digna
- ♦ Participación activa de la mujer
- ♦ Participación de jóvenes

- ☒ **Capacidad de gestión:** Es la capacidad que desarrollan los líderes y que está orientada a la coordinación de esfuerzos conjuntos y a la obtención de recursos en beneficio de la comunidad.

Indicadores:

- ♦ Administración transparente de recursos
- ♦ Coordinación con actores sociales
- ♦ Priorización de necesidades

- ☒ **Beneficios comunitarios:** Son todos aquellos logros que favorecen a los miembros de la comunidad, y que han sido alcanzados mediante la participación de la directiva, comunidad y actores sociales.

Indicadores:

- ♦ Generación de empleo
- ♦ Seguridad ciudadana
- ♦ Recreación

- ☒ **Habilidades y destrezas:** Son las capacidades natas o adquiridas que facilitan la realización de una tarea.

Indicadores:

- ♦ Coordinación comunitaria
- ♦ Motivación
- ♦ Creatividad

- ☑ **Trabajo comunitario:** Es la conformación de grupos de trabajo de una manera integrada que orientan sus esfuerzos a un mismo objetivo con el fin de beneficiar a la comunidad a la cual pertenecen.

Indicadores:

- ♦ Comunicación efectiva
- ♦ Cooperación
- ♦ Relaciones interpersonales
- ♦ Reuniones periódicas de trabajo
- ♦ Integración de comités.

3.4. Determinación del universo, la muestra y unidad de análisis

3.4.1. Universo

El universo general estuvo conformado por 187 familias que habitan en el caserío La Pinera del Municipio de Apopa del Departamento de San Salvador.

3.4.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para llevar a cabo la investigación, se realizó un censo con los 12 directivos actuales de la comunidad, a quienes se les pasó el instrumento en su totalidad. A los habitantes de la comunidad La Pinera, se pasó un instrumento diferente y para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{[(N-1) \cdot E^2] + [Z^2 \cdot P \cdot Q]}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza de la investigación: para este caso es del 95%

P = Proporción de la población cuando no se conoce. Para este caso es de 0.50

Q = Es 1-P. Entonces 1- (0.50) = 0.50

N = Es la población

E = Error estimado en la investigación es del 5%

En la cual

Z = 1.96

P = 0.50

Q = 0.50

N = 175 (a 187 familias se le han restado las 12 familias de los directivos)

E = 0.05

Desarrollando la Fórmula: $n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{[(N-1) \cdot E^2] + [Z^2 \cdot P \cdot Q]}$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (175)}{[(175-1) 0.05^2] + [(1.96)^2 (0.50) (0.50)]}$$

$$n = \frac{168.07}{(0.435) + 0.9604}$$

$$n = \frac{168.07}{1.3954}$$

$$n = 120.44 = 120$$

3.4.3. Unidad de análisis

Las unidades de análisis para la investigación, fueron las 187 familias que habitan en el Caserío La Pinera de acuerdo al último censo realizado en la comunidad posteriormente a los terremotos de enero y febrero del 2001. De estas 187 familias, 12 corresponden a los directivos actuales, con quienes se realizó un censo.

Para seleccionar los elementos muestrales, se utilizó el método aleatorio, y utilizó la tabla de números random o números aleatorios con el fin de que cada elemento muestral tenga la misma probabilidad de ser elegido.

4. Recolección, tabulación y análisis de los datos

4.1. Recolección de los datos

Para efecto de la recolección de los datos se elaboraron dos cuestionarios : uno dirigido al equipo directivo de la ADESCO La Pinera que consta de 43 preguntas y el otro dirigido a los habitantes, conteniendo 29 preguntas, las cuales fueron elaboradas tomando en cuenta las variables identificadas, con sus respectivos indicadores.

4.2. Procesamiento de datos

Después de finalizar la recolección de la información, a través de los instrumentos antes mencionados, se vació la información en Cuadros de Resultados, determinando las frecuencias y el porcentaje para cada ítem, con el objeto de facilitar el análisis. El orden en que se presenta la información obtenida es el siguiente:

- ☒ Pregunta
- ☒ Objetivo de la pregunta
- ☒ Cuadro de resultados de los datos obtenidos
- ☒ Gráfico de los resultados
- ☒ Análisis e interpretación correspondiente.

4.3. Análisis e interpretación de los datos

El análisis e interpretación se realizó describiendo y examinando cada uno de los datos obtenidos por medio del instrumento de medición, los cuales están relacionados con el problema de investigación. El resultado de la información recolectada sirvió de base para identificar las necesidades que tienen las comunidades por falta de líderes comunitarios, que le apuesten al desarrollo Local Sostenible.

Las preguntas se presentan en forma secuencial, al igual que los objetivos planteados para cada una. Se tabularon los datos obtenidos los cuales fueron presentados en cuadros de resultados cuya representación se hizo en gráficos de pastel y de barra.

Toda esta información permitió analizar e interpretar cada una de las preguntas, lo que proporcionó los insumos necesarios para hacer un diagnóstico de la comunidad La Pinera, con el objeto de formular la propuesta sobre un Programa de Formación de Líderes Comunitarios como una herramienta básica que contribuya al desarrollo local sostenible; ya que la problemática que se da en la mayoría de comunidades rurales es la ausencia de líderes comunitarios que a través de su empeño promuevan el desarrollo local apoyándose en los diferentes actores sociales.

Esta información tabulada y procesada se presenta a continuación:

CUESTIONARIO PARA HABITANTES DEL CASERÍO LA PINERA DEL MUNICIPIO DE APOPA.

Objetivo del Cuestionario:

Obtener información de los habitantes del Caserío La Pinera sobre los procesos que se utilizan en la formación de Líderes Comunitarios y el protagonismo de los mismos en el Desarrollo Local de su Comunidad.

DATOS GENERALES

- Sexo

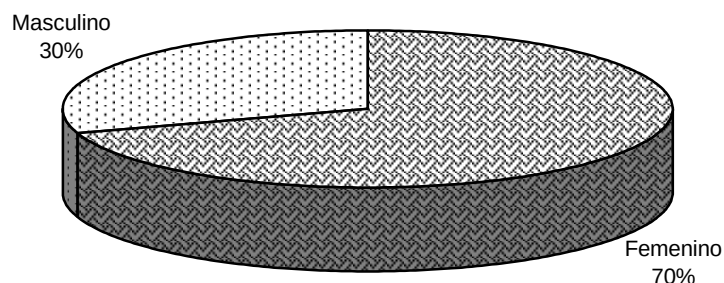
Objetivo: Conocer el sexo predominante de los habitantes de la comunidad La Pinera.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Femenino	84	70
b) Masculino	36	30
TOTALES	120	100

Gráfica:

Sexo



Análisis e Interpretación:

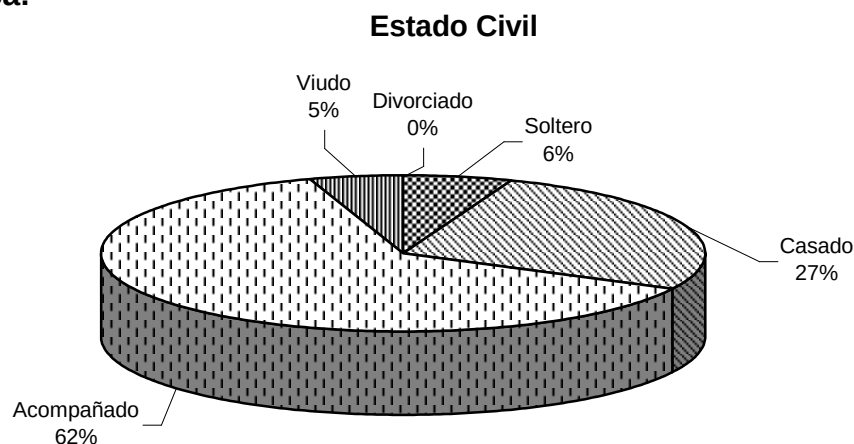
El 70% de la muestra que se tomó en la comunidad La Pinera corresponde al sexo femenino y el 30% al sexo masculino lo cual indica que son las mujeres las que tienen más representatividad en la comunidad. Estos datos reflejan que en la Comunidad La Pinera, predominan los hogares donde el responsable del mismo es la mujer, situación que es normal que se dé en las comunidades rurales.

- Estado Civil

Objetivo: Identificar el estado civil de los habitantes de la comunidad La Pinera, lo que permitirá conocer la situación familiar que se vive en dicha comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Soltero	7	6
b) Casado	32	27
c) Acompañado	75	62
d) Viudo	6	5
e) Divorciado	0	0
TOTAL	120	100

Gráfica:**Análisis e Interpretación:**

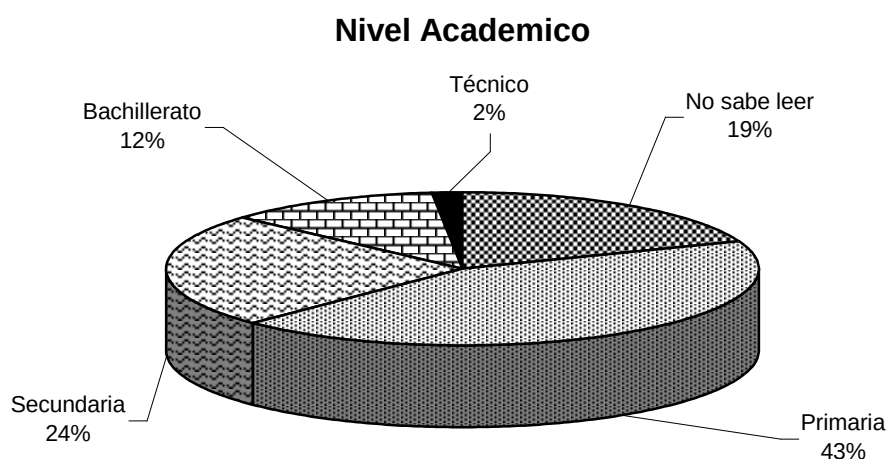
El 62% de los habitantes de la comunidad La Pinera son acompañados, el 27% son casados mientras que el 6% son solteros y viudos el 5.0%, lo cual refleja que en las zonas rurales el estatus de unión libre es hasta cierto punto normal ya que por falta de una adecuada orientación y concientización, no formalizan su unión conyugal, en unos casos, en otros por el machismo de los hombres de no perder su soltería.

- Nivel académico

Objetivo: Conocer el nivel de educación de los habitantes de la comunidad La Pinera y si éste es determinante para la identificación de líderes.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) No sabe leer ni escribir	23	19
b) Primaria	52	43
c) Secundaria	29	24
d) Bachillerato	14	12
e) Técnico	2	2
TOTAL	120	100

Gráfica :**Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que el nivel de educación de los habitantes de la comunidad La Pinera es bajo, ya que un 19% no sabe leer ni escribir y los que han cursado grados de primaria es el 43%, sumando ambos hacen un 62%, es decir un 12% arriba de la mitad, y el 38% restante se encuentra distribuido entre los que han hecho secundaria, bachillerato y técnico. Estos refleja el bajo nivel de educación que tienen sus habitantes y por ende la falta de oportunidades que tienen para poder mejorar su calidad de vida.

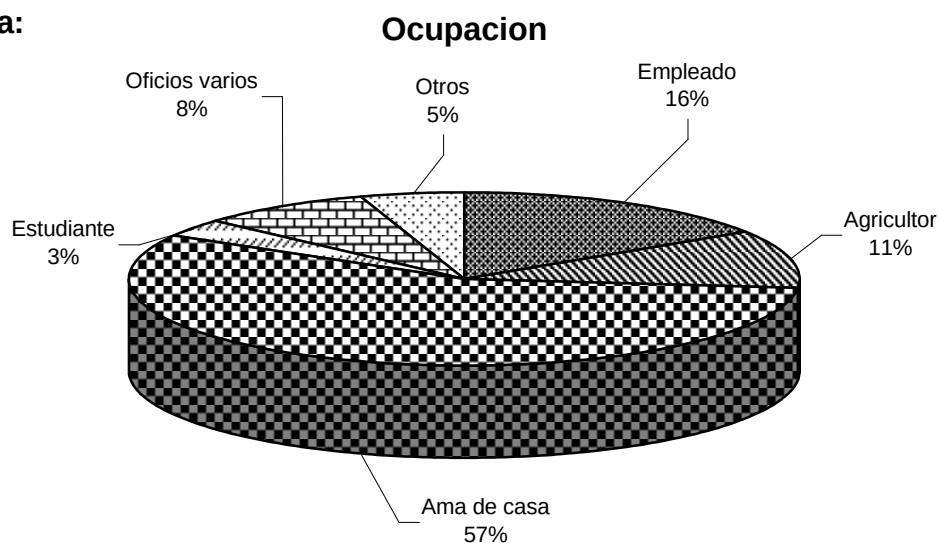
- Ocupación

Objetivo: Conocer las diferentes ocupaciones que tienen los sujetos de estudio lo que permitirá identificar sus habilidades y destrezas dentro del trabajo comunitario.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Empleado	19	16
b) Agricultor	13	11
c) Ama de casa	68	57
d) Estudiante	4	3
e) Oficios varios	10	8
f) Otros	6	5
TOTAL	120	100

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

El gráfico muestra que el 57% de las personas encuestadas son amas de casa, el 16% son empleados, el 11% se dedican a la agricultura y únicamente un 3% está estudiando actualmente. Esto demuestra una vez más que las mujeres

son las que menos oportunidades de educación tienen, por lo tanto sus ocupaciones se encuentran dentro del hogar.

- Edad

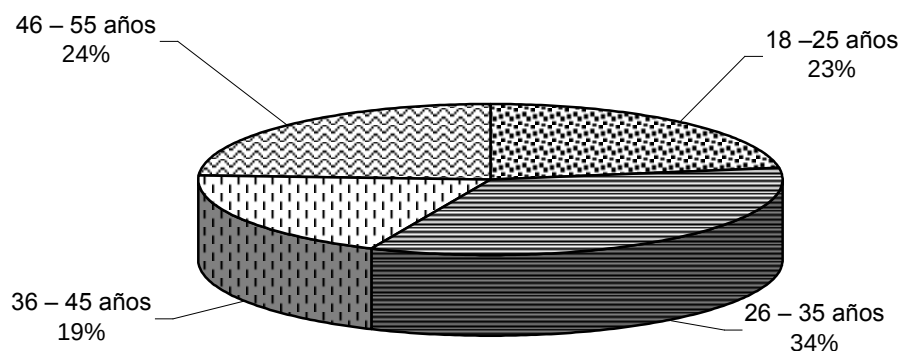
Objetivo: Identificar el rango de edad promedio de los que habitan en la Comunidad La Pinera.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	MUJERES	HOMBRES	FRECUENCIA	%
a) 18 –25 años	24 (20%)	4 (3%)	28	23
b) 26 – 35 años	35 (29%)	6 (5 %)	41	34
c) 36 – 45 años	11 (9 %)	12 (10%)	23	19
d) 46 – 55 años	14 (12%)	14 (12%)	28	24
TOTAL	84	36	120	100

Gráfica:

Edad



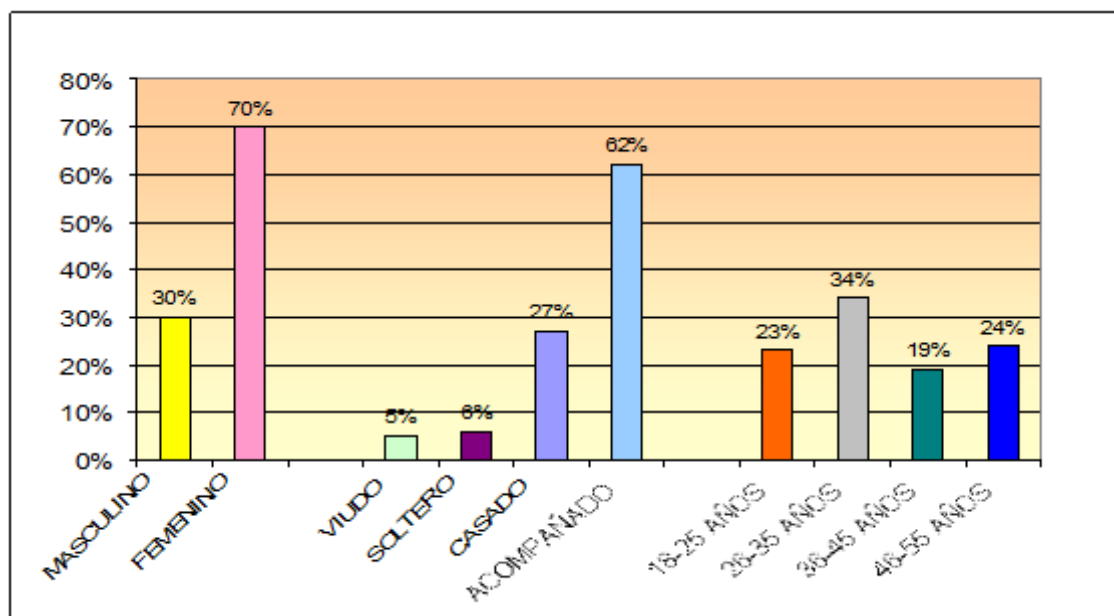
Análisis e Interpretación:

El porcentaje mayor le corresponde al rango de 26 a 35 años, con el 34%, seguido del rango de 46 a 55 años con el 24%, al rango de 18 a 25 años tiene

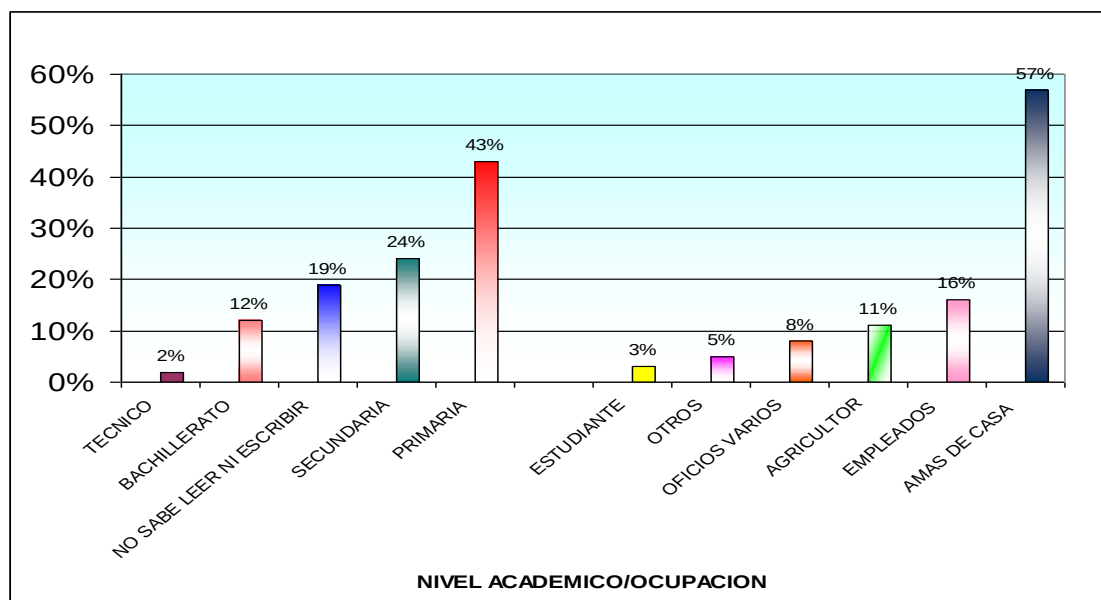
un 23% y al rango de 36 a 45 años le corresponde el 19%. Con toda esta información se determinó que la población es bastante homogénea, razón por la cual las necesidades se comparten.

Las gráficas que se presentan a continuación permiten apreciar de una mejor manera los datos generales, el nivel académico y ocupación de los 120 habitantes que fueron encuestados en la comunidad y permiten al lector tener una mejor apreciación del público al que se dirigió el instrumento. Esta información fue de mucha utilidad para la formulación de las conclusiones y recomendaciones así como también para la elaboración de la propuesta.

Datos Generales de Habitantes del Caserío La Pinera del Municipio de Apopa



Nivel Académico y Ocupación de los Habitantes del Caserío La Pinera



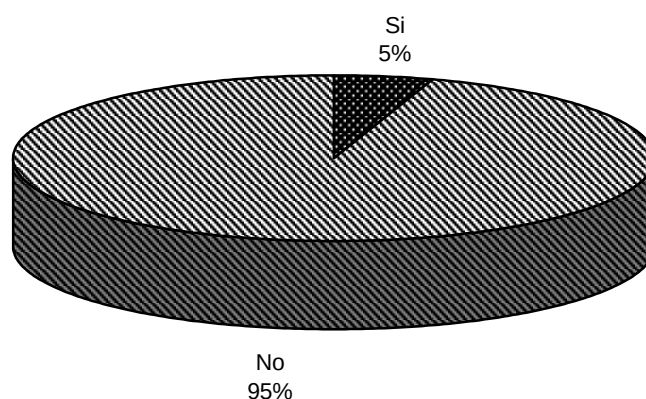
PREGUNTA No. 1

¿Tiene algún conocimiento si la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) “La Pinera” tiene un Plan para la formación de Líderes Comunitarios?

Objetivo: Verificar si los habitantes de la comunidad La Pinera tienen conocimientos de que existen planes sobre procesos de formación de líderes comunitarios.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	6	5
b)	No	114	95
TOTAL		120	100

Gráfica:**Pregunta No.1****Análisis e Interpretación:**

De los 120 habitantes encuestados el 95% desconoce si los miembros de la ADESCO, tienen algún plan de capacitación que les permita desarrollar sus actividades de una forma eficiente y solo un 5% manifestó que sí hay planes de capacitación, esto indica que el Liderazgo de esta comunidad lo desarrollan empíricamente por lo tanto hace falta un programa de formación y capacitación para que estas personas con alto potencial de liderazgo se preparen y desempeñen un buen rol en la comunidad.

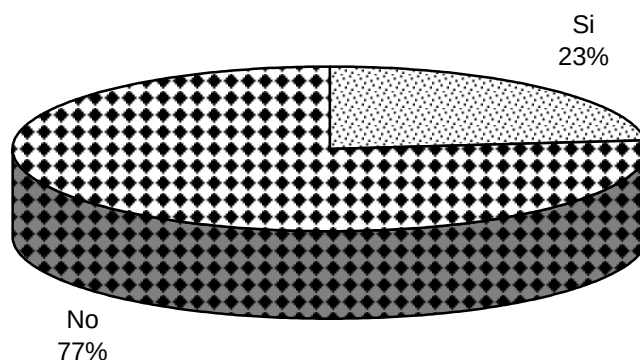
PREGUNTA No. 2

¿Ha participado usted en alguna capacitación impartida en la comunidad?

Objetivo: Determinar si los habitantes de la comunidad han sido beneficiados mediante capacitaciones organizadas por la ADESCO.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	28	23
b)	No	92	77
TOTAL		120	100

Gráfica:**Pregunta No. 2****Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que el 77% de los habitantes no ha participado en ninguna capacitación impartida por la comunidad, sólo un 23% manifiesta haber participado en capacitaciones como la elaboración de flores y piñatas, lo cual les ha permitido obtener algunos ingresos adicionales para la familia.

PREGUNTA No. 3

¿Las decisiones de la Junta Directiva se llevan a cabo, tomando en cuenta las sugerencias y quejas de los miembros de la comunidad?.

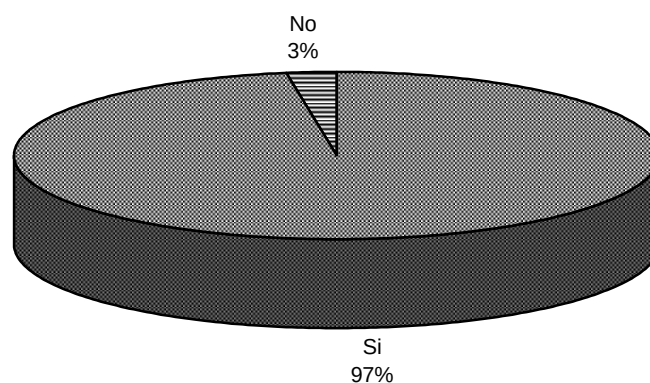
Objetivo: Conocer si las opiniones o sugerencias de los habitantes de la comunidad son tomadas en cuenta por la Junta Directiva en los procesos de toma de decisiones, lo que nos indicará si existe participación de los miembros de la comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	117	97
b)	No	3	3
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 3



Análisis e Interpretación:

El gráfico muestra que el 97% de las personas afirman que sus quejas opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta, lo que demuestra que esta comunidad da oportunidad para que los habitantes se expresen y ello facilita la participación de los miembros de la comunidad en los proyectos que se desarrollan para beneficio de la misma.

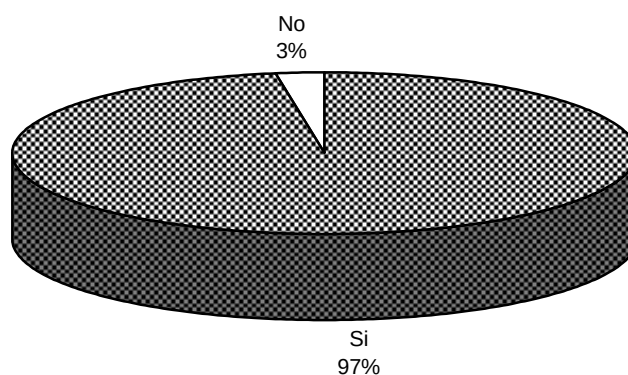
PREGUNTA No. 4

¿El equipo directivo se involucra en el trabajo comunitario?

Objetivo: Determinar el nivel de involucramiento que tienen los miembros de la junta directiva en el trabajo comunitario y así establecer si están compenetrados con el pensar y sentir de los habitantes.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	117	97
b)	No	3	3
TOTALES		120	100

Gráfica:**Pregunta No. 4****Análisis e Interpretación:**

De los 120 sujetos de estudio el 97% percibe que el equipo directivo se involucra en el trabajo comunitario y ha logrado que los miembros de la comunidad participen en las actividades; sin embargo, el 3% considera que no lo hacen. El que los directivos se compenentren en el trabajo comunitario motiva a los habitantes a cooperar, creando en ellos el sentido de pertenencia y de responsabilidad.

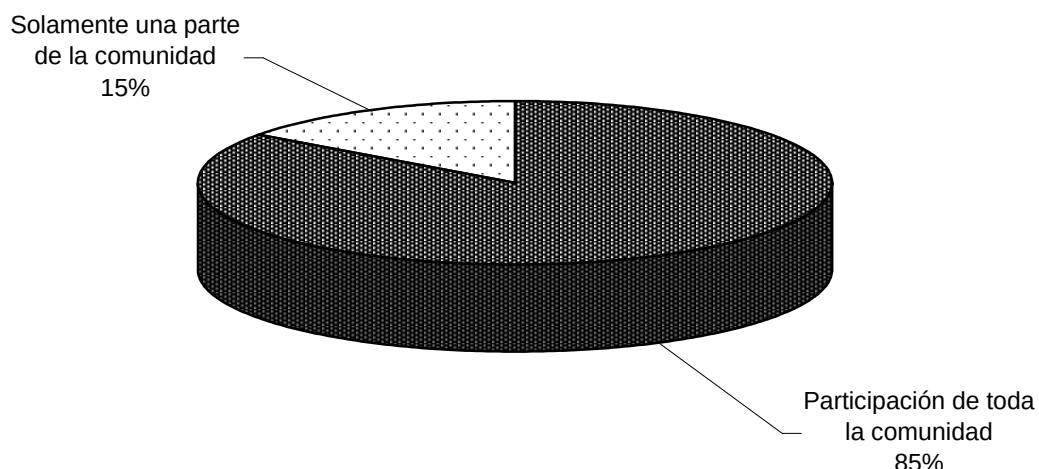
PREGUNTA No. 5

¿Cuál es el mecanismo que se utiliza en la elección de la directiva?

Objetivo: Determinar el nivel de participación que tienen los habitantes de la comunidad en la elección de la junta directiva.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Participación de toda la comunidad	102	85
b) Solamente una parte de la comunidad	18	15
TOTAL	120	100

Gráfica:**Pregunta No.5****Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que de los 120 encuestados el 85% afirma que toda la comunidad participa en las Asambleas Generales para la elección de la junta directiva y solamente un 15% opinan que es una parte de la comunidad la que participa en dicho proceso. Lo anterior nos indica que en la comunidad La

Pinera existe consenso cuando se elige a la junta directiva; por lo tanto hay aceptación de sus habitantes y éstos colaboran con entusiasmo.

PREGUNTA No. 6

¿ Conoce usted cómo está organizada la comunidad?

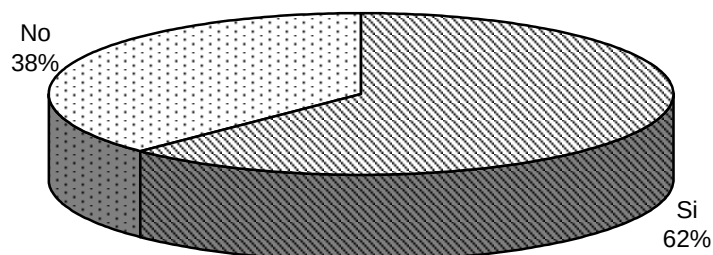
Objetivo: Determinar si los habitantes de la comunidad conocen la forma en que ésta se encuentra organizada, para que de esta manera sepan a quién dirigirse ante una necesidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	75	62
b)	No	45	38
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No.6



Análisis e Interpretación:

La información recabada muestra que un 62% conoce de qué forma se ha organizado la comunidad para poder cubrir las diferentes actividades que son desarrolladas para el mejoramiento de la misma, pero un 38% no sabe cómo está organizada; este porcentaje corresponde a personas indiferentes al trabajo comunitario. El que la mayoría sepa cómo está organizada la comunidad indica que son habitantes que se han involucrado en la ejecución de los proyectos que la ADESCO impulsa.

PLANES DE DESARROLLO E INVERSIÓN

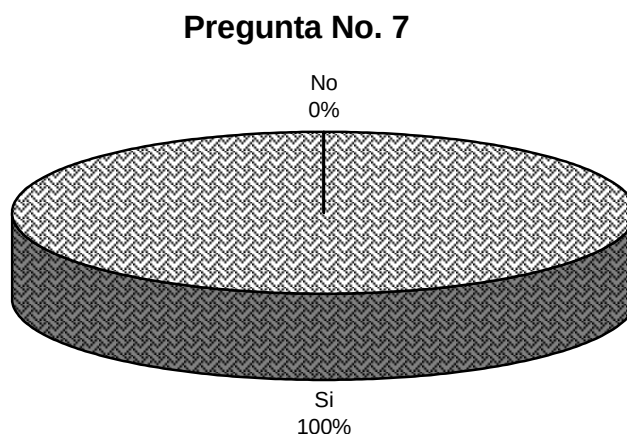
PREGUNTA No. 7

¿La elaboración de los proyectos comunitarios se ha realizado partiendo del análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad?

Objetivo: Determinar si las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad son retomadas por la junta directiva al elaborar los proyectos comunitarios.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	120	100
b)	No	0	0
TOTAL		120	100

Gráfico:**Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que el 100% de los habitantes afirma que los proyectos emprendidos dentro de la comunidad, parten de las necesidades expresadas por sus habitantes. Esto es determinante al realizar una planificación de los proyectos a ejecutar; ya que se realizan priorizando las necesidades y buscando las alternativas de solución más convenientes con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

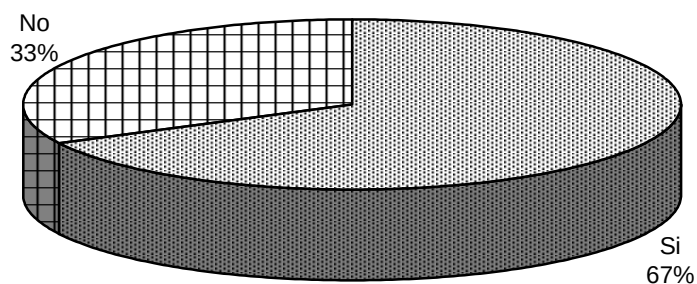
PREGUNTA No. 8

¿Conoce usted los fines que persiguen las Asociaciones de Desarrollo Comunal?

Objetivo: Determinar si los habitantes de la comunidad La Pinera conocen los beneficios que se obtienen al contar con la ADESCO.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	81	67
b)	No	39	33
TOTAL		120	100

Gráfica:**Pregunta No.8****Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que de los 120 encuestados, el 67% opina que sí conoce los fines que persigue la ADESCO en el desarrollo de la comunidad, mientras que el 33% dice desconocerlos. Con estos datos se puede deducir que la mayoría de los habitantes están claros de la importancia de que exista la ADESCO, ya que con ella se impulsan proyectos que conllevan beneficios comunitarios.

PREGUNTA No. 9

¿Los miembros de la comunidad participan junto con la directiva en la identificación de las necesidades para la elaboración de los planes comunitarios?

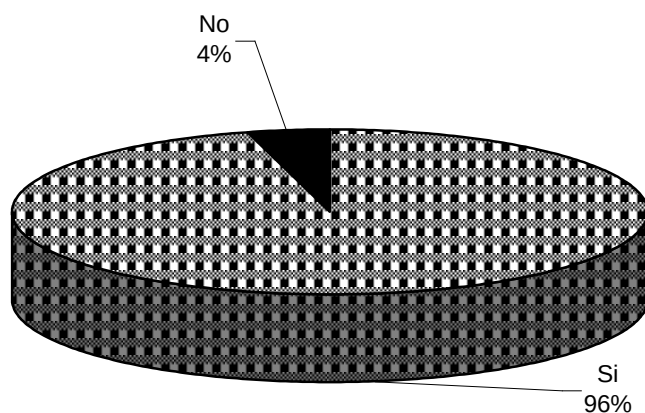
Objetivo: Determinar si hay participación de los miembros de la comunidad en el proceso de identificación de necesidades que sirvan como insumos para la elaboración de planes comunitarios.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	115	96
b)	No	5	4
TOTAL		120	100

Pregunta No.9

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

La gráfica muestra que sí hay participación de los miembros de la comunidad en el proceso de identificación de necesidades; ya que el 96% participa con interés debido a que es para beneficio de ellos mismos y sólo un 4% dice no participar. Dicho proceso es de gran importancia; ya que sólo por medio de la identificación de las necesidades se puede tener la seguridad de solicitar a los actores sociales proyectos que beneficien a los habitantes de la comunidad.

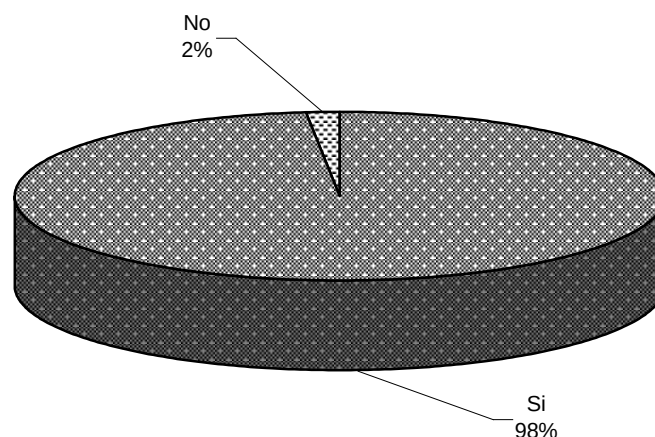
PREGUNTA No. 10

¿La junta directiva posibilita la participación de los miembros de la comunidad en la ejecución de los planes propuestos?

Objetivo: Conocer si la junta directiva hace posible la participación de los miembros de la comunidad en la ejecución de los planes.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Sí	118	98
b) No	2	2
TOTAL	120	100

Gráfica:**Pregunta No. 10****Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que el 98% de los miembros de la Comunidad, opinan que la junta directiva facilita la participación de los miembros de la comunidad en la ejecución de los planes; ya que estos son de beneficio para la mayoría, mejorando así sus condiciones de vida. Al facilitar la participación de los habitantes, se fomenta el sentido de pertenencia en los mismos, lo que contribuye a que trabajen con más esmero. Sólo un 2% opinaron que no facilitan la participación, porcentaje que no es significativo.

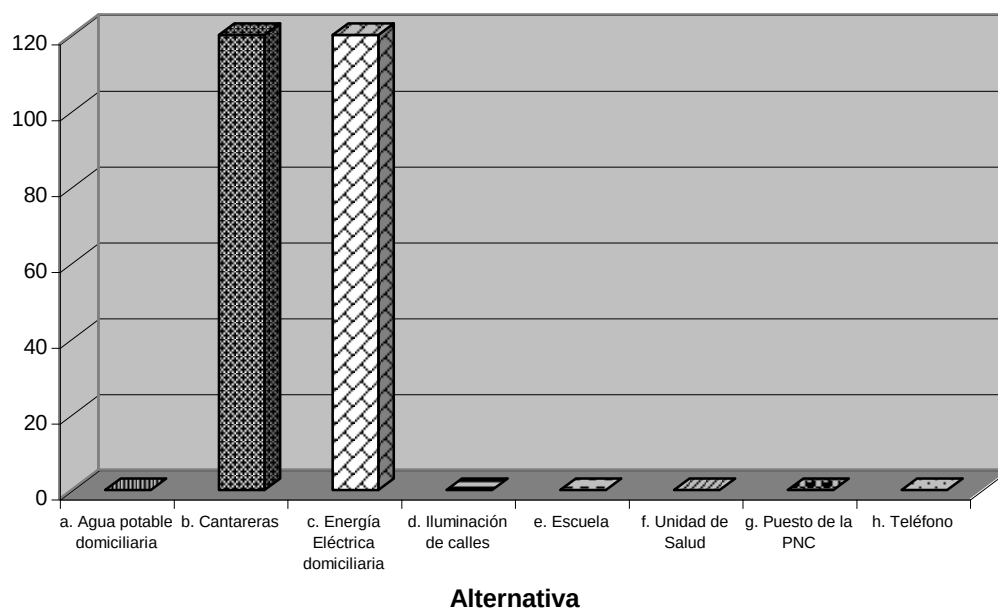
DESARROLLO LOCAL**PREGUNTA No. 11**

¿Con qué servicios básicos cuenta actualmente la comunidad?

Objetivo: Conocer el nivel de desarrollo alcanzado por la comunidad, a través de los servicios básicos con que cuenta la comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Agua potable domiciliaria	0	100
b) Cantareras	120	
c) Energía eléctrica domiciliaria	120	100
d) Iluminación de calles	0	
e) Escuela	0	100
f) Unidad de Salud	0	
g) Puesto de la PNC	0	
h) Teléfono	0	
TOTAL	120	100

Gráfica:**Pregunta N° 11**

Análisis e Interpretación:

De los servicios básicos con que cuenta actualmente la comunidad la Pinera, el 100 % contestó que únicamente cuentan con cantareras y alumbrado eléctrico y para el resto de servicios básicos contestaron no tenerlo, lo que indica que la junta directiva ha trabajado de acuerdo a las necesidades prioritarias de la gran mayoría de los habitantes.

PREGUNTA No. 12

¿Dentro de los proyectos que se realizan en la comunidad, se tiene el cuidado de proteger y conservar el medio ambiente?

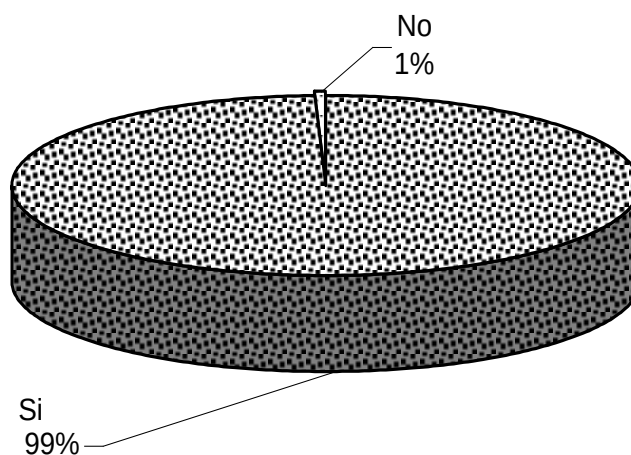
Objetivo: Conocer el grado de sensibilidad que la comunidad La Pinera, tiene sobre la protección y conservación del medio ambiente.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	119	99
b)	No	1	1
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 12



Análisis e Interpretación:

De los 120 sujetos de estudio, el 99% contestó que sí se tiene cuidado de proteger el medio ambiente dentro de los proyectos que impulsa la comunidad La Pinera, esto indica que tienen conciencia de las consecuencias nocivas que conllevan al deterioro ambiental y los efectos perjudiciales que ocasiona en la salud de los habitantes.

PREGUNTA No. 13

¿Los habitantes de la comunidad La Pinera cuentan con viviendas que reúnan las condiciones mínimas de seguridad?

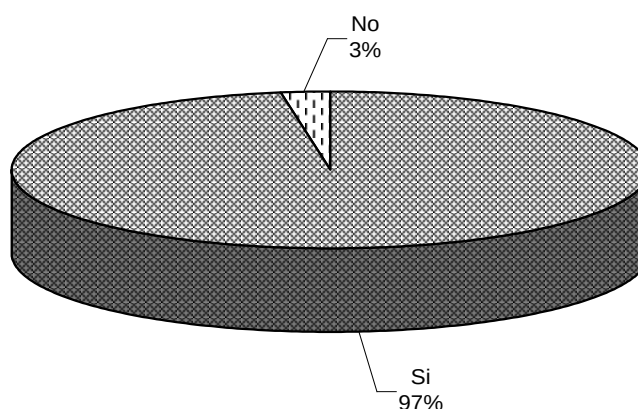
Objetivo: Identificar si en la comunidad La Pinera, los habitantes cuentan con viviendas que reúnan las condiciones mínimas de seguridad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	117	97
b)	No	3	3
TOTAL		120	100

Grafica:

Pregunta No. 13



Análisis e Interpretación:

El 97% de las personas encuestadas opinaron que las personas sí poseen viviendas dignas y seguras; ya que han sido beneficiados con la construcción de éstas en coordinación con la Asociación ABRASSO, a través de las gestiones realizadas por la junta directiva; mientras que el 3% dijeron de que no poseen condiciones dignas de seguridad, lo cual no es significativo.

PREGUNTA No. 14

¿Existe participación activa de la mujer en el trabajo comunitario?

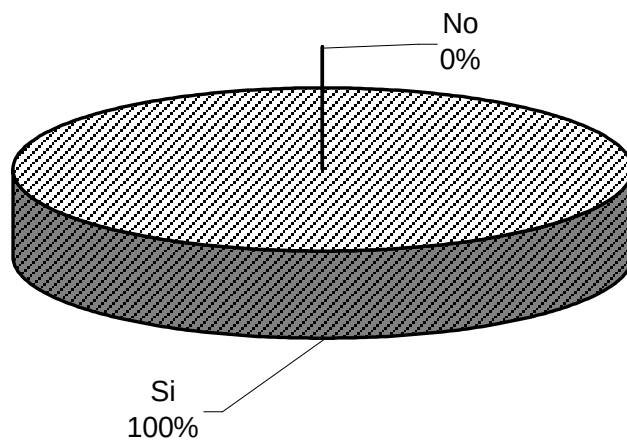
Objetivo: Identificar el grado de participación que tiene la mujer en el trabajo comunitario.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	120	100
b)	No	0	0
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 14



Análisis e Interpretación:

El 100% de las personas encuestadas afirmaron que la mujer tiene participación en el trabajo comunitario; ya que ejercen cargos en la Junta Directiva y otras en los comités de apoyo comunitario.

PREGUNTA No. 15

¿Existe participación activa de jóvenes en el trabajo comunitario?

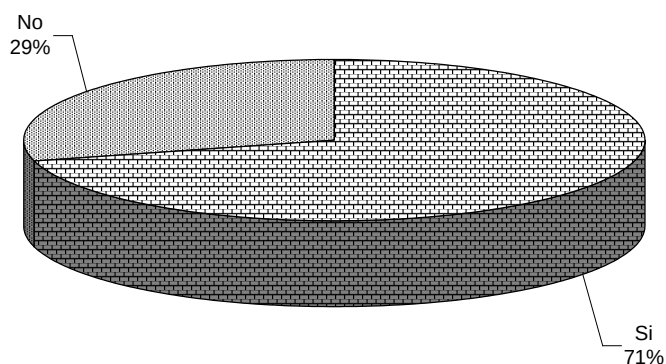
Objetivo: Conocer el nivel de participación de los jóvenes en el trabajo comunitario de la comunidad La Pinera.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	85	71
b)	No	35	29
TOTAL		120	100

Pregunta No. 15

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

La gráfica muestra que el 71% de las personas encuestadas opinaron que los jóvenes tienen participación activa en el trabajo comunitario dentro de los comités de apoyo de la Junta Directiva y en actividades esporádicas que son organizadas dentro de la comunidad; y solamente el 29% opinó que no hay participación de jóvenes. Estos datos indican que la comunidad la Pinera se preocupa por incorporar a los jóvenes en el trabajo comunitario, contribuyendo así a que no se involucren en maras.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

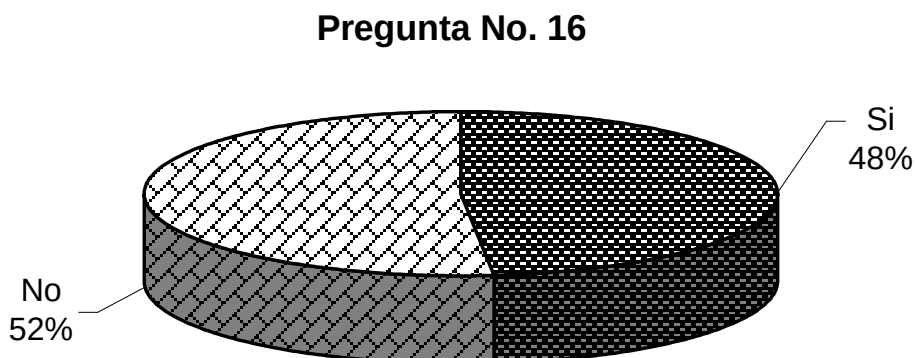
PREGUNTA No. 16

¿La comunidad recibe informes periódicos de la junta directiva que garanticen una administración transparente de los recursos que se manejan en la comunidad?.

Objetivo: Conocer si la Junta Directiva informa periódicamente a los habitantes de la comunidad La Pinera sobre el uso transparente de los recursos financieros y otros de la comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Sí	58	48
b) No	62	52
TOTAL	120	100

Gráfica:**Análisis e Interpretación:**

La gráfica muestra que solamente el 48% de los encuestados manifiesta recibir informes periódicos del manejo transparente de los recursos y el 52% manifestaron no recibirlos. Estos datos reflejan que a la mayoría de los habitantes no se les está informando sobre el uso de los recursos, situación que puede crear desconfianza y desmotivación en los habitantes de la comunidad.

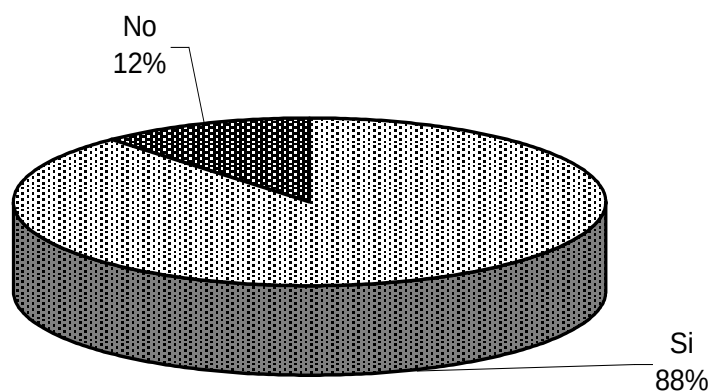
PREGUNTA No. 17

¿ Los miembros de la comunidad participan en esfuerzos coordinados con otras instituciones a fin de realizar proyectos que benefician a sus habitantes?

Objetivo: Determinar el nivel de coordinación que tienen los miembros de la comunidad con otras instituciones en la realización de proyectos que benefician a la comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	106	88
b)	No	14	12
TOTAL		120	100

Gráfico:**Pregunta No. 17****Análisis e Interpretación:**

De los 120 encuestados el 88% manifiesta que existe una adecuada coordinación entre los miembros de la comunidad y otras instituciones y que esto les ha permitido desarrollar proyectos que les han beneficiado directamente. Debido a su forma de trabajar la ADESCO se ha fortalecido y proyecta solidez ante los Actores Sociales y el 12% opinó que no existe coordinación.

PREGUNTA No. 18

¿La comunidad participa en la Priorización de necesidades para la elaboración de planes comunitarios?

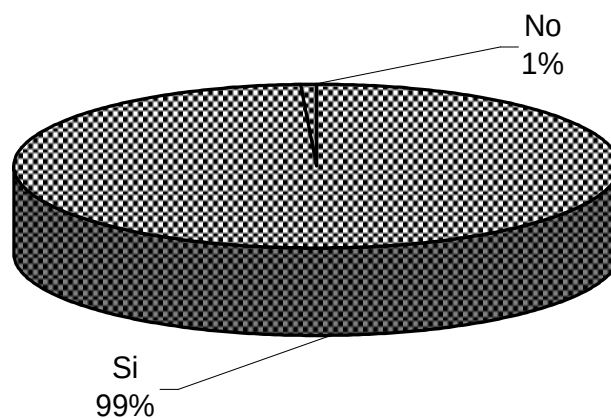
Objetivo: Conocer el nivel de participación de los miembros de la comunidad en la priorización de necesidades para la elaboración de los planes comunitarios.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	119	99
b)	No	1	1
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 18



Análisis e Interpretación:

El 99% de las personas encuestadas respondieron que sí hay participación de los miembros de la comunidad en la priorización de las necesidades y que estas son retomadas al elaborar los planes del caserío La Pinera; ya que en las reuniones se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias.

BENEFICIOS COMUNITARIOS

PREGUNTA No. 19

¿Los miembros de la comunidad se han beneficiado con la generación de empleo como producto de algunos proyectos emprendidos en la comunidad?

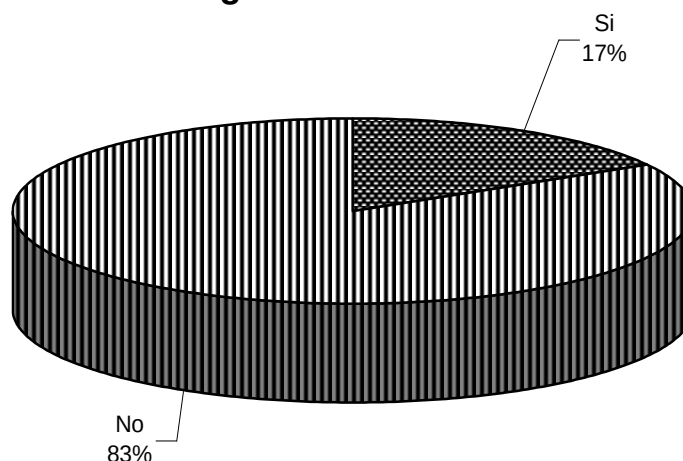
Objetivo: Conocer si la ejecución de proyectos en la comunidad han generado empleos que beneficien a los miembros de la misma.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	20	17
b)	No	100	83
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 19



Análisis e Interpretación:

El 83% de los sujetos de estudio manifestaron que no se han generado empleos con la realización de proyectos en la comunidad ya que ellos mismos dan la mano de obra como aporte para la ejecución de los proyectos, sin embargo el 17% manifestó que sí se generó empleos para algunos miembros de la comunidad con la construcción de viviendas; ya que las mujeres jefes de familia al no poder aportar la mano de obra aportan una cuota de dinero para contratar personas que trabajan en los proyectos .

PREGUNTA No. 20

¿Los habitantes de la comunidad gozan de protección ciudadana como producto de esfuerzos realizados por la junta directiva?

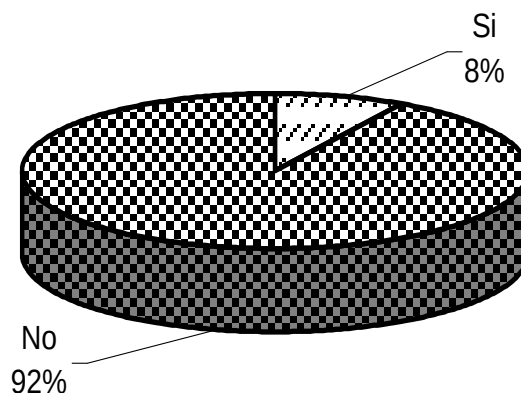
Objetivo: Conocer si los habitantes de la comunidad gozan de seguridad como producto de la gestión realizada por los miembros de la Junta Directiva.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Sí	10	8
b) No	110	92
TOTAL	120	100

Gráfica:

Pregunta No. 20



Análisis e Interpretación:

La gráfica muestra que de los 120 encuestados, el 92% respondió que no existe seguridad ciudadana; ya que no tienen ninguna delegación policial, sin embargo el 8% respondió que sí; debido a que la policía hace patrullajes esporádicos en dicho sector, y que la zona es bastante tranquila porque la mayoría de los que habitan en la comunidad son personas muy conocidas y en algunas veces hasta familiares.

PREGUNTA No. 21

¿Mencione algunos beneficios que los miembros de la comunidad han obtenido como producto de las gestiones realizadas por la Junta Directiva?

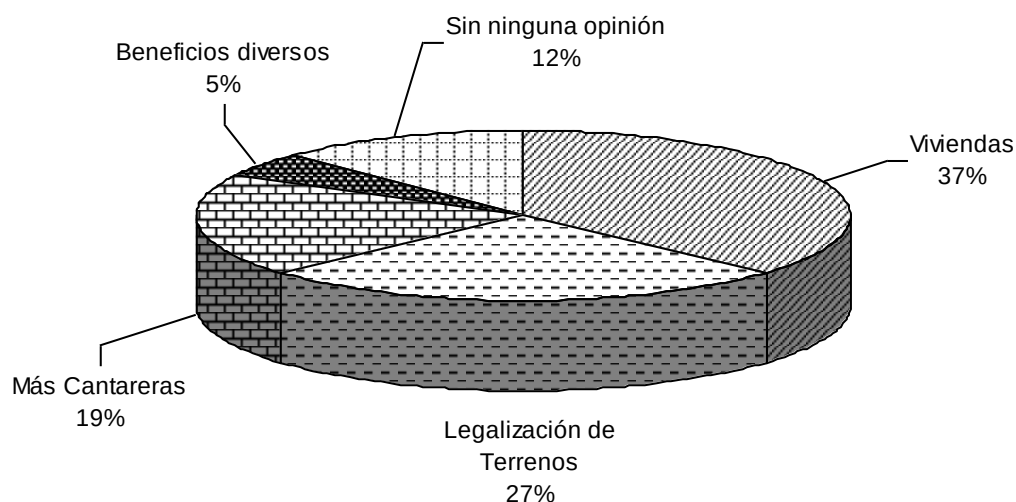
Objetivo: Determinar el nivel de beneficios alcanzados por la comunidad La Pinera, mediante las gestiones que la junta directiva realiza.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Viviendas	83	37
b) Legalización de Terrenos	60	27
c) Mas Cantareras	44	19
d) Beneficios diversos	11	5
e) Sin ninguna opinión	28	12
TOTAL	226	100

Gráfica:

Pregunta No. 21 Beneficios



Análisis e Interpretación:

La gráfica muestra que de una gama de beneficios alcanzados en la comunidad La Pinera, los más representativos fueron los que se mencionan a continuación: Legalización de los terrenos con un 27%; ya que algunos no tienen legalizado el suyos, sin embargo, el 37% respondió que el beneficio evidente es el de más viviendas. El 19% manifestó que más cantareras ya que la comunidad ha crecido, y un 12% no marcó ninguna opción.

HABILIDADES Y DESTREZAS

PREGUNTA No. 22

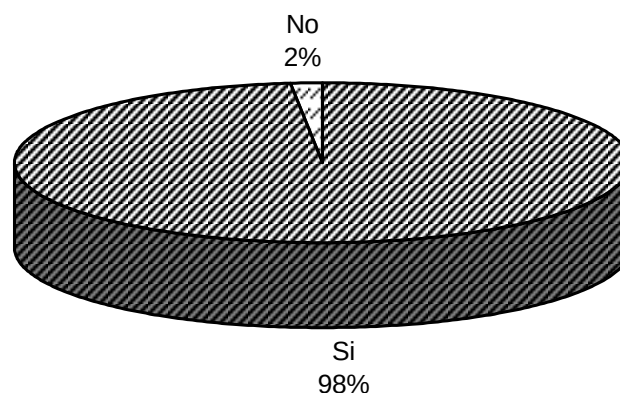
¿Los miembros de la comunidad son tomados en cuenta en la coordinación del trabajo comunitario?

Objetivo: Investigar si a los miembros de la comunidad se les da la oportunidad de participar en el trabajo comunitario aprovechando sus habilidades y destrezas.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Sí	118	98
b) No	2	2
TOTAL	120	100

Gráfica: **Pregunta No. 22**



Análisis e Interpretación:

La gráfica muestra que el 98% de los habitantes de la comunidad expresaron que sí son tomados en cuenta en la coordinación del trabajo comunitario, ya que sí participan en las actividades que mejor pueden desempeñar, mientras que el 2% restante dijo que no son tomados en cuenta. Lo que se percibe con los que respondieron que no, es que aún cuando tienen los espacios para hacerlo, no se involucran y muestran apatía a participar en las actividades de la comunidad.

PREGUNTA No. 23

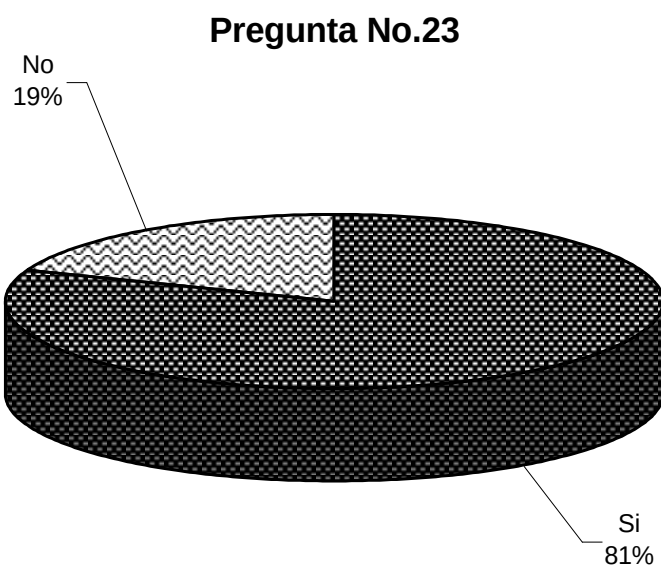
¿Los miembros de la comunidad se involucran en el trabajo con entusiasmo y esmero?

Objetivo: Conocer si los habitantes de la comunidad participan en las actividades que se desarrollan para el mejoramiento de la misma.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	97	81
b)	No	23	19
TOTAL		120	100

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados, el 97% afirmó que sí se involucran en el trabajo comunitario; ya que es de beneficio para ellos ayudándoles a obtener un mejor nivel de vida, y que trabajan en equipo para lograr dar término a los proyectos

o actividades que se están realizando, mientras que el 3% contestó que no, debido a que no tienen tiempo por sus múltiples ocupaciones.

PREGUNTA No. 24

¿Las sugerencias creativas de los miembros de la comunidad son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo comunitario?

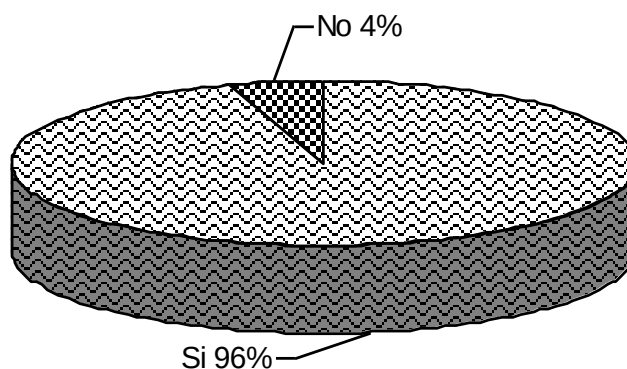
Objetivo: Investigar si la Junta Directiva toma en cuenta las sugerencias de los habitantes de la comunidad para que el trabajo comunitario sea más efectivo.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	115	96
b)	No	5	4
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 24



Análisis e Interpretación:

De las 120 personas encuestadas, el 96% contestó que la directiva toma en cuenta las sugerencias creativas que se dan de parte de los miembros de la comunidad durante las reuniones ó asambleas generales, con el fin de mejorar el trabajo comunitario.

TRABAJO COMUNITARIO

PREGUNTA No. 25

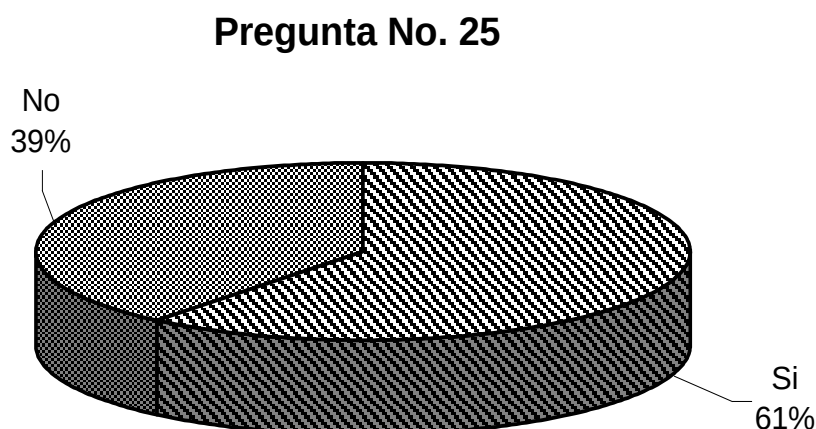
¿Entre la junta directiva y los miembros de la comunidad existen canales de información que garanticen una comunicación efectiva?

Objetivo: Conocer sí entre la Directiva y los miembros de la comunidad, existe una adecuada comunicación.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	73	61
b)	No	47	39
TOTAL		120	100

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

El 39% de los habitantes de la comunidad, expresaron que no existen canales efectivos de comunicación entre la junta directiva y ellos, debido a que no siempre se divulgan adecuadamente las actividades dando origen al ausentismo, el 61% dijeron que sí. Esto indica que más del 50% opina que sí existen canales efectivos de comunicación, reiterando así que existe apatía por parte de algunos habitantes a involucrarse en el trabajo comunitario.

PREGUNTA No. 26

¿Los miembros de la comunidad cooperan en la realización de proyectos que beneficien a la mayoría de los habitantes?

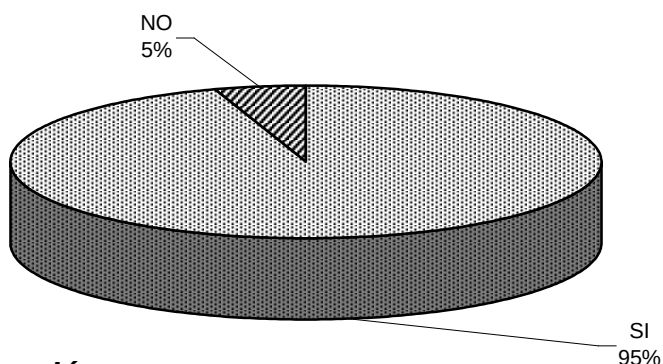
Objetivo: Verificar si los miembros de la comunidad son personas colaboradoras en la realización de los proyectos de beneficio comunitario.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	114	95
b)	No	6	5
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 26



Análisis e Interpretación:

El 95% de las personas encuestadas dijeron que sí colaboran en la realización de proyectos de beneficio comunitario, esto indica que hay muy buena participación de los miembros de la comunidad, lo que beneficia a sus habitantes; ya que los proyectos se desarrollan de una manera eficiente. El 5% que contestó que no, corresponde a personas que viven el sector más lejano y

esto dificulta la comunicación entre ambos sectores y por ende la cooperación de esta parte de los habitantes.

PREGUNTA No. 27

¿Considera usted que el ambiente que se vive en la comunidad La Pinera es agradable?

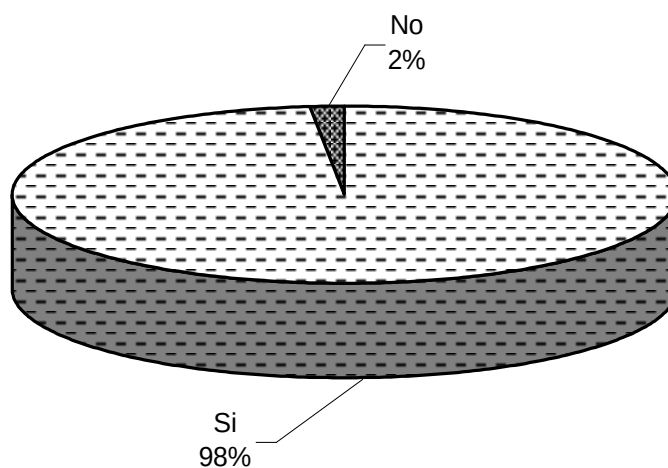
Objetivo: Investigar si el ambiente que se vive en la comunidad La Pinera es agradable para los habitantes.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	118	98
b)	No	2	2
TOTAL		120	100

Gráfica:

Pregunta No. 27



Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 98% opinó que sí se viven en un ambiente agradable en la comunidad La Pinera, esto indica que dentro de esta comunidad, se tiene un buen ambiente, lo que se deriva a que todos los habitantes se conocen y se tratan con familiaridad. El 2% que contestó que no, corresponde a personas típicamente llamadas “negativas”, para quienes nunca está nada bien.

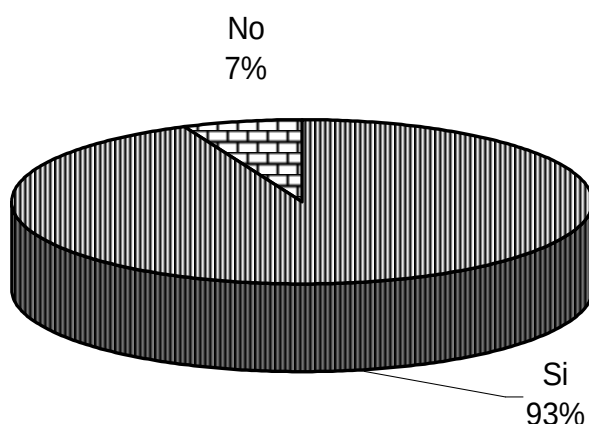
PREGUNTA No. 28

¿Los miembros de la comunidad son convocados periódicamente para ser informados sobre el trabajo comunitario?

Objetivo: Conocer si se convoca periódicamente a los miembros de la comunidad para informales sobre el trabajo comunitario.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Sí	112	93
b)	No	8	7
TOTAL		120	100

Gráfica:**Pregunta No. 28****Análisis e Interpretación:**

De los 120 encuestados el 93% contestó que sí son convocados periódicamente, lo que indica que existen buenos canales de información entre directiva y comunidad, esto demuestra el interés de ambos sectores por sacar adelante a la comunidad. El 7% que contestó que no, corresponde a personas, que sí son convocadas, pero que no se hacen presentes a las reuniones por diferentes causas; por lo tanto no se dan cuenta por sus propios medios de los logros de la directiva.

PREGUNTA No. 29

¿Los miembros de la comunidad participan en la formación de diferentes comités para llevar a cabo el trabajo comunitario?

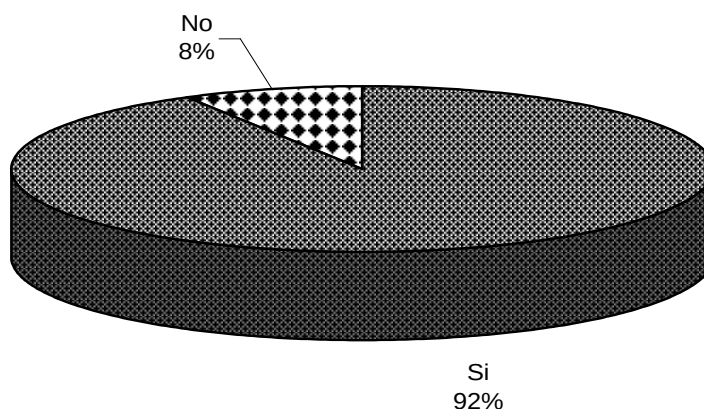
Objetivo: Investigar si los miembros de la comunidad participan en la formación de los diferentes comités para llevar a cabo el trabajo comunitario. Lo que permitirá conocer cómo están involucrados los habitantes de la comunidad La Pinera en el Desarrollo Local del sector.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Sí	110	92
b) No	10	8
TOTAL	120	100

Grafica:

Pregunta No. 29



Análisis e Interpretación:

El 92% de los encuestados contestó que sí tienen participación en los diferentes comités de la directiva, lo que indica que los miembros de la comunidad La Pinera son personas entusiastas y colaboradoras, estos factores son determinantes para impulsar el Desarrollo Local en las comunidades.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ADESCO DEL CASERÍO LA PINERA DEL MUNICIPIO DE APOPA

Objetivo de la Encuesta:

Obtener información de los integrantes de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) “La Pinera”, sobre los procesos que se utilizan en la formación de líderes comunitarios y el protagonismo de los mismos en el desarrollo local de su comunidad.

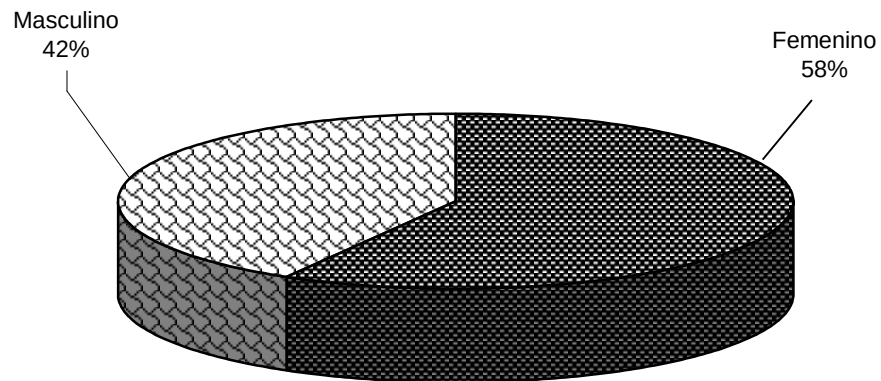
DATOS GENERALES

- Sexo:

Objetivo: Conocer el nivel de participación que tienen los hombres y mujeres en cargos de liderazgo dentro de la comunidad.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Femenino	7	58
b) Masculino	5	42
TOTALES	12	100

Gráfica:**Sexo****Análisis e Interpretación:**

El resultado de que el 58% de los encuestados hayan sido mujeres muestra un avance en la comunidad ya que se promueve la participación de este género en el trabajo comunitario.

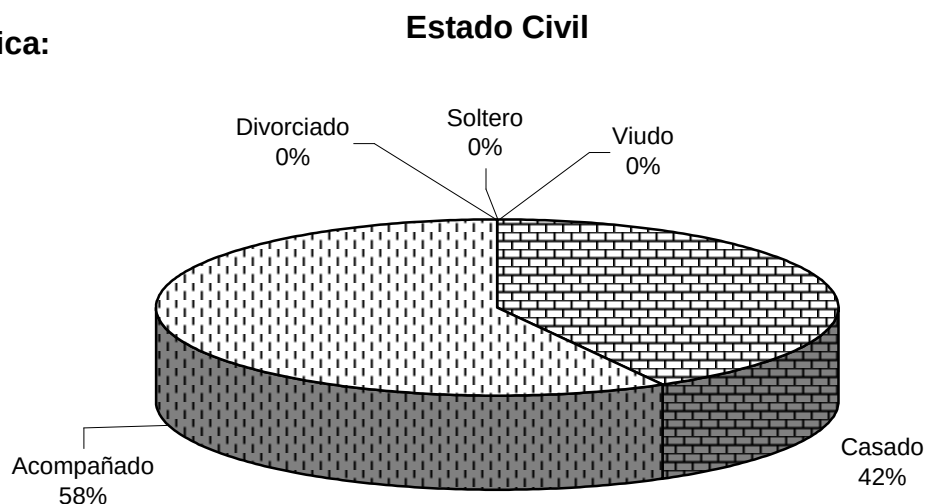
- Estado Civil:

Objetivo: Conocer el estado civil de los miembros del equipo directivo a fin de conocer su estado familiar.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Soltero	-	-
b)	Casado	5	42
c)	Acompañado	7	58
d)	Viudo	-	-
e)	Divorciado	-	-
TOTAL		12	100

Gráfica:



Análisis e Interpretación:

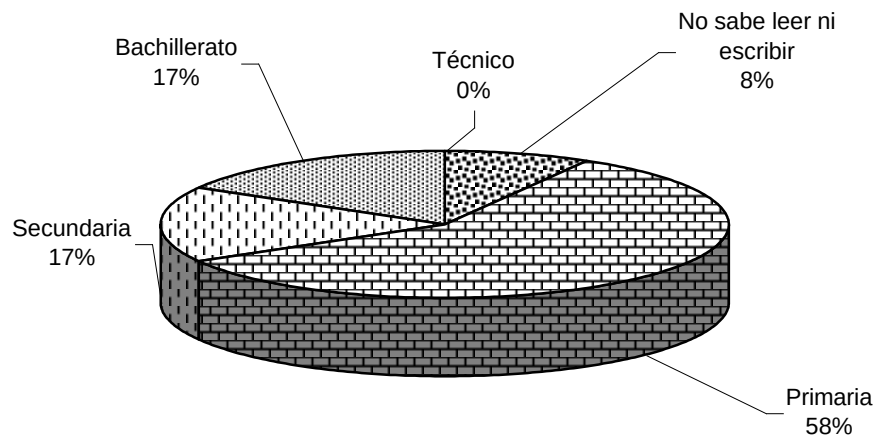
La mayoría de los miembros del equipo directivo están acompañados (58%), lo cual tiene relación directa con la pobreza, la limitada educación que poseen los miembros de la directiva y con las costumbres en las zonas rurales.

- Nivel Académico:

Objetivo: Conocer el nivel de educación que poseen los miembros del equipo directivo, ya que este aspecto tiene relación directa con los niveles de desarrollo que la comunidad pueda alcanzar.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	No sabe leer ni escribir	1	8
b)	Primaria	7	58
c)	Secundaria	2	17
d)	Bachillerato	2	17
e)	Técnico	-	-
TOTAL		12	100

Gráfica:**Nivel Académico****Análisis e Interpretación:**

La mayoría de los miembros del equipo directivo (58%), tienen niveles de estudios muy bajos, ya que se encuentran a nivel de primaria y el 8% no sabe leer ni escribir. Este fenómeno afecta la capacidad de gestión de los miembros y por consiguiente el nivel de desarrollo de la comunidad.

- Ocupación

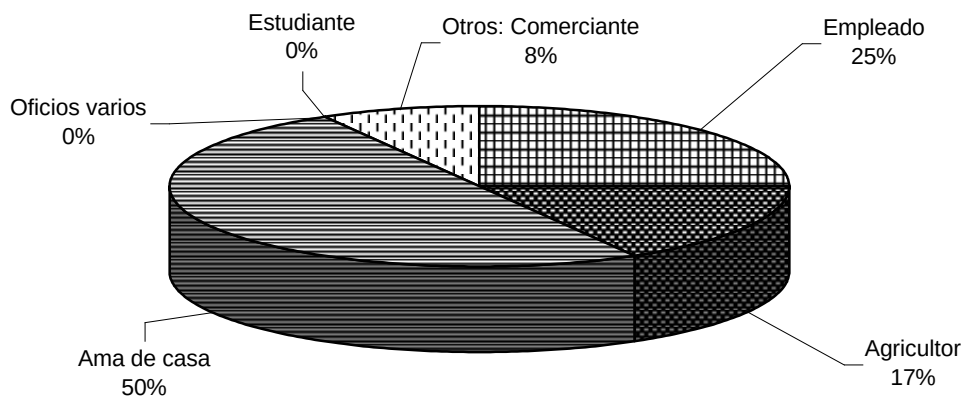
Objetivo: Conocer las diferentes ocupaciones que tienen los miembros del equipo directivo.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Empleado	3	25
b)	Agricultor	2	17
c)	Ama de casa	6	50
d)	Estudiante	-	-
e)	Oficios varios	-	-
f)	Otros: Comerciante	1	8
TOTAL		12	100

Gráfica:

Ocupación



Análisis e Interpretación:

El 50% de las personas encuestadas resultaron ser mujeres amas de casas, lo cual demuestra que las mujeres tienen muy pocas oportunidades de desarrollarse ya que en las zonas rurales por lo general la mujer se queda realizando las tareas del hogar.

- Edad

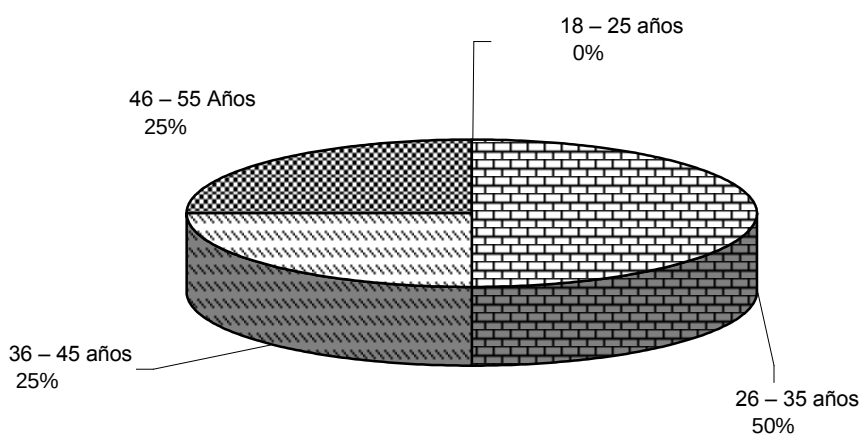
Objetivo: Conocer si el equipo directivo cuenta con personal joven para el desarrollo del trabajo comunitario ya que este requiere de mucho esfuerzo físico.

Cuadro de Resultados:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) 18 – 25 años	-	-
b) 26 – 35 años	6	50
c) 36 – 45 años	3	25
d) 46 – 55 años	3	25
TOTAL	12	100%

Gráfica:

Edad



Análisis e interpretación:

El 50% de las personas que integran el equipo directivo tienen edades entre 26 a 35 años, lo cual representa un desafío de incorporar a la juventud en cargos de liderazgo dentro de la comunidad ya que el otro 50% de las personas tienen edades entre 36 y 55 años.

¿Cargo que desempeña dentro de la ADESCO La Pinera?

Objetivo: Conocer los cargos que desempeñan los miembros del equipo directivo.

Cargos

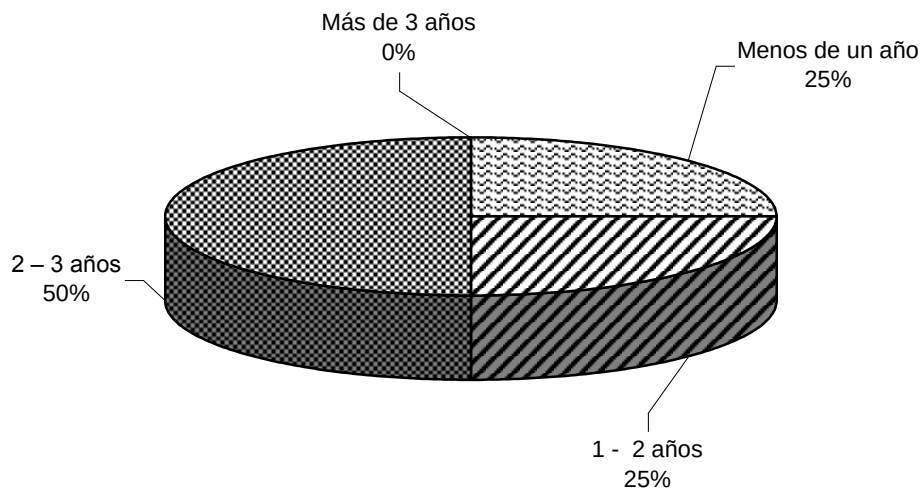
- Presidenta
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretaria
- Pro-Secretario
- Síndico
- Vocales (6 personas)

¿Tiempo de ser Directivo en la comunidad?:

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los miembros del equipo directivo desempeñando sus cargos dentro de la ADESCO.

Cuadro de Resultados:

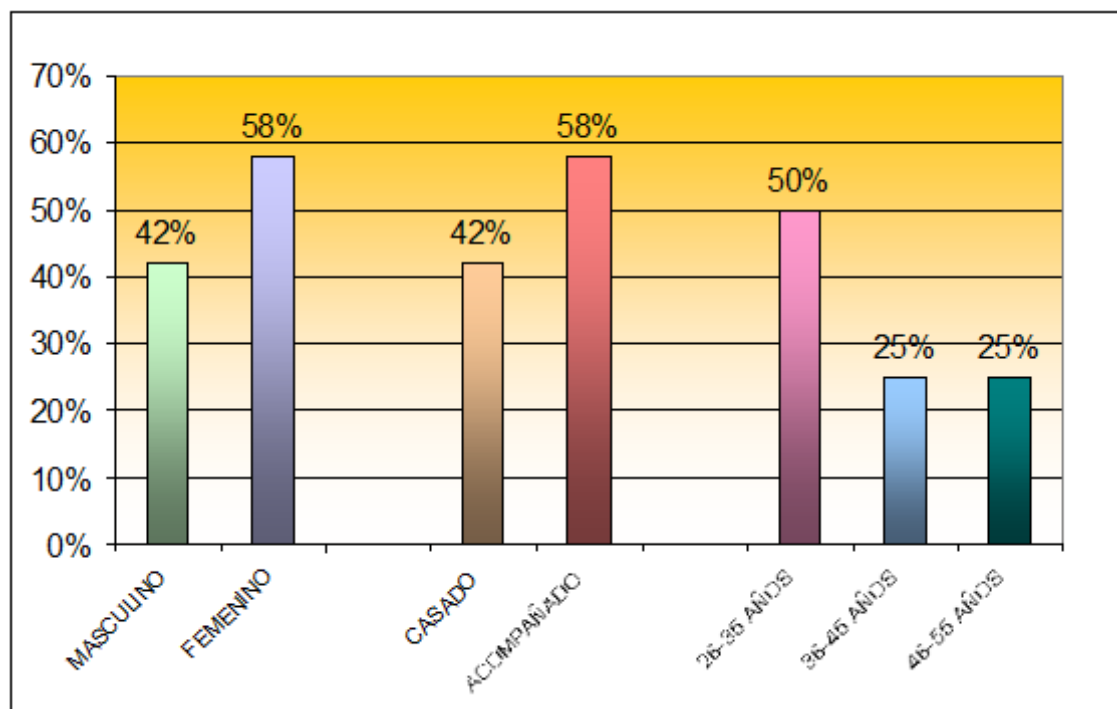
ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	Menos de un año	3	25
b)	1 - 2 años	3	25
c)	2 - 3 años	6	50
d)	Más de 3 años	-	-
TOTAL		12	100

Gráfica:**Tiempo de ser directivo en la comunidad****Análisis e Interpretación:**

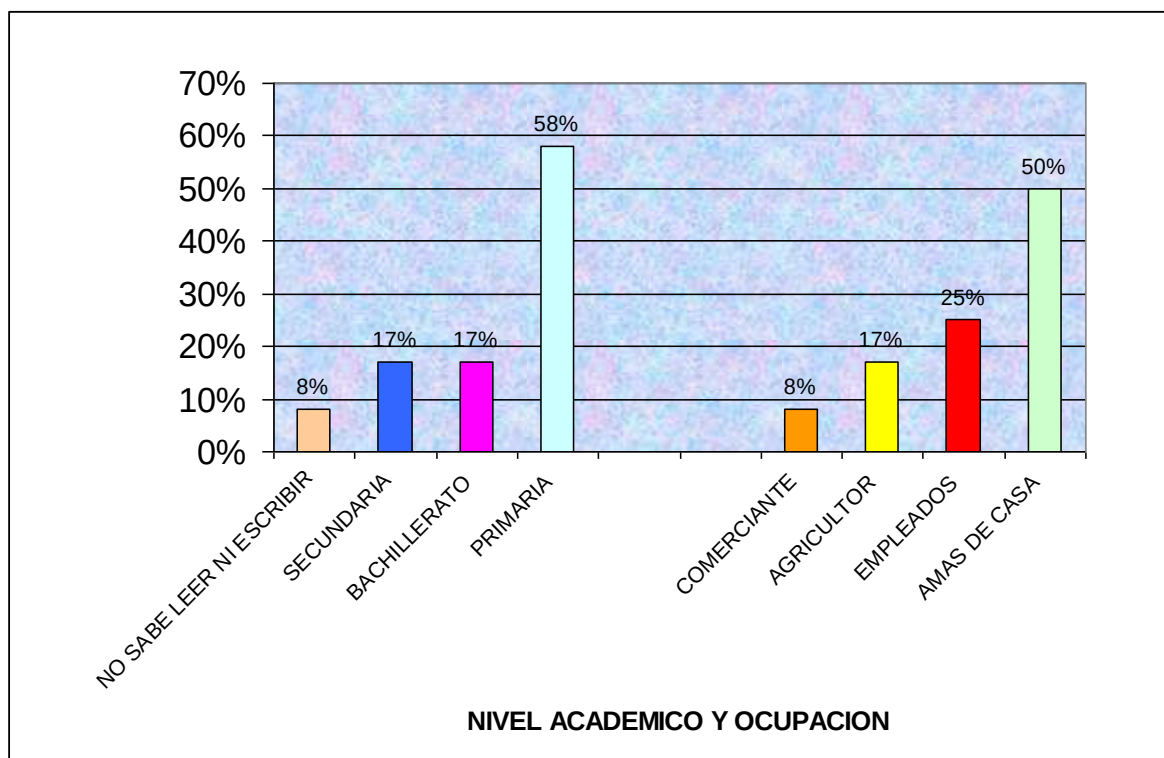
El 50% de las personas entrevistadas tienen de 2 a 3 años desempeñando sus cargos. Esto representa una ventaja para la comunidad ya que se cuenta con personas que conocen las proyecciones de la comunidad y se facilita la continuidad de las obras.

Los gráficos que se presentan a continuación muestran los datos generales, el nivel académico y ocupación de los 12 directivos del caserío “La Pinera” del municipio de Apopa, y permiten al lector tener una mejor apreciación del público al que se dirigió el instrumento. Dicha información fue útil para la formulación de las conclusiones y recomendaciones. Así como también para la elaboración de la propuesta sobre la formación de líderes comunitario como una herramienta básica que contribuya al Desarrollo Local Sostenible de las comunidad rurales.

Datos Generales de los Miembros de la Directiva del Caserío La Pinera del Municipio de Apopa.



Nivel Académico y Ocupación de los Miembros de la Junta Directiva del Caserío La Pinera



Escala de Puntuación:

La escala de puntuación utilizada para medir el trabajo realizado por los directivos de la comunidad La Pinera es la siguiente:

Puntuación	Progreso	Criterios
1	Ningún avance	- Ninguna acción aún. - Quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Cierto avance	- Parece que se está produciendo algo - Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas

		mejoras. - Algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	Avance significativo	- Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada. - Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. - Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	- Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. - Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

Procedimiento para definir la escala:

- Se establecieron puntajes del 1 al 4
- Al factor 4 se le da un valor de 100% y equivale a “Objetivo Logrado”.
- El valor de 100 se divide entre 3, para definir el valor de los otros factores (100 / 3).
- El factor 1 toma valor de CERO y equivale a “Ningún Avance.
- El factor 2 toma valor de 33 y equivale a “Cierto Avance).
- El factor 3 toma valor de 67 y equivale a “Avance Significativo”.

- Se multiplica el nivel de marcas (a) por cada factor (b) y se obtiene un valor total.
- El valor total se divide entre el número de ítem que contiene cada criterio de evaluación y se obtiene el porcentaje de avance logrado.

Utilizando el procedimiento anterior, se procedió al análisis de la información de acuerdo a cada uno de los criterios previamente establecidos:

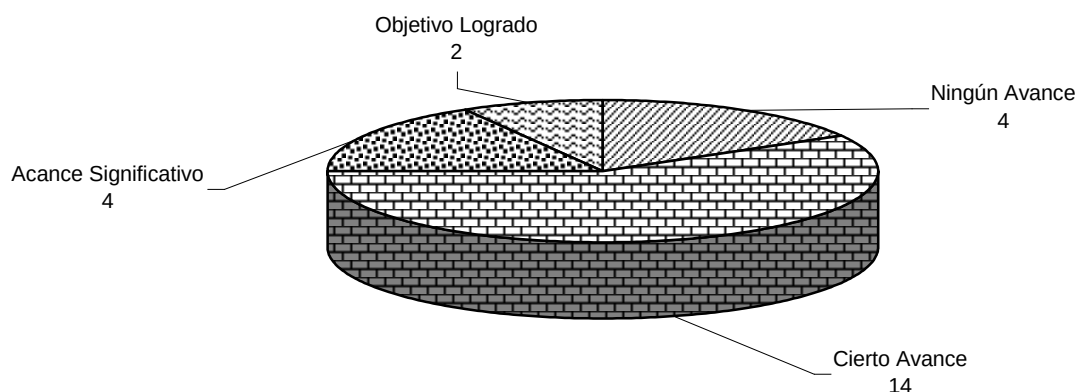
Criterio 1: Formación de Líderes Comunitarios

1	¿Qué tipo de avance tiene la comunidad La Pinera en cuanto a la implementación de Programas de Formación de Líderes Comunitarios?	1	2	3	4
2	¿La directiva ha recibido capacitación concerniente al Liderazgo Comunitario?	1	2	3	4

Objetivo: Conocer el avance que la comunidad La Pinera ha tenido en la implementación de programas de formación de líderes comunitarios, la importancia que tiene para los Directivos y su participación en dichos programas.

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	4	14	4	2
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	462	268	200
Total /2 =	4.65	% Logrado		

Gráfica: Formación de Líderes Comunitarios



Análisis e Interpretación:

Al observar el comportamiento de la gráfica se puede ver que hay “ cierto avance” en las gestiones que se han realizado en la comunidad en cuanto a la formación de líderes. Aún cuando este criterio es de mucha importancia para la Junta Directiva, son muy pocas las capacitaciones que han recibido y pocos los esfuerzos que se han realizado para fortalecer dichas áreas

Criterio 2: Planes de Desarrollo e Inversión

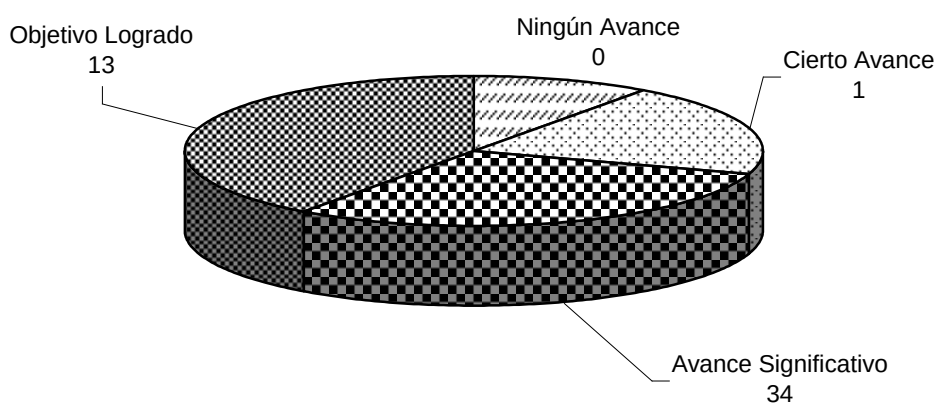
1	¿La elaboración de los planes de proyectos comunitarios se ha realizado partiendo del análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿Hay claridad al interior de la junta directiva de los objetivos que se persiguen en beneficio de la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva parte de un diagnostico para implementar proyectos comunitarios?	1	2	3	4
4	¿ La junta directiva sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos previamente planeados de la comunidad?	1	2	3	4

Objetivo: Investigar sobre la existencia de planes de desarrollo en la comunidad, su proceso de elaboración y las dificultades que se tienen en la elaboración y ejecución de los mismos.

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	0	1	34	13
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	33	2278	1300
Total /4 =				9.03 % Logrado

Gráfica:

Planes de Desarrollo e Inversión



Análisis e Interpretación:

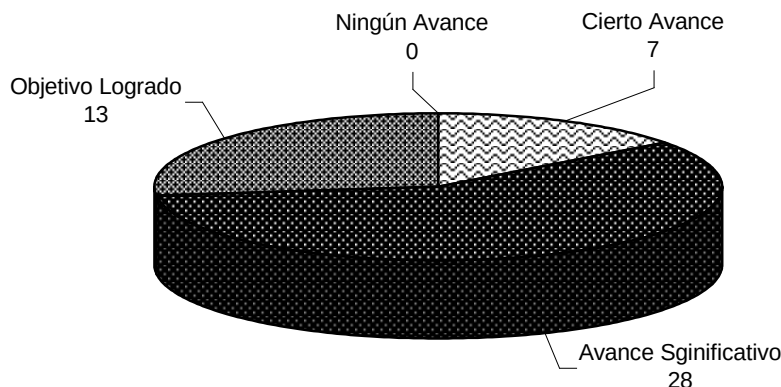
En esta área han alcanzado un avance significativo ya que han elaborado planes partiendo de las necesidades y expectativas de la comunidad. Aún cuando sus recursos y la participación de los habitantes es limitada, el equipo directivo tiene claridad de los objetivos que se persiguen en la comunidad.

Criterio 3: Liderazgo

1	¿ La junta directiva valora las opiniones de sus miembros antes de la toma de decisiones?	1	2	3	4
2	¿ La junta directiva toma las decisiones adecuadas que le competen en el momento oportuno?	1	2	3	4
3	¿ La junta directiva se involucra en el trabajo comunitario?	1	2	3	4
4	¿La forma en que está organizado el equipo directivo responde a las necesidades de la comunidad?	1	2	3	4

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo de la Junta Directiva en el desarrollo del trabajo comunitario, sus fortalezas y también los aspectos que han afectado mayor mente su liderazgo.

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	0	7	28	13
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	231	1876	1300
	= Total 3407			
Total /4 =	8.52	% Logrado		

Gráfica:**Liderazgo****Análisis e Interpretación:**

La gráfica indica un avance significativo ya que el equipo directivo valora mucho las opiniones de sus miembros al tomar decisiones, se involucra en el trabajo comunitario y ha fomentado aspectos importantes como la comunicación, cooperación e interés por la comunidad aún cuando la conducta inadecuada de algunos líderes de la directiva anterior han contribuido a la falta de apoyo de una parte de los habitantes en el trabajo comunitario.

Criterio 4: Desarrollo Local

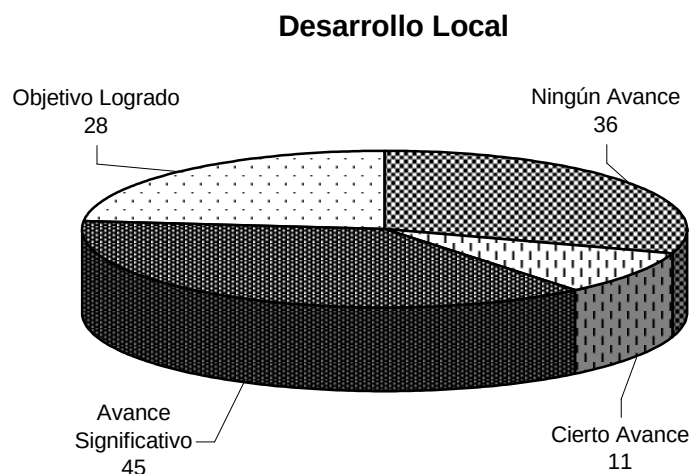
1	¿Cuenta la comunidad la Pínera con una Unidad de Salud?.	1	2	3	4
2	¿Cuenta la Comunidad la Pínera con Escuela Rural?	1	2	3	4
3	¿Posee la Comunidad La Pínera el servicio de alumbrado eléctrico?	1	2	3	4
4	¿Posee la Comunidad La Pínera el servicio de agua potable?	1	2	3	4

5	¿Posee la Comunidad La Pinera el servicio de telecomunicaciones?	1	2	3	4
6	¿La Junta directiva se interesa por el mejoramiento de la calle de la comunidad?	1	2	3	4
7	¿Dentro de los Proyectos que se realizan en la comunidad se tiene el cuidado de proteger y conservar el medio ambiente?	1	2	3	4
8	¿La junta directiva considera que los habitantes de la comunidad La Pinera cuentan con viviendas que reunan las condiciones mínimas de seguridad?	1	2	3	4
9	¿La junta directiva promueve la participación de la mujer en el desempeño de roles de liderazgo comunitario?	1	2	3	4
10	¿La junta directiva promueve la participación de los jóvenes en el desempeño de roles de liderazgo comunitario?	1	2	3	4

Objetivo: Conocer el nivel de desarrollo que ha alcanzado la comunidad La Pinera y las necesidades que tienen de algunos servicios básicos para sus habitantes.

Cuadro de Resultados:

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	36	11	45	28
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	363	3015	2800
= Total 6178				
Total /10 =	6.18	% Logrado		

Gráfica:**Análisis e Interpretación:**

En el área de Desarrollo Local, el equipo directivo ha alcanzado un avance significativo; ya que han trabajado en proyectos que han beneficiado a la mayoría de sus habitantes como el alumbrado eléctrico, agua potable y en un proyecto de viviendas para la mayoría de las familias que fueron afectadas por los terremotos del 2001.

Criterio 5: Capacidad de Gestión

1	¿La junta directiva administra en forma transparente los recursos de la comunidad?.	1	2	3	4
2	¿La junta directiva realiza coordinaciones con otras instituciones a fin de desarrollar proyectos que beneficien a la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva prioriza las necesidades de la comunidad al elaborar sus planes de desarrollo comunitario?	1	2	3	4

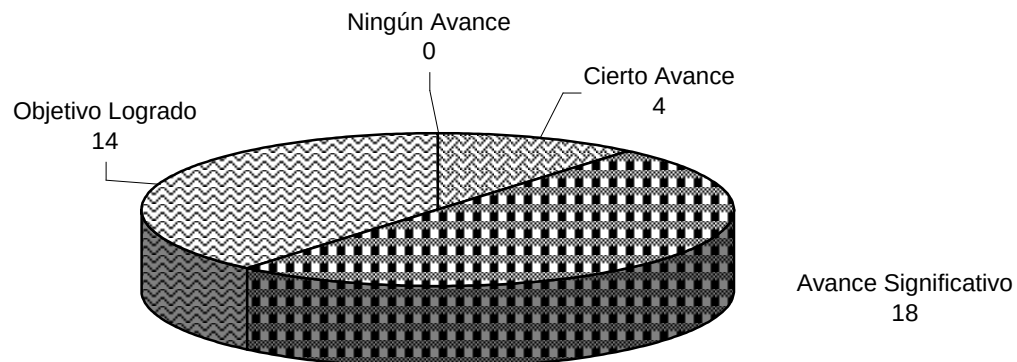
Objetivo: Conocer la capacidad que ha desarrollado el equipo directivo en la gestión administrativa de los recursos de la comunidad, su nivel de coordinación con otras instituciones, así como también las áreas en las que ellos necesitan ser capacitados para desarrollar un trabajo comunitario efectivo y eficiente.

Cuadro de Resultados:

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	0	4	18	14
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	132	1206	1400
Total /3 =	9.13	% Logrado		

Gráfica:

Capacidad de Gestión



Análisis e Interpretación:

Al graficar este criterio se puede apreciar que el equipo directivo ha alcanzado un avance significativo aún cuando ellos manifiestan que requieren mayor

orientación, asesoría y capacitación en el área de gestión de proyectos; ya que sienten que se les dificulta dirigirse a las instituciones con las que coordinan esfuerzos y aun a la misma comunidad. Han logrado concretizar proyectos que han beneficiado a la mayoría de sus habitantes porque han priorizado las necesidades más sentidas de la comunidad y han proporcionado informes sobre el uso y administración de los recursos.

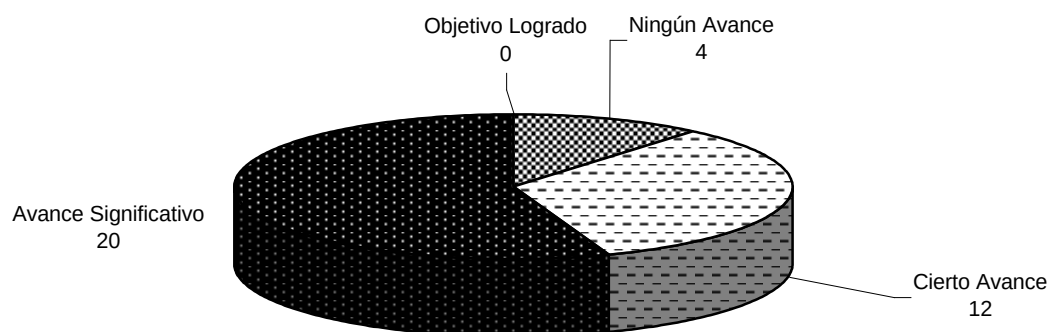
Criterio 6: Beneficios comunitarios

1	¿La junta directiva gestiona proyectos que posibilitan la generación de empleo para miembros de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva ha realizado gestiones ante las autoridades competentes para que brinden seguridad en la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva promueve espacios de recreación con apoyo de la comunidad?	1	2	3	4

Objetivo: Conocer las gestiones que la Directiva ha realizado con el fin de obtener algunos beneficios básicos para el desarrollo de la comunidad.

Cuadro de Resultados:

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	4	12	20	0
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	396	1340	0
Total /3 =	5.79	% Logrado		

Gráfica:**Beneficios Comunitarios****Análisis e Interpretación:**

Este criterio está íntimamente relacionado con el criterio anterior ya que en muchos casos las gestiones que se realizan para beneficio de la comunidad dependen de la capacidad de gestión de sus líderes. El gráfico muestra que han alcanzado un avance significativo ya que hay obras concretas que se han realizado en beneficio de sus habitantes.

Criterio 7: Habilidades y Destrezas

1	¿La junta directiva posee un alto grado de coordinación del trabajo con miembros de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva escoge a personas idóneas para el desarrollo del trabajo comunitario?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva está motivada e interesada en la realización del trabajo de la comunidad?	1	2	3	4
4	¿La junta directiva valora los aportes creativos de los miembros, orientados a la mejora continua del trabajo comunitario?	1	2	3	4

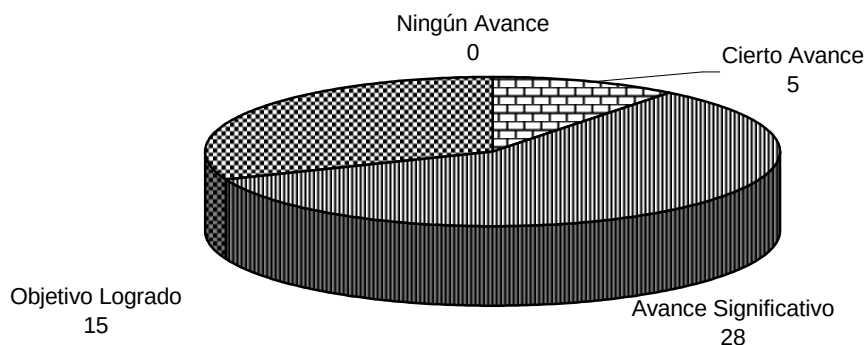
Objetivo: Conocer las habilidades y destrezas que el equipo directivo posee en la coordinación, organización, motivación y participación de sus habitantes en el trabajo comunitario, así como las cualidades que ellos consideran indispensables en los líderes comunitarios para desarrollar un buen trabajo.

Cuadro de Resultados:

	1	2	3	4
Número de marcas (a)	0	5	28	15
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	165	1876	1500
Total /4 =	8.85	% Logrado		

Gráfica:

Habilidades y destrezas



Análisis e Interpretación

En esta área el equipo directivo posee un avance significativo y tienen mucha claridad de las cualidades que son indispensables en un líder comunitario para fortalecer su liderazgo; ya que esto les ha permitido alcanzar un buen nivel de coordinación del trabajo con los miembros de la comunidad, valorar sus opiniones y conformar un equipo directivo que se interesa en buscar soluciones a la problemática de su comunidad.

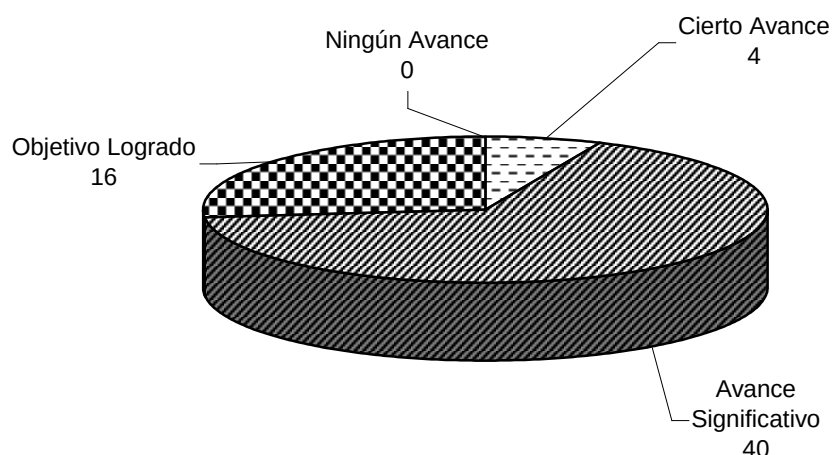
Criterio 8: Trabajo Comunitario

1	¿En la junta directiva hay canales de información que garanticen una comunicación efectiva?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva muestra un alto grado de cooperación en la realización del trabajo comunitario?	1	2	3	4
3	¿En los miembros de la junta directiva existen relaciones interpersonales armoniosas que faciliten la realización del trabajo en un ambiente de confianza?	1	2	3	4
4	¿La junta directiva realiza reuniones periódicas a fin de dar seguimiento al trabajo comunitario?	1	2	3	4
5	¿La junta directiva tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos?	1	2	3	4

Objetivo: Conocer la forma en que el equipo directivo realiza el trabajo comunitario y las mayores dificultades que se tienen en la realización efectiva del mismo.

Cuadro de Resultados:

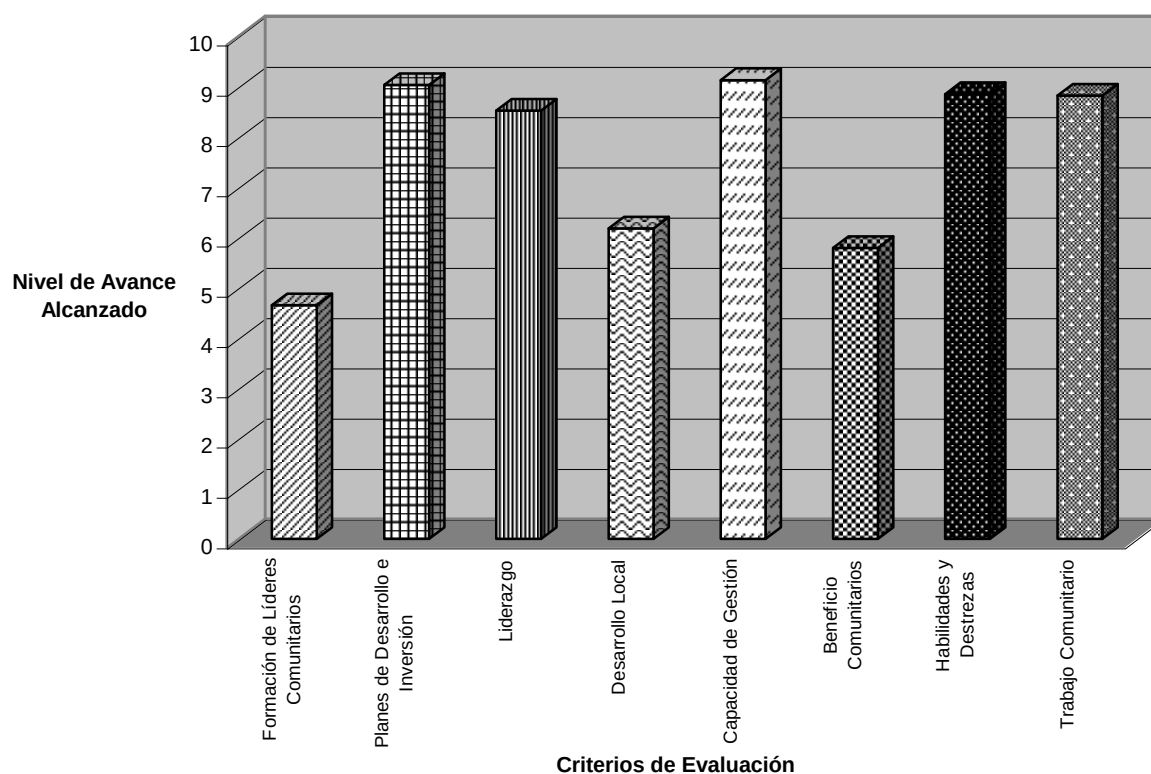
	1	2	3	4
Número de marcas (a)	0	4	40	16
Factor (b)	0	33	67	100
Valor (a x b)	0	132	2680	1600
Total /4 =	8.82	% Logrado		

Gráfica:**Trabajo Comunitario****Análisis e Interpretación:**

El avance que han alcanzado en esta área es significativo; ya que el equipo directivo ha mantenido canales adecuados de información entre ellos y con la comunidad, han cooperado en la realización del trabajo comunitario y se han esforzado por mantener un ambiente de relaciones cordiales, inspirando confianza ante los habitantes, pero manifiestan que tienen limitados recursos y poca participación de los habitantes.

Perfil del Caserío La Pinera

	1	2	3	4	% Logrado
Formación de Líderes Comunitarios	4	14	4	2	4.65
Planes de Desarrollo e Inversión	0	1	34	13	9.03
Liderazgo	0	7	28	13	8.52
Desarrollo Local	36	11	45	28	6.18
Capacidad de Gestión	0	4	18	14	9.13
Beneficios Comunitarios	4	12	20	0	5.79
Habilidades y Destrezas	0	5	28	15	8.85
Trabajo Comunitario	0	4	40	16	8.82
Niveles de marcas (a)	44	58	217	101	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (axb)	0	1,914	14,539	10,100	Total 26,553
Total/ 35	7.59%	% de Logro de la comunidad			

Gráfico:**Perfil del Caserio****Análisis e Interpretación:**

Para poder analizar el perfil del caserío La Pinera y de sus líderes se establecieron ocho criterios que exploran las siguientes áreas:

1. Formación de Lideres Comunitarios
2. Planes de Desarrollo e Inversión
3. Liderazgo
4. Desarrollo Local
5. Capacidad de Gestión

6. Beneficios Comunitarios

7. Habilidades y Destrezas

8. Trabajo Comunitario

Al analizar el nivel de avance que la comunidad La Pinera ha alcanzado en cada una de estas áreas, gráficamente se puede observar que hay un avance significativo en las áreas de Planes de Desarrollo e Inversión y en Capacidad de Gestión, con un poco más del 9% logrado. Esto se debe a que los líderes han promovido la participación de la comunidad en la elaboración del diagnóstico de necesidades que sirve de insumo para la elaboración de los planes y han desarrollado la capacidad de gestión mediante coordinaciones con diferentes instituciones que les han apoyado con proyectos que han beneficiado a la mayoría de los habitantes.

Las otras tres áreas que han alcanzado un avance significativo son el Liderazgo, Habilidades y Destrezas y Trabajo Comunitario, con un poco más del 8% logrado. Este resultado obedece a que el equipo directivo valora las opiniones de sus miembros y se involucra en el trabajo comunitario; por otra parte, ha logrado coordinar el trabajo con los habitantes de la comunidad y mantiene informada a la misma sobre el trabajo en marcha así como de las proyecciones a futuro.

Las áreas que urgentemente necesitan fortalecerse son: Formación de Líderes Comunitarios, Beneficios Comunitarios y Desarrollo Local, ya que los resultados que muestra la gráfica están en un nivel de cierto avance, lo cual se debe a que la comunidad carece de un programa de formación de líderes y las personas que ejercen cargos de liderazgo, en algunos casos no han recibido ninguna capacitación y en otros casos las capacitaciones recibidas por los líderes son muy limitadas lo cual no les permite desarrollar su gestión con mayor eficiencia. Por otra parte, la comunidad ha logrado conseguir algunos servicios básicos pero carecen de muchos más y esto obstaculiza que los habitantes gocen de mejores condiciones de vida.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Después de haber procesado la información obtenida mediante los cuestionarios que se aplicaron uno a los directivos y otro a los habitantes de la comunidad La Pinera, se puede concluir en lo siguiente:

- ☒ En el área rural es fundamental que existan personas que tomen roles protagónicos y organicen las directivas y/o comités para trabajar impulsando proyectos que conduzcan a la comunidad hacia el Desarrollo Local Sostenible, para ello es necesario que se constituyan en Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), debidamente inscrita y legalizada en el Ministerio de Gobernación.

- ☑ El caserío La Pinera, es una de las pocas comunidades rurales del Municipio de Apopa que ha alcanzado cierto nivel de desarrollo, debido a que desde sus inicios contaron con el apoyo de las ONG'S APRODHENI y la Asociación ABRAZZO, quienes les han apoyado con algunos proyectos y a la vez les orientaron para que se constituyeran legalmente como una Asociación de Desarrollo Comunal.

- ☑ De acuerdo a los resultados obtenidos, las áreas a las que se debe dar mayor atención son las siguientes: Formación de Líderes Comunitarios, Beneficios Comunitarios y Desarrollo Local. Estas áreas alcanzaron un nivel más bajo de ponderación debido a que la comunidad carece de un programa de Formación de Líderes y las personas que ejercen cargos de liderazgo en su mayoría tienen bajos niveles de escolaridad, en algunos casos no han recibido ninguna capacitación y en otros casos las capacitaciones que han recibido son muy limitadas, lo cual no les permite ser efectivos en su gestión comunitaria.

- ☑ Los líderes de la comunidad "La Pinera" ejercen sus cargos en forma empírica y aún en estas condiciones el trabajo desarrollado para la comunidad es considerado bueno, sin embargo el bajo nivel académico no les ha permitido desarrollar sus habilidades y ponerlas al servicio de la comunidad; por lo que se hace necesario diseñar un programa de

capacitación que incluya una temática que contribuya a la potenciación de sus capacidades para que estos puedan contribuir efectivamente al desarrollo de su comunidad.

- ☑ Es indispensable que la comunidad cuenta con un diagnóstico de sus necesidades a fin de canalizar adecuadamente los recursos y orientar los planes con miras al desarrollo.
- ☑ Finalmente consideramos que es de vital importancia que las comunidades cuenten con su Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) legalmente constituida ya que esta proporciona identidad a la comunidad, facilita su participación dentro y fuera de la comunidad así como la gestión de proyectos en coordinación con los diferentes actores sociales. Lo anterior requiere de personas interesadas en promover el desarrollo de sus comunidades y que tengan una actitud de aprendizaje que les permita fortalecer sus capacidades y ponerlas al servicio de sus comunidades.

5.2. Recomendaciones

- ☑ Es de vital importancia que las comunidades rurales se constituyan legalmente en Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), para que puedan gestionar proyectos de Desarrollo Local ante Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.

- ☑ Para propiciar el sentido de responsabilidad y de cooperación entre los habitantes de la comunidad se recomienda capacitarlos en trabajo en equipo.
- ☑ A fin de que los líderes desarrollen una gestión de calidad se debe fortalecer el liderazgo mediante capacitaciones que se adapten a sus necesidades.
- ☑ Capacitar a los dirigentes de las comunidades en la formulación y gestión de proyectos a fin de contribuir al Desarrollo Local de las mismas.
- ☑ A fin de facilitar el trabajo comunitario se recomienda orientar a los líderes sobre manejo de conflictos.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES COMUNITARIOS, COMO UNA HERRAMIENTA BÁSICA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES RURALES”

1. Introducción

Para atender las diversas necesidades que se presentan en una comunidad, es necesario contar con la participación de sus habitantes. En este sentido, es clave desarrollar el potencial de las personas a fin de que éstas cuenten con los conocimientos y habilidades que les permitan contribuir efectivamente en los procesos de desarrollo de sus comunidades.

A continuación se presenta una propuesta sobre la formación de líderes comunitarios como una herramienta básica que contribuya al desarrollo local de las comunidades rurales, la cual ha sido elaborada tomando en consideración las principales necesidades de los habitantes del Caserío La Pinera; ya que de acuerdo a la investigación realizada se identificaron algunas áreas en donde se requiere dar mayor atención.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Formular una propuesta de capacitación que permita fortalecer el liderazgo de hombres y mujeres de las comunidades rurales, a través de procesos formativos que contribuya a la toma de conciencia de su realidad personal, comunal y social y que esta los conduzca a convertirse en agentes del Desarrollo Local.

2.2. Objetivos Específicos

- ☒ Proponer una temática que permita a los participantes obtener los conocimientos y herramientas necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en sus comunidades.
- ☒ Incluir en la propuesta de capacitación temas relacionados con el liderazgo, desarrollo local, formulación y gestión de proyectos, trabajo en equipo y manejo efectivo de conflictos.
- ☒ Estimar un presupuesto que permita realizar el programa de capacitación.
- ☒ Definir las estrategias y metas que faciliten la realización del programa de formación de líderes comunitarios y alcanzar los objetivos propuestos.
- ☒ Definir el perfil del capacitador para desarrollar el programa de formación de líderes comunitarios.

3. Importancia y justificación del programa de formación de líderes

3.1. Importancia

La importancia de una investigación sobre “La Formación de Líderes Comunitarios como una Herramienta Básica para el Desarrollo Local Sostenible”, radica en la contribución que estos puedan hacer en el mejoramiento de las condiciones de vida y el bienestar de la población; comenzando por las necesidades inmediatas tales como: Salud, alimentación, educación, trabajo, vivienda, ambiente limpio, sano y agradable.

3.2. Justificación

Para atender las diversas actividades que propicien el proceso de desarrollo local, es necesario contar con la participación de la población. Esta participación será más efectiva ó podrá hacer una contribución mucho más significativa si cuenta con más posibilidades para hacerlo, por lo tanto, es necesario fortalecer sus conocimientos y habilidades que faciliten el trabajo comunitario a fin de crear las condiciones necesarias para que el desarrollo local sostenible sea una realidad.

El futuro de las comunidades está en manos de sus líderes y convertirlos en actores de su propio desarrollo implica cambios estructurales y funcionales en la vida de sus comunidades. Por lo tanto la apertura de espacios de formación

y participación constituye uno de los elementos claves en el cambio, que permite el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Considerando que es de extrema urgencia retomar un tema como lo es “La formación de Líderes comunitarios como una herramienta básica para el Desarrollo Local Sostenible”; ya que el desarrollo local no es un asunto exclusivo de los gobiernos municipales ni solamente de las juntas directivas de las Asociaciones Comunales, (ADESCO), sino que es un compromiso y tarea de todos / as. Es importante tener en cuenta que cualquier esfuerzo que se haga para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de una comunidad, se debe partir de su propia realidad o diagnóstico.

4. Actividades globales a realizar

El programa de formación de líderes comunitarios está integrado por seis módulos de capacitación con sus contenidos y objetivos , dichos módulos se detallan a continuación.

MODULO	CONTENIDO	OBJETIVO
I	Liderazgo de Calidad	Lograr que los participantes potencien sus conocimientos y habilidades para mejorar la organización y definir el rol de un buen líder comunitario en la perspectiva del desarrollo.

II	Desarrollo Local	Proporcionar información que permita a los participantes tomar conciencia de la importancia de promover el desarrollo local en sus comunidad.
III	Formulación de Proyectos	Proporcionar a los participantes los elementos básicos para la formulación de proyectos que contribuyan al desarrollo local de sus comunidades.
IV	Trabajo en Equipo	Concientizar a los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo a fin de que desarrollen habilidades que les permitan poner en practica esta filosofía en el trabajo comunitario.
V	Gestión de Proyectos del Desarrollo Local.	Proporcionar a los participantes los elementos básicos para la gestión de proyectos que potencien el desarrollo local de sus comunidades.
VI	Manejo de Conflictos	Educar para la convivencia pacífica y solidaria de los habitantes de la comunidad, a fin de crear un ambiente de paz y armonía.

5. Estrategias para realizar el programa de formación y capacitación de líderes comunitarios.

- ☒ La capacitación debe ser impartida en fines de semana a fin de contar con la mayor participación de los líderes.

- ☑ Los capacitadores deben ser contratados con base al perfil determinado en este programa.
- ☑ Para minimizar los gastos se debe buscar apoyo de financiamiento en ONG'S, OG'S y Alcaldías Municipales.
- ☑ El contenido del programa de formación de líderes debe ser de actualidad, práctico y de fácil comprensión para los asistentes.
- ☑ Se promoverá la participación conjunta de la Alcaldía Municipal y miembros de la comunidad, con el fin de que puedan ejercer un trabajo en equipo.
- ☑ Comunicar a los miembros de la ADESCO el contenido a desarrollar durante la capacitación para que éstos se sientan motivados a participar.
- ☑ Los miembros de la ADESCO identificarán líderes potenciales dentro de los miembros de la comunidad con el fin de ser incluidos en el proceso de formación.
- ☑ Se identificarán recursos dentro de la comunidad que puedan ser utilizados para el desarrollo de la capacitación con el fin de minimizar los costos.

6. Metas

- ☒ Desarrollar seis módulos de capacitación sobre los temas que se detallan a continuación:
 - ◆ Liderazgo de Calidad
 - ◆ Desarrollo Local
 - ◆ Formulación de Proyectos
 - ◆ Trabajo en Equipo
 - ◆ Gestión de Proyectos del Desarrollo Local
 - ◆ Manejo de Conflictos

- ☒ Lograr que un 80% de los líderes potenciales asistan a las jornadas de capacitación.
- ☒ Lograr que el 90% de los participantes se conviertan en agentes de cambio.
- ☒ Desarrollar una evaluación al final de cada jornada y una al final de todo el curso.

7. Requerimientos del plan de capacitación

- ☒ **Recursos tecnológicos**
 - ◆ Retroproyector
 - ◆ Televisor
 - ◆ VHS
 - ◆ Micrófono

- ◆ Grabadora

☒ **Recursos materiales:**

- ◆ Plumones
- ◆ Borrador
- ◆ Pizarra
- ◆ Material impreso
- ◆ Videos
- ◆ Carteles
- ◆ Rotafolios

☒ **Recursos humanos:**

- ◆ 1 Facilitador
- ◆ 2 Colaboradores voluntarios

8. Perfil del capacitador

El objetivo de este programa de formación de líderes es impulsar el desarrollo local en las comunidades rurales y para que este sea una realidad es necesario seleccionar profesionales con un buen record en el campo de la capacitación, a fin de garantizar el éxito de los líderes en un corto plazo.

Partiendo de este planteamiento, es recomendable que la persona que tenga la responsabilidad de desarrollar las capacitaciones cuente con el siguiente perfil:

- ☑ **Dinámico:** Que tenga la capacidad de mantener atento al público.
- ☑ **Motivador:** Que sea capaz de dar el ejemplo y que anime a otros a seguirlo.
- ☑ **Creativo:** Que busque la forma de presentar los temas de una manera fácil y atractiva para los participantes.
- ☑ **Empático:** Que escuche con atención y valore la participación de los capacitandos.
- ☑ **Facilidad de expresión:** Que tome en cuenta el nivel de educación de las personas a quienes se dirige.
- ☑ **Calidad humana o espíritu de servicio:** Que manifieste el deseo genuino de ayudar a otros sin esperar recibir nada a cambio.

- ☑ **Dominio del tema a impartir:** Que tenga la suficiente capacidad para hacer una exposición comprensible de los temas y de vincularlos con la realidad de los participantes.

☑ **Requisitos técnicos**

- ◆ Licenciado en Administración de Empresas, Sociología o Trabajo Social.
- ◆ Con dos años de experiencia en su correspondiente disciplina.
- ◆ De preferencia con experiencia en programas de desarrollo local.
- ◆ Con experiencia en impartir capacitaciones.

9. Metodología y técnicas de la capacitación

9.1. Metodología

La metodología que se utilizará será la de educación popular, la cual consiste en orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los intereses de los asistentes. Se utilizarán recursos didácticos sencillos de fácil aplicación para lograr en el educando una mayor asimilación y comprensión de los temas. Los módulos que se desarrollarán llevarán un orden lógico y se generarán espacios de discusión y análisis de los mismos. Cada jornada deberá ser apoyada con material educativo para facilitar el desarrollo de cada tema.

Esta metodología permitirá el trabajo de grupo, con el fin de generar la participación tanto individual como colectiva, lectura y discusión del material a

utilizar, Plenarias de trabajo al finalizar el módulo y Jornadas de 6 domingos con una duración de 8 horas cada una.

9.2. Técnicas

El taller es la técnica que se aplicará en cada jornada, para que los participantes amplíen sus conocimientos sobre las bases del método de aprender haciendo.

10. Programa de capacitación

A continuación se presentan las respectivas cartas didácticas que comprenden el programa de capacitación diseñado para los líderes comunitarios.

10.1. Módulo I: Liderazgo de calidad

Objetivo: Lograr que los participantes potencien sus conocimientos y habilidades para mejorar la organización y definir el rol de un buen líder comunitario en la perspectiva del desarrollo.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a	☒ Bienvenida y presentación ☒ Importancia del liderazgo. ☒ Estilos de Liderazgo. ☒ Habilidades y destrezas del líder.	☒ Exposición magistral con participación de los asistentes.

10:00 am		
10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento.
10:30 am a 12:00 m	☒ Elementos claves para un liderazgo eficaz.	☒ Exposición magistral ☒ El facilitador debe generar discusión sobre los temas ☒ Trabajo grupal en el que se pongan en práctica los temas vistos
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ El liderazgo en el Desarrollo comunitario. ☒ Democracia y participación en el trabajo comunitario. ☒ Perfil del líder comunitario.	☒ Exposición ☒ Dinámica aplicable a los temas
3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Trabajo grupal con aplicación de los temas vistos ☒ Resumen de los temas ☒ Conclusiones ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre	☒ Integración de 5 participantes por grupo ☒ Plenaria ☒ Entrega de evaluaciones a participantes.

10.2. Módulo II: Desarrollo Local

Objetivo: Promover información que permita a los participantes tomar conciencia de la importancia de promover el desarrollo local en sus comunidades.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a 10:00 am	☒ Introducción ☒ El Desarrollo Local Conceptualización Importancia ☒ El rol de los líderes comunitarios en el proceso de desarrollo local.	☒ Exposición magistral con participación de los asistentes ☒ Ejercicios prácticos sobre temas vistos
10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento
10:30 am a 12:00 m	☒ La coordinación y planificación participativa en el proceso de desarrollo local.	☒ Exposición magistral ☒ Dinámica relacionada con el tema impartido
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ El agente del desarrollo local ☒ Elaboración de un plan de desarrollo local	☒ Exposición con enfoque participativo, apoyándose con

		medios audio visuales y ejercicios grupales.
3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Conformación de las ADESCO ☒ Resumen de los temas ☒ Conclusiones ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre	☒ Trabajo grupal ☒ Plenaria ☒ Entrega de evaluaciones a participantes

10.3. Módulo III: Formulación de proyectos

Objetivo: Proporcionar a los participantes los elementos básicos para la formulación de proyectos que contribuyan al desarrollo local de sus comunidades.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a 10:00 am	☒ Introducción ☒ Formulación de Proyectos ☒ Conceptualización ☒ Importancia de los Proyectos Pasos para la formulación de un proyecto.	☒ Exposición magistral con participación de los asistentes ☒ Discusiones en grupos

10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento.
10:30 am a 12:00 m	☒ Formulación de un proyecto que promueva el desarrollo local de las comunidades.	☒ Entrega de guía a participantes ☒ Mesas de trabajo
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ Exposición de los proyectos formulados.	☒ Cada grupo elige un expositor ☒ El facilitador genera discusión sobre los proyectos
3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Resumen sobre los temas y los trabajos elaborados. ☒ Conclusiones ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre	☒ El facilitador dirige este espacio con enfoque participativo ☒ Entrega hoja de evaluación a participantes

10.4. Módulo IV: Trabajo en equipo

Objetivo: Concientizar a los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo a fin de que desarrollen habilidades que les permitan poner en practica esta filosofía en el trabajo comunitario.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a 10:00 am	☒ Introducción ☒ El trabajo en equipo ☒ Conceptualización ☒ Importancia ☒ Objetivo del trabajo en equipo	☒ Exposición magistral ☒ Video ☒ Discusiones en grupo. ☒ Dinámica
10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento.
10:30 am a 12:00 m	☒ Ventajas del trabajo en equipo ☒ Mitos del trabajo en equipo	☒ Exposición con enfoque participativo
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ Habilidades personales para trabajar en equipo. ☒ Habilidades grupales necesarias para trabajar en equipo.	☒ Ejercicios prácticos ☒ Dinámicas aplicadas a los temas ☒ Reflexiones grupales
3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Caso práctico de trabajo en equipo ☒ Resumen de los temas ☒ Conclusiones ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre	☒ Mesas de trabajo ☒ Plenaria ☒ Premio al mejor equipo ☒ Entrega de hoja de evaluación

10.5. Módulo V: Gestión de proyectos de desarrollo local

Objetivo: Proporcionar a los participantes los elementos básicos para la gestión de proyectos que potencien el desarrollo local de sus comunidades.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a 10:00 am	☒ Introducción ☒ Gestión de proyectos de desarrollo local ☒ Conceptualización ☒ Importancia de la gestión de proyectos. ☒ Participación del líder comunitario en la gestión de proyectos. ☒ Limitantes en la gestión de proyectos.	☒ Exposición magistral con enfoque participativo ☒ Videos ☒ Discusiones en grupo ☒ Dinámicas aplicables a los temas
10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento.
10:30 am a 12:00 m	☒ Fuentes de financiamiento ☒ Requisitos para acceder a dichas fuentes.	☒ Exposición con enfoque participativo ☒ Dinámica
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ Habilidades personales para gestionar proyectos. ☒ Manejo de fondos ☒ Administración de Proyectos.	☒ Exposición magistral ☒ Trabajo grupal aplicable a los temas vistos.

3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Resumen de los temas ☒ Conclusiones. ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre.	☒ Exposición magistral ☒ Plenaria ☒ Premio al mejor grupo ☒ Entrega de hoja de evaluaciones a los participantes

10.6. Módulo VI: Manejo de conflictos

Objetivo: Educar para la convivencia pacífica y solidaria de los habitantes de la comunidad, a fin de crear un ambiente de paz y armonía.

Duración: Jornada de 8 horas

HORARIOS	CONTENIDO	METODOLOGÍA/ ACTIVIDADES
8:00 am a 10:00 am	☒ Introducción ☒ Los conflictos ☒ Conceptualización ☒ Origen de los conflictos ☒ Importancia de los conflictos ☒ Ventajas de los conflictos	☒ Exposición magistral con participación de los asistentes. ☒ Video ☒ Trabajo grupal ☒ Dinámicas.
10:00 am a 10:30 am	Receso	Refrigerio y dinámica de relajamiento.
10:30 am	☒ Tipos de conflictos	☒ Exposición magistral

a 12:00 m	☒ La comunicación efectiva en la solución de conflictos	con enfoque participativo. ☒ Dinámicas aplicables a los temas vistos.
12:00 m a 1:00 pm	Almuerzo	
1:00 pm a 3:00 pm	☒ El líder comunitario y su rol mediador en la solución de conflictos ☒ Habilidades y estrategias en la solución de conflictos	☒ Video ☒ Ejercicio práctico en grupos
3:00 pm a 3:30 pm	Receso	Refrigerio
3:30 pm a 5:00 pm	☒ Resumen de los temas ☒ Conclusiones ☒ Evaluación de la capacitación ☒ Cierre	☒ Exposición con enfoque participativo ☒ Plenaria ☒ Entrega de premio al grupo que haga la mejor práctica ☒ Entrega de hoja de evaluaciones a participantes

10.7. Control del programa de capacitación

Los controles que se llevarán durante el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- ☒ Control de asistencia en cada jornada

- ☒ Evaluación de resultados de las capacitaciones mediante la observación del comportamiento de los participantes.
- ☒ Evaluar el desarrollo de cada tema impartido por el capacitador
- ☒ Evaluación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.

10.8. Evaluación del programa de capacitación

La evaluación es una herramienta indispensable para medir los resultados obtenidos en este plan. Para los capacitadores representa un medio de retroalimentación vital, y es por ello que se presenta a continuación la siguiente herramienta de evaluación:

Señor (a) (srta), los comentarios que usted haga a través de este cuestionario, permitirán mejorar la calidad de las capacitaciones.

En una escala del 1 a 10, evalúe el desarrollo de la capacitación en los aspectos que se solicitan:

☒ **Capacitador:**

Indique su evaluación sobre lo siguiente:

- a. Habilidad para comunicarse
- b. Manejo y conducción del grupo
- c. Dominio de los temas
- d. Respuestas a preguntas formuladas
- e. Uso de ayuda audiovisuales
- f. Capacidad de relacionar los conocimientos compartidos con la vida real de los participantes.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentarios y Recomendaciones:

☒ **Contenido de la capacitación:**

- a. Organización y Estructura del material.
- b. Contenido de fácil comprensión.
- c. Uso práctico del contenido para su aplicación en el desarrollo de sus actividades.
- d. El contenido del material se apegaba a lo expuesto por el capacitador.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentarios y Recomendaciones:

☒ **Servicios recibidos durante el desarrollo de la capacitación:**

- a. Atención personal
- b. Información de la capacitación
- c. Atención por parte del personal que impartió la capacitación.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentarios y Recomendaciones:

☒ **Reacción a la capacitación:**

¿Se cumplieron sus expectativas y objetivos?

a) Sí

b) No

Explique:

¿ Que recomendaría para mejorar la calidad de la capacitación?

10.9. Presupuesto del plan de capacitación

☒	Total Honorarios del capacitador (a razón de \$115.00 cada módulo)	\$ 690.00
☒	Refrigerios (12 refrigerios a razón de \$0.60 cada uno x 25 particip.)	\$ 180.00
☒	Gastos de Papelería	\$ 175.00
	Material didáctico (Incluye Diplomas)	\$150.00
	Utilería (lápices, bolígrafos, cartulina, etc.)	<u>\$ 25.00</u>
	Sub-total	\$1,045.00
	Imprevistos 10%	<u>\$ 104.50</u>
	TOTAL	<u><u>\$1,149.50</u></u>

El presupuesto anterior es la base para capacitar a 25 personas y debe ser considerado en futuras capacitaciones por la entidad responsable de aplicarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- ☑ Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 3^a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1995. Pág. 25
- ☑ Bernal. T., César Augusto. Metodología de la Investigación. Prentice-Hall. Colombia, Santa Fe de Bogotá, 2002. Pág. 25
- ☑ Boyet, Joseph H y otros. Hablan los Gurus. Norma. Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1999. Pág.1 - 54
- ☑ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. 2^a. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001. Pág. 57 – 60
- ☑ Kelt, Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1999. Pág. 216
- ☑ O'Leary, Elizabeth. Alcanzar el Liderazgo. Prentice-Hall. España, Madrid, 2000. Pág. 1 – 31.
- ☑ Serrano Ramírez, Américo. Administración I y II. Talleres Gráficos Universidad José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador 2003. Pág. 88 – 90.

- ☑ Alfaro Hernández Guadalupe y otros. Tesis. Las mujeres y jóvenes como agentes de su propio desarrollo en la comunidad Nueva Esperanza. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador, 2002. Pág. 7 – 10
- ☑ Calderón Durán, Luz Angélica y otros. Tesis. Del Liderazgo Autocrático al Empowerment. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 1 –15
- ☑ Jaco Castellanos, Sonia Guadalupe y otros. Tesis. Liderazgo Político en El Salvador. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 216 – 218
- ☑ Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Código Municipal, El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 46 –49

A N E X O S

GLOSARIO

Asociación de Desarrollo Comunal: Son organizaciones sociales constituidas por ciudadanos que habitan en un lugar determinado del territorio de un municipio y que están interesados por el bienestar de su comunidad sea esta un barrio, un cantón, una colonia o un caserío.

Beneficios Comunitarios: Son todos aquellos logros que favorecen a los miembros de la comunidad y que han sido alcanzados mediante la participación activa de la directiva, comunidad y actores sociales, tendientes a mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad.

Capacidad de Gestión: Es la capacidad que desarrollan los líderes y que está orientada a la coordinación de esfuerzos conjuntos y a la obtención de recursos en beneficio de la comunidad.

Capacitación de Líderes: Son eventos que se dan a corto tiempo sobre temáticas específicas, con el objetivo de proporcionar herramientas y técnicas que faciliten el trabajo comunitario.

Código Municipal: Establece el conjunto de normas jurídicas que regulan las actividades que el municipio realiza en una localidad.

Competencia Municipal: Es el conjunto de atribuciones, tareas o potestades que la Ley le concede al municipio.

Comunidad: Un espacio en el que habitan un grupo de personas, con intereses y necesidades comunes y diversificadas.

Desarrollo Local: Es un proceso participativo que genera y fortalece las capacidades y amplía las oportunidades socioeconómicas en espacios determinados dentro del territorio nacional, para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones.

Desarrollo Sostenible: Proceso que conduce a mejorar los aspectos que dinamicen el desarrollo social, económico, político y cultural, sin comprometer los recursos de las generaciones futuras.

Diagnóstico: Es un proceso de investigación, registro y ordenamiento de la información, que nos permite conocer la realidad o un aspecto de ella dentro de un sector, comunidad, país, etc.

Formación de Lideres Comunitarios: Proceso a través del cual se identifican las capacidades necesarias en los líderes de la comunidad y partiendo de esto,

se diseñan programas para capacitarlos en forma sistemática proporcionándoles los conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitan hacer una mejor contribución al desarrollo de sus propias comunidades.

Gobierno Municipal: Responsable de la dirección y administración del bien común de una localidad en coordinación con las acciones y políticas nacionales de otras oficinas.

Habilidades y Destrezas: Son las capacidades natas o adquiridas que facilitan la realización de una tarea.

Herramienta: Instrumento que permite lograr objetivos propuestos en la comunidad.

Líder: Persona que por sus características natas o adquiridas influye sobre las personas y logra que estas se esfuercen voluntariamente en la consecución de las metas organizacionales o comunitarias.

Líder Comunitario: Persona que se caracteriza por pensar en el beneficio de las mayorías y que tiene la capacidad de guiar, dirigir, conducir e influenciar a los miembros de la comunidad para que trabajen voluntariamente por objetivos comunes.

Liderazgo: Proceso de influencia que se produce al interior de un grupo u organización y que se orienta al logro de sus objetivos.

Liderazgo de Habilidades Aprendidas: La mayoría de las personas no nacen con las características de un líder, pero las pueden adquirir con el transcurso del tiempo y desarrollarlas mediante la experiencia laboral.

Liderazgo de Habilidades Innatas: Es lo que nace con uno mismo (según el diccionario Larousse), es concebido siempre como un ser superior dotado con atributos especiales de nacimiento.

Medio Ambiente: Sistema de elementos bióticos y abióticos, socioeconómicos, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con los individuos y con la comunidad en la que viven determinando su relación y sobrevivencia en el tiempo y en el espacio.

Metas Concretas: Deben ser objetivas, alcanzables, realistas y tangibles. Permiten diseñar el programa general de acción para llevar a cabo la visión que provocó la integración del grupo, comunidad u organización.

Misión: Expresa la razón de ser de la comunidad y es la que justifica su existencia continuada.

Organización Comunitaria: Es todo grupo de personas que trabajan por un mismo objetivo que desarrollan distintas tareas encaminadas en un fin común en beneficio de la comunidad.

Participación de Líderes Comunitarios: Proceso mediante el cual el liderazgo de la comunidad desarrolla la capacidad de interpretar su contexto, analizar las alternativas que sean viables para cambiar su realidad y hacer las gestiones necesarias para administrar el desarrollo de sus comunidades.

Planeación Estratégica del Desarrollo Local: Es un proceso que permite a los dirigentes de una comunidad tomar decisiones, desde su misión, visión hasta sus planes más específicos, tomando en cuenta los cambios del ambiente, las capacidades de la organización comunitaria y los valores de los dirigentes, ayuda además a los líderes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Planes de Desarrollo e Inversión: Documentos resultantes de un proceso de planificación contextualizado que reflejan el sueño de una comunidad traducido en acciones concretas tendientes a cambiar la realidad de la misma y que para

su ejecución exitosa requieren de la participación activa de sus miembros y coordinación con diferentes actores sociales.

Realidad: Es todo lo que nos rodea: situación social, económica, política, ideológica, cultural de un país, sector o localidad en un momento histórico determinado.

Servicios Básicos: Son todos aquellos servicios elementales que contribuyen a que las personas tengan una vida digna. Entre ellos podemos mencionar: Agua potable, energía eléctrica, letrinización, caminos accesibles, etc.

Trabajo Comunitario: Es la conformación de grupos de trabajo de una manera integrada, que orientan sus esfuerzos a un mismo objetivo, con el fin de beneficiar a la comunidad a la cual pertenecen.

Valores: Son las ideas básicas que configuran el comportamiento de los miembros de la comunidad.

Visión: Imagen objetiva y clara de lo que el grupo percibe como su razón de ser y el factor que motiva su continuidad en el tiempo. Permite una mayor articulación de esfuerzos y coherencia entre los miembros en el camino de hacer realidad las mas anheladas.

No. _____

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS**



**CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LA ADESCO
CASERIO LA PINERA DEL MUNICIPIO DE APOPA**

La presente encuesta es de carácter académico y está relacionado con un proyecto que será presentado a la Universidad Tecnológica de El Salvador para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas.

El objetivo de la encuesta es obtener información de los integrantes de la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) "La Pinera", sobre los procesos que se utilizan en la formación de líderes comunitarios, y el protagonismo de los mismos en el desarrollo local de su comunidad.

Indicaciones : Marque la alternativa que Ud. Considere correcta y en caso necesario, explique en el espacio correspondiente.

Datos Generales:

▪ **Sexo:**

Femenino

☐

Masculino

☐

▪ **Estado Civil:**

Soltero

☐

Viudo

☐

Casado

☐

Divorciado

☐

Acompañado

☐

▪ **Nivel Académico:**

No sabe leer ni escribir ☐

Primaria

☐

Secundaria

☐

Bachillerato

☐

Técnico

☐

▪ **Ocupación**

Empleado	☐	estudiante	☐
Agricultor	☐	oficios varios	☐
ama de casa	☐	otros	☐

Explique: _____

▪ **Edad**

18 – 25 años	☐	36 – 45 años	☐
26 – 35 años	☐	46 – 55 años	☐

Cargo que desempeña dentro de la ADESCO La Pinera: _____

Tiempo de ser Directivo en la comunidad:

Menos de 1 año	☐	2 – 3 años	☐
1 – 2 años	☐	Más de 3 años	☐

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Indicaciones: A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Ningún avance. 2. Cierta avance. 3. Avance significativo. 4. Objetivo logrado

Las definiciones de las 4 posibilidades de respuesta a utilizar se definen a continuación:

Puntuación	Progreso	Criterios
1	Ningún avance	- Ninguna acción aún. - Quizás algunas ideas buenas que no se han concretado.
2	Cierta avance	- Parece que se está produciendo algo - Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. - Algunas puestas en practica logran resultados aislados.
3	Avance significativo	- Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada. - Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras.

		- Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	- Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. - Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

Criterio 1: Formación de Líderes Comunitarios

1	¿Qué tipo de avance tiene la comunidad La Pinera en cuanto a la implementación de Programas de Formación de Líderes Comunitarios?	1	2	3	4
2	¿La directiva ha recibido capacitación concerniente al Liderazgo Comunitario?	1	2	3	4

- 3. ¿Considera de mucha importancia que exista un programa de formación de líderes en su comunidad? Explique su respuesta.**

Criterio 2: Planes de Desarrollo e Inversión

1	¿La elaboración de los planes de proyectos comunitarios se ha realizado partiendo del análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿Hay claridad al interior de la junta directiva de los objetivos que se persiguen en beneficio de la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva parte de un diagnostico para implementar proyectos comunitarios?	1	2	3	4
4	¿La junta directiva sabe de que forma puede contribuir a lograr los objetivos previamente planeados de la comunidad?	1	2	3	4

- 5. ¿Cuales son las mayores dificultades que se tienen en la comunidad con relación a la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo comunitario?**

Criterio 3: Liderazgo

1	¿La junta directiva valora las opiniones de sus miembros antes de la toma de decisiones?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva toma las decisiones adecuadas que le competen en el momento oportuno?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva se involucra en el trabajo comunitario?	1	2	3	4
4	¿La forma en que está organizado el equipo directivo responde a las necesidades de la comunidad?	1	2	3	4

5. ¿Cuales son los aspectos que la Junta Directiva ha fomentado y que han favorecido su liderazgo en la comunidad?

6. ¿Qué aspectos han afectado el liderazgo de la Junta Directiva con respecto a los miembros de la comunidad?

Criterio 4: Desarrollo Local

1	¿Cuenta la comunidad la Pinera con una Unidad de Salud?.	1	2	3	4
2	¿Cuenta la Comunidad la Pinera con Escuela Rural?	1	2	3	4
3	¿Posee la Comunidad La Pinera el servicio de alumbrado eléctrico?	1	2	3	4
4	¿Posee la Comunidad La Pinera el servicio de agua potable?	1	2	3	4
5	¿Posee la Comunidad La Pinera el servicio de telecomunicaciones?	1	2	3	4
6	¿La Junta directiva se interesa por el mejoramiento de la calle de la comunidad?	1	2	3	4
7	¿Dentro de los Proyectos que se realizan en la comunidad se tiene el cuidado de proteger y conservar el medio ambiente?	1	2	3	4
8	¿La junta directiva considera que los habitantes de la comunidad La Pinera cuenta con viviendas que reúnan las condiciones mínimas de seguridad?	1	2	3	4
9	¿La junta directiva promueve la participación de la mujer en el desempeño de roles de liderazgo comunitario?	1	2	3	4
10	¿La junta directiva promueve la participación de los jóvenes en el desempeño de roles de liderazgo comunitario?	1	2	3	4

11. ¿De los servicios que aún no tiene la comunidad, cuáles son los que han priorizado gestionar con base en las necesidades de la comunidad La Pinera?

Criterio 5: Capacidad de Gestión

1	¿La junta directiva administra de una forma transparente los recursos de la comunidad?.	1	2	3	4
2	¿La junta directiva realiza coordinaciones con otras instituciones a fin de desarrollar proyectos que benefician a la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva prioriza las necesidades de la comunidad al elaborar sus planes de desarrollo comunitario?	1	2	3	4

4. ¿Para que los miembros de la Junta Directiva tengan mayor capacidad de gestión y logren mayores beneficios comunitarios, en qué áreas considera usted que deben ser capacitados?

Criterio 6: Beneficios Comunitarios

1	¿La junta directiva gestiona proyectos que posibilita la generación de empleos para miembros de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva ha realizado gestiones ante las autoridades competentes para que brinden seguridad a los habitantes en la comunidad?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva promueve espacios de recreación con apoyo de la comunidad?	1	2	3	4

Criterio 7: Habilidades y Destrezas

1	¿La junta directiva posee un alto grado de coordinación del trabajo con miembros de la comunidad?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva escoge a personas idóneas para el desarrollo del trabajo comunitario?	1	2	3	4
3	¿La junta directiva está motivada e interesada en la realización del trabajo de la comunidad?	1	2	3	4
4	¿La junta directiva valora los aportes creativos de los miembros, orientados a la mejora continua del trabajo comunitario?	1	2	3	4

5. ¿Qué cualidades considera usted más importantes, para tener un mejor liderazgo en la comunidad?

Criterio 8: Trabajo Comunitario

1	¿En la junta directiva hay canales de información que garanticen una comunicación efectiva?	1	2	3	4
2	¿La junta directiva muestra un alto grado de cooperación en la realización del trabajo comunitario?	1	2	3	4
3	¿En los miembros de la junta directiva existen relaciones interpersonales armoniosas que faciliten la realización del trabajo en un ambiente de confianza?	1	2	3	4
4	¿La junta directiva realiza reuniones periódicas a fin de dar seguimiento al trabajo comunitario?	1	2	3	4
5	¿La junta directiva tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos?	1	2	3	4

6. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se tienen en la realización efectiva del trabajo comunitario?

Encuestador: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Observaciones _____

No. _____

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS**



**CUESTIONARIO PARA HABITANTES DEL
CASERIO LA PINERA DEL MUNICIPIO DE APOPA**

La Presente encuesta es de carácter académico y está relacionada con un proyecto que será presentado a la Universidad Tecnológica de El Salvador para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas.

El objetivo de la encuesta es obtener información de los habitantes del Caserío “La Pinera” sobre los procesos que se utilizan en la formación Líderes Comunitarios y el protagonismo de los mismos en el Desarrollo Local de su Comunidad.

Datos Generales

▪ **Sexo:**

Femenino

☐

Masculino

☐

▪ **Estado Civil:**

Soltero

☐

Viudo

☐

Casado

☐

Divorciado

☐

Acompañado

☐

▪ **Nivel Académico:**

No sabe leer ni escribir

☐

Primaria

☐

Secundaria

☐

Bachillerato

☐

Técnico

☐

▪ Ocupación

Empleado	☐	estudiante	☐
Agricultor	☐	oficios varios	☐
ama de casa	☐	otros	☐

▪ Edad

18 – 25 años	☐	36 – 45 años	☐
26 – 35 años	☐	46 – 55 años	☐

FORMACION Y PARTICIPACION DE LIDERES COMUNITARIOS

1. ¿Tiene algún conocimiento si la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) “La Pinera” tiene un Plan para la formación de Líderes Comunitarios?

Sí ☐ No ☐

2. ¿Ha participado usted en alguna capacitación impartida en la comunidad.?

Sí ☐ No ☐

2.1 ¿ Si su respuesta es afirmativa por favor indicar el tipo de capacitación que ha recibido y la organización que lo impartió?

3. ¿Las decisiones de la Junta Directiva se llevan a cabo, tomando en cuenta las sugerencias y quejas de los miembros de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

4. ¿El equipo directivo se involucra en el trabajo comunitario?

Sí ☐ No ☐

5. ¿Cuál es el mecanismo que se utiliza en la elección de la directiva?

Participación de toda la comunidad ☐

Solamente una parte de la comunidad ☐

6. ¿Conoce usted cómo está organizada la comunidad?

Sí ☐ No ☐

PLANES DE DESARROLLO E INVERSION

7. ¿La elaboración de los Proyectos comunitarios se ha realizado partiendo del análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

8. ¿Conoce usted los fines que persiguen las Asociaciones de Desarrollo Comunal?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Los miembros de la comunidad participan junto con la directiva en la identificación de las necesidades para la elaboración de los planes comunitarios?

Sí ☐ No ☐

10. ¿La junta directiva posibilita la participación de los miembros de la comunidad en la ejecución de los planes propuestos?

Sí ☐ No ☐

DESARROLLO LOCAL

11. ¿Con qué servicios básicos cuenta actualmente la comunidad?

Agua potable domiciliaria ☐

Cantareras ☐

Energía eléctrica domiciliaria ☐

Iluminación de calles ☐

Escuela ☐

Unidad de Salud ☐

Puesto de la PNC ☐

Teléfono ☐

Otros (explique): _____

12. ¿ Dentro de los proyectos que se realizan en la comunidad, se tiene el cuidado de proteger y conservar el medio ambiente?

Sí ☐ No ☐

13. ¿ Los habitantes de la comunidad La Pinera cuentan con viviendas que reúnan las condiciones mínimas de seguridad?

Sí ☐ No ☐

14. ¿Existe participación activa de la mujer en el trabajo comunitario?

Sí ☐ No ☐

15. ¿ Existe participación activa de jóvenes en el trabajo comunitario?

Sí ☐ No ☐

CAPACIDAD DE GESTION

16. ¿La comunidad recibe informes periódicos de la junta directiva que garanticen una administración transparente de los recursos que se manejan en la comunidad?

Sí ☐ No ☐

17. ¿ Los miembros de la comunidad participan en esfuerzos coordinados con otras instituciones a fin de realizar proyectos que beneficien a sus habitantes?

Sí ☐ No ☐

18. ¿La comunidad participa en la priorización de necesidades para la elaboración de planes comunitarios?

Sí ☐ No ☐

BENEFICIOS COMUNITARIOS

19. ¿Los miembros de la comunidad se han beneficiado con la generación de empleo como producto de algunos proyectos emprendidos en la comunidad?

Sí ☐ No ☐

20. ¿Los habitantes de la comunidad gozan de protección ciudadana como producto de esfuerzos realizados por la junta directiva?

Sí ☐ No ☐

21. ¿Mencione algunos beneficios que los miembros de la comunidad han obtenido como producto de las gestiones realizadas por la Junta Directiva?

HABILIDADES Y DESTREZAS

22. ¿Los miembros de la comunidad son tomados en cuenta en la coordinación del trabajo comunitario?

Sí ☐ No ☐

23. ¿Los miembros de la comunidad se involucran en el trabajo con entusiasmo y esmero?

Sí ☐ No ☐

24. ¿Las sugerencias creativas de los miembros de la comunidad son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo comunitario?

Sí ☐ No ☐

TRABAJO COMUNITARIO

25. ¿Entre la junta directiva y los miembros de la comunidad existen canales de información que garanticen una comunicación efectiva?

Sí ☐ No ☐

26. ¿Los miembros de la comunidad cooperan en la realización de proyectos que benefician a la mayoría de los habitantes?

Sí ☐ No ☐

27. ¿Considera usted que el ambiente que se vive en la Comunidad La Pinera es agradable?

Sí

☐

No

☐

28. ¿Los miembros de la comunidad son convocados periódicamente para ser informados sobre el trabajo comunitario?

Sí

☐

No

☐

29. ¿Los miembros de la comunidad participan en la formación de diferentes comités para llevar a cabo el trabajo comunitario?

Sí

☐

No

☐

Encuestador: _____ Fecha: ____/____/____

Observaciones: _____