

**MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**  
**Instrumentos de Validación del Modelo Organizacional y del Sistema de Apoyo.**

Asesores: Santiago Roca, Rodolfo Rangel  
CENDITEL

Mérida, Octubre de 2011



## **Validación del Modelo Organizacional para la Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos y del Sistema de Información.**

En este documento se presentan las premisas, los métodos, los instrumentos y los resultados encontrados en el proceso de validación de las propuestas organizacional e informática incluidas en este proyecto. Así, durante la fase de validación del proyecto se propuso evaluar:

(a) la *pertinencia* del modelo presentado, es decir, su capacidad para contribuir efectivamente con la toma de decisiones de la comunidad, en armonía con un conjunto de valores que deben encontrarse presentes en la gestión de procesos comunales;

(b) la *adecuación* del modelo y del sistema de información, o la capacidad que proporciona éstos para ser utilizados para los fines que se propone de una forma conveniente para los ciudadanos.

Esta evaluación se realizará través de las opiniones de personas que participan activamente en las organizaciones de autogobierno comunal. Se recogieron alrededor de 35 instrumentos con respuestas sobre la consulta de validación. Para realizar dicha validación se definieron los siguientes parámetros:

### **1. Dimensiones y variables de medición.**

#### **1.1. Opiniones y actitudes hacia el Modelo de Toma de Decisiones.**

Para valorar la *pertinencia* y la *efectividad* del modelo organizacional se establecieron dos dimensiones:

1. *Democracia*: el modelo favorece la toma de decisiones por métodos democráticos en la

comunidad. Esta dimensión se apreciará con dos variables:

1.1. Horizontalidad: el modelo favorece la integración de la comunidad en una dinámica igualitaria.

1.2. Comunicación: el modelo favorece el intercambio de información y la coordinación entre los integrantes de la comunidad.

2. *Efectividad*: el modelo es fácil de practicar y ayuda al logro de los objetivos propuestos.

Esta dimensión se apreciará con dos variables:

2.1. Manejabilidad: el modelo puede ser aprendido y practicado sin especialización.

2.2. Capacidad: el modelo sirve al propósito de ayudar a la toma de decisiones.

1.2. Opiniones y actitudes hacia el Sistema de Apoyo al Modelo.

Para valorar la *efectividad* del sistema de apoyo al modelo organizacional se definió una sola dimensión:

1. Efectividad: el modelo es fácil de practicar y ayuda al logro de los objetivos propuestos.

Esta dimensión se apreciará con dos variables:

1.1. Manejabilidad: el modelo puede ser aprendido y practicado sin especialización.

1.2. Efectividad: el modelo sirve al propósito de ayudar a la toma de decisiones.

## 2. Método de medición:

Se propuso el diseño de una *escala de Lickert* para la medición de opiniones y de un *questionario de preguntas cerradas* para recoger los aportes de los ciudadanos. A continuación la tabla de dimensiones/variables con las preguntas realizadas:

Variables	Indicador	Preguntas: “En su opinión, el modelo/sistema presentado:...”	Valor
Democracia	Horizontalidad	Facilita la participación de todos los integrantes de la comunidad en la toma de decisiones. Ayuda a que se tomen en cuenta las opiniones individuales de los integrantes de la comunidad.	0-2
	Comunicación	Ayuda a la coordinación entre todos los integrantes de la comunidad. Posibilita el acceso a la información por parte de los integrantes de la comunidad.	0-2
Efectividad	Manejabilidad	Es manejable y fácil de utilizar por los habitantes de la comunidad. Es sencilla y fácil de aprender por los habitantes de la comunidad.	0-2
	Capacidad	Puede ayudar a la toma de decisiones de la comunidad. Puede ayudar a la solución de problemas comunes.	0-2

### 3. Resultados obtenidos.

#### 3.1. Resultados cuantitativos.

Se distribuyeron los instrumentos de consulta con las preguntas, de los cuales se recogieron 16 en el caso del modelo y 12 en el caso del sistema de apoyo. Todas las preguntas se calificaron sobre un máximo de 2 puntos. A continuación se muestran el promedio de los resultados de todos los instrumentos para cada pregunta y para la evaluación en general.

##### 3.1.1. Modelo Organizacional.

Dimensiones	Variables	Preguntas	Calif.	Prom.
Democracia	Horizontalidad	Facilita la participación de todos los integrantes de la comunidad en la toma de decisiones	1,88	1,83
		Ayuda a que se tomen en cuenta las opiniones individuales de los habitantes de la comunidad	1,94	
	Comunicación	Ayuda a la coordinación entre todos los integrantes de la comunidad	1,94	
		Posibilita el acceso a la información por parte de los integrantes de la comunidad	1,56	
Efectividad	Manejabilidad	Es manejable y fácil de usar por los miembros de la comunidad	1,81	
		Es sencilla y fácil de aprender por los habitantes de la comunidad	1,88	
	Capacidad	Puede ayudar a la toma de decisiones en la comunidad	1,88	
		Puede ayudar a la solución de problemas comunes	1,75	

Estos resultados muestran un 95,5% de aceptación del modelo organizacional por parte de las personas consultadas. A continuación se muestra el número de incidencias en las preguntas introducidas en el cuestionario:

	<b>Pregunta</b>	<b>Suma</b>
<b>1</b>	Debe apoyar la ejecución de tareas del Consejo Comunal	12
<b>2</b>	Debe servir para gestionar proyectos de la comunidad	11
<b>3</b>	Debe contener más pasos	10
<b>4</b>	Debe ayudar a la contraloría social	8
<b>5</b>	Debe estar acompañada por otro tipo de dinámica	7
<b>6</b>	Otras	7
<b>7</b>	Los pasos deben ser más específicos	6

De lo anterior puede deducirse que un número significativo de personas considera que se necesita un modelo que apoye la ejecución de tareas del consejo comunal, para gestionar proyectos de la comunidad y para realizar contraloría. Así mismo, una cantidad similar considera que el modelo debe contener pasos adicionales a los presentados. Las respuestas introducidas en la categorías de “otras” fueron las siguientes:

- El modelo se debe apoyar en la comunidad.
- Incluir sistematización para hacer el trabajo más completo.
- Incluir formación sociopolítica paralela al método para clarificar los problemas.
- Debe promoverse la participación de diversos sectores sociales y políticos.
- Especificar el plazo de respuesta de los resultados.
- Repetir los talleres de formación en otras comunidades.
- Incluir un paso 8: medición y apreciación de los resultados concretos.
- Debe invocar en mayor medida a la participación de la comunidad.

### 3.1.2. Sistema de apoyo.

Dimensiones	Variables	Preguntas	Calif.	Prom.
Efectividad	Manejabilidad	Es manejable y fácil de usar por los miembros de la comunidad	1,92	1,78
		Es sencilla y fácil de aprender por los habitantes de la comunidad	1,67	
	Capacidad	Puede ayudar a la toma de decisiones en la comunidad	1,75	
		Puede ayudar a la solución de problemas comunes	1,75	
Necesidad de Información	Responde a las necesidades de información de la comunidad	1,83		

Estos resultados muestran un 89,2% de aceptación del sistema de apoyo por parte de las personas consultadas. Así mismo, se muestra el número de incidencias en las preguntas introducidas en el cuestionario:

	Pregunta	Suma
1	Debe servir para gestionar proyectos de la comunidad	8
2	Debe apoyar la ejecución de tareas del Consejo Comunal	7
3	Debe ayudar a la contraloría social	6
4	Debe proporcionar más aplicaciones o utilidades	5
5	Debe ser más sencillo de utilizar	4
6	El lenguaje debe ser más comprensible	2
7	Debe proporcionar mayor información sobre la toma de decisiones	2
8	Debe apoyar directamente la realización de las Asambleas	2
9	Otras	2

De acuerdo con estos resultados, un número significativo de los encuestados considera que se requiere un sistema que apoye los proyectos de la comunidad, la gestión de tareas y la contraloría; así como que el sistema presentado “debe proporcionar más aplicaciones.” Las respuestas introducidas en la categorías de “otras” fueron las siguientes:

- Debe haber una agenda de alfabetización tecnológica para manejar la herramienta.
- Debe incluirse el anonimato para enfrentar problemas como el consumo de drogas.

### 3.2. Resultados cualitativos.

Se distribuyeron los instrumentos de consulta con las preguntas, con los cuales se recogieron 19 evaluaciones sobre el modelo organizacional. Para obtener información de este tipo de instrumentos (preguntas abiertas) se organizan los resultados en categorías formuladas a partir de las respuestas más frecuentes (no se tomaron en cuenta las observaciones realizadas sobre el taller o la presentación en sí mismos). A continuación se muestran el tipo de respuestas que apareció con mayor reiteración:

Calificación	Clasificación	Respuestas obtenidas
<b>Positivo</b>	El modelo es importante para el trabajo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario para alcanzar soluciones integrales a los problemas</li> <li>- Se puede organizar información y trabajo que está disperso actualmente</li> <li>- Es necesario para enriquecer el conocimiento sobre la conducción de nuestras organizaciones de trabajo social</li> </ul>
	El modelo es positivo si se atienden ciertas condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es eficiente si se logra percibir las necesidades de la comunidad</li> <li>- Es bueno siempre y cuando las instituciones también tengan conocimiento del modelo para que exista simbiosis</li> <li>- Es necesario llevarlo a otros espacios</li> </ul>
<b>Negativo</b>	El modelo es insuficiente porque no atiende cierta condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy denso y abstracto, requiere una estrategia de convencimiento</li> <li>- No deja margen para la discusión autónoma de cada consejo comunal</li> <li>- Los consejos comunales en ocasiones no traen respuestas positivas</li> </ul>
	Es insuficiente el trabajo para de desarrollo y aplicación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar la tecnología dentro de las comunidades para la educación de las personas y el desarrollo de los proyectos</li> <li>- Se requiere más información y capacitación, extenderlo a todas las comunidades</li> </ul>
<b>Interesante</b>	Se estimula la participación y se utiliza tecnología libre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad asume el compromiso del control y ejecución de proyectos para la búsqueda de soluciones</li> <li>- Es positivo que se utilice tecnología libre y más para atender los conflictos de la comunidad</li> </ul>
	El modelo tiene valor didáctico e integra diversos ámbitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El método tiene valor didáctico como forma de ayudar a las comunidades a solucionar conflictos</li> <li>- Integra de forma sistémica todos los ámbitos</li> </ul>

En suma, se valora como “positivo” que el modelo propuesto sirva para cubrir algunos

vacíos percibidos en el trabajo comunitario, aunque se reconoce que por sí mismo no tendría la efectividad esperada y que sería necesario extender su utilización. Entre los aspectos “negativos” se considera que el modelo es demasiado denso, que no abarca cuestiones profundas de la cotidianidad del trabajo comunitario, y se cuestiona que haya pocos esfuerzos para desarrollar este tipo de iniciativa desde las propias comunidades. Se interpreta como “interesante” que se promueva la participación comunitaria, el valor didáctico de la propuesta y la utilización de herramientas en software libre.

### **Conclusiones.**

Para la evaluación y validación del modelo organizacional y del sistema de apoyo se realizaron varias actividades de exposición y un taller intensivo, actividades en las cuales se pudo recoger las opiniones y sugerencias de los participantes en cada actividad. De acuerdo con la información obtenida, se registro un nivel de aceptación positivo tanto del modelo organizacional como del sistema de apoyo. En el primer caso, se consideró que el modelo facilita la integración de los integrantes de la comunidad en la solución de conflictos, de una forma accesible para la mayoría de las personas. En cuanto al sistema, se consideró de manera general que el mismo es manejable y que responde a las necesidades organizativas de la comunidad.

Otra clase de instrumento permitió recoger las sugerencias de las personas sobre el modelo y el sistema de información. En general, los destinatarios de la propuesta solicitan metodologías y sistemas que apoyen integralmente las funciones de las organizaciones comunales, aunque igualmente mostraron identificación con la propuesta de toma de decisiones presentada por el proyecto.





### **Bibliografía consultada:**

Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro.

Pimienta, J. (2008). *Constructivismo: Estrategias para aprender a aprender*. (3° ed.). México: Pearson.

Sampieri, R. y otros (2006). *Metodología de la investigación*. (4° ed.). México: McGraw Hill.

## ANEXOS Instrumento de consulta (1).

Buenas tardes. A continuación se le presentará un conjunto de preguntas sobre el Modelo para la Toma de Decisiones Comunitarias. Esta información es anónima y será utilizada exclusivamente para la evaluación del Modelo que ha sido expuesto. De antemano, muchas gracias por su participación.

### 1. Identificación personal.

Por favor marque las opciones con las cuales se identifica:

Género: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

Edad: 15-25 \_\_\_\_ 26-35 \_\_\_\_ 36-45 \_\_\_\_ 46-55 \_\_\_\_ 56-75 \_\_\_\_

Nivel educativo: Básica \_\_\_\_ Bachiller \_\_\_\_ TSU \_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_

Sector en el que trabaja: Cuenta propia \_\_\_\_ Público \_\_\_\_ Privado \_\_\_\_ No trabaja ahora \_\_\_\_

Responsabilidad en la Comunidad: Vocero \_\_\_\_ Misionero \_\_\_\_ Habitante \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_

### 2. Modelo Organizacional para la Toma de Decisiones (parte 1):

En su opinión, la metodología presentada por el facilitador:

*a. Ayuda a la coordinación entre todos los integrantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_

*b. Facilita la participación de todos los integrantes de la comunidad en la toma de decisiones.*

De acuerdo \_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_

*c. Es manejable y fácil de utilizar por los habitantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_

*d. Puede ayudar a la toma de decisiones de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_

*e. Posibilita el acceso a la información por parte de los integrantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*f. Ayuda a que se tomen en cuenta las opiniones individuales de los integrantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*g. Es sencilla y fácil de aprender por los habitantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*h. Puede ayudar a la solución de problemas comunes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

### **3. Modelo Organizacional para la Toma de Decisiones (parte 2):**

En su opinión, el modelo presentado por el facilitador (*por favor, marque una, dos o tres opciones*):

- Debe contener más pasos.
- Los pasos deben ser más específicos.
- Debe ser acompañada por otro tipo de método o dinámica. *¿Cuál?* \_\_\_\_\_
- Debe ayudar a la contraloría social.
- Debe servir para gestionar proyectos de la comunidad.
- Debe apoyar la ejecución de tareas del Consejo Comunal o de la Comuna.
- Otra observación, por favor aclare: \_\_\_\_\_

### **Instrumento de consulta (2).**

Buenas tardes. A continuación se le presentará un conjunto de preguntas sobre el Sistema de Apoyo para el Modelo de Toma de Decisiones Comunitarias. Esta información es anónima y será utilizada exclusivamente para la evaluación del Sistema que ha sido expuesto. De antemano, muchas gracias por su participación.

#### **1. Sistema de Apoyo al Modelo Organizacional para la Toma de Decisiones (parte 1):**

En su opinión, el sistema presentado por el facilitador:

*a. Es manejable y fácil de utilizar por los habitantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*b. Puede ayudar a la toma de decisiones de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*c. Es sencillo y fácil de conocer por los habitantes de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*d. Puede ayudar a la solución de problemas comunes.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

*e. Responde a las necesidades de información de la comunidad.*

De acuerdo \_\_\_\_\_ Ni acuerdo ni desacuerdo \_\_\_\_\_ En desacuerdo \_\_\_\_\_

## **2. Sistema de Apoyo al Modelo Organizacional para la Toma de Decisiones (parte 2):**

En su opinión, el sistema presentado por el facilitador (*por favor, marque una, dos o tres opciones*):

- Debe proporcionar más aplicaciones o utilidades.
- Debe ser más sencillo de utilizar.
- El lenguaje debe ser más comprensible.
- Debe proporcionar mayor información sobre la toma de decisiones.
- Debe apoyar directamente la realización de las Asambleas.
- Debe ayudar a la contraloría social.
- Debe servir para gestionar proyectos de la comunidad.
- Debe apoyar la ejecución de tareas del Consejo Comunal o de la Comuna.
- Otra observación, por favor aclare:

---

---

### **Instrumento de consulta (3).**

#### **Cuestionario de preguntas abiertas (PNI).**

Se pretende aplicar un cuestionario de preguntas abiertas luego de cada sesión del taller. Las preguntas son:

- a. ¿Qué le pareció POSITIVO del Modelo/Sistema presentado?
- b. ¿Qué le pareció NEGATIVO del Modelo/Sistema presentado?
- c. ¿Qué le pareció INTERESANTE del Modelo/Sistema presentado?