



Proyecto de Grado

Presentado ante la ilustre Universidad de Los Andes como requisito final para obtener el  
Título de Ingeniero de Sistemas.

**PLANIFICACIÓN SISTÉMICA DEL DESARROLLO COMUNITARIO: DISEÑO  
IDEALIZADO.**

Por:

Br. Yessika F. Montilla A.

Tutor: Prof. Oswaldo Terán.

Cotutor: Prof. Hernán López-Garay.

Abril, 2012.

©2011 Universidad de Los Andes Mérida, Venezuela.

# PLANIFICACIÓN SISTÉMICA DEL DESARROLLO COMUNITARIO: DISEÑO IDEALIZADO.

Br. Yessika F. Montilla A.

Proyecto de Grado — Investigación de Operaciones, 92 páginas.

Escuela de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Los Andes.

**Resumen:** La planificación interactiva es considerada como una herramienta para impulsar el desarrollo de organizaciones con fines sociales, ya que representa una eficiente forma de enfrentar los problemas presentes en dichas organizaciones. Por tal motivo, en la presente investigación se elabora un proceso metodológico para la construcción de diseños idealizados, basándose en las metodologías de planificación interactiva de Ackoff y sistémica blanda de Checkland. Además se aplica dicho proceso para construir un modelo de diseño idealizado preliminar del sector merideño Los Periodistas (Caso de estudio). Todo esto con la finalidad de proporcionar herramientas útiles, que sirvan como referencia a los planificadores, encargados de llevar a cabo la elaboración del diseño idealizado de Los Periodistas de manera interactiva con los habitantes del Sector. El modelo preliminar parte de la descripción y análisis de la situación actual que caracteriza a Los Periodistas, donde se identifican la situación problemática presente en el lugar y los aspectos positivos capaces de catalizar un cambio de esa situación problemática a una situación deseada, la cual es esbozada mediante un relato futurista y un sistema de actividades humanas, donde se proyecta Los Periodistas como una comunidad autónoma alimentaria.

**Palabras Clave:** Planificación interactiva, diseño idealizado, comunidad, sistemas de actividades humanas, situación problemática.

## Dedicatoria.

*A Dios y a la Santísima Virgen principalmente por ser mi guía y refugio en todo momento. A mis padres, hermanos y familiares quienes me han acompañado y apoyado en este camino recorrido, y son un gran ejemplo digno de seguir.*

# Índice:

Índice de Figuras: .....	vii
Capítulo 1: Introducción. ....	1
1.1. Antecedentes. ....	2
1.2. Definición del problema. ....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general. ....	7
1.4.2. Objetivos específicos. ....	7
1.5. Metodología. ....	8
1.6. Estructura del documento. ....	8
Capítulo 2: Marco conceptual.....	10
2.1. Proyecto Communitas. ....	10
2.1.1. El poder es intransferible. ....	11
2.1.2. La inexistencia del espíritu de communitas. ....	12
2.1.3. Clasificación de los grupos sociales. ....	12
2.1.3.1. In-communitas. ....	12
2.1.3.2. Colectividad. ....	13
2.1.3.3. Comunidad o Communitas. ....	13
2.1.4. Triángulo de bondad.....	13
2.1.5. Desarrollo de comunidades autónomas. ....	14
2.1.5.1. Desarrollo. ....	14
2.1.5.2. Comunidad autónoma. ....	15
2.1.6. El proyecto de Autonomía Alimentaria. ....	16
2.1.6.1. Actividades del proyecto de Autonomía Alimentaria. ....	16
2.1.6.1.1. Curso de desarrollo endógeno.....	17
2.1.6.1.2. Cooperativa huerta comunitaria. ....	17

2.1.6.1.3. Planificación participativa ó interactiva. ....	18
Capítulo 3: Acerca de las metodologías de planificación interactiva y sistémica blanda. ..	20
3.1. Metodología de planificación interactiva. ....	20
3.1.1. Proceso de planificación interactiva. ....	24
3.1.1.1. Fase de idealización. ....	25
3.1.1.1.1. Formulación del Mess o análisis situacional. ....	25
3.1.1.1.2. Planificación de los fines. ....	26
3.1.1.2. Fase de Realización. ....	27
3.1.1.2.1. Planificación de los medios: ....	27
3.1.1.2.2. Planificación de los recursos: ....	27
3.1.1.2.3. Diseño de la implantación de los medios: ....	27
3.1.1.2.4. Diseño del monitoreo y control: ....	28
3.2. Diseño idealizado. ....	28
3.3. Metodología sistémica blanda. ....	30
Capítulo 4: Marco Metodológico. ....	34
4.1. Describir la situación actual. ....	36
4.2. Analizar la situación actual. ....	37
4.3. Diseñar la situación deseada. ....	38
4.3.1. Formular la misión. ....	38
4.3.2. Elaborar la lista de propiedades deseadas. ....	39
4.3.3. Rediseñar la situación. ....	39
Capítulo 5: Diseño Idealizado de Los Periodistas. ....	42
5.1. Descripción de la situación actual en Los Periodistas. ....	42
5.2. Análisis de la situación actual en Los Periodistas. ....	49
5.3. Diseño de la situación deseada en Los Periodistas. ....	57
5.3.1. Formulación de la misión. ....	57
5.3.2. Lista de propiedades de la comunidad deseadas. ....	62
5.3.3. Rediseño de la comunidad deseada. ....	63

5.3.3.1. Rediseño en términos de un Relato futurista. ....	63
5.3.3.2. Rediseño en términos de un Sistema de Actividades Humanas. ....	69
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones. ....	77
6.1. Conclusiones. ....	77
6.2. Recomendaciones. ....	80
Bibliografía. ....	81

## Índice de Figuras:

Figura 1: Proyecto Communitas tomada de (López-Garay, 2011b). .....	19
Figura 2: Proceso de planificación interactiva tomada de (Ackoff, 1999) con modificación y traducción libre de López-Garay. ....	24
Figura 3: Diseño idealizado de Ackoff. ....	29
Figura 4: Proceso de elaboración del diseño idealizado. ....	34
Figura 5: Representación del Sistema de Actividades Humanas un tomada de (Aldana y Reyes, 2004). ....	40
Figura 6: Cascada lógica de un Sistema de Actividades Humanas tomada de (Aldana y Reyes, 2004). ....	41
Figura 7: Comités que se constituyeron en Los Periodistas, tomado de FUNDACOMUNAL.....	45
Figura 8: Infraestructuras terminadas y en vías de concretarse en Los Periodistas. ....	48
Figura 9: infraestructuras que no existen en Los Periodistas. ....	48
Figura 10: Diagrama de causa-efecto para el problema Deterioro de la calidad de vida en los Periodistas. ....	56
Figura 11: Elementos del contexto de la definición raíz. ....	58
Figura 12: Valores de la comunidad. ....	59
Figura 13: Elementos del triangulo de bondad. ....	60
Figura 14: SAH de la comunidad autónoma alimentaria Los Periodistas.....	70
Figura 15: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para impulsar y mantener la economía local. ....	71
Figura 16: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para fortalecer la armonía del buen vivir. ....	72
Figura 17: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para velar por la autonomía alimentaria. ....	73

Figura 18: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para velar por la seguridad de los habitantes. ....	74
Figura 19: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para mantener una educación de calidad. ....	74
Figura 20: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para impulsar la cultura y el deporte en la comunidad. ....	76
Figura 21: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para mantener el buen servicio de salud. ....	76

## **Índice de Tablas:**

Tabla 1: Percepciones de la comunidad acerca de diferentes factores .....	49
---	----

## **Agradecimientos.**

A Dios todo poderoso y a la Santísima Virgen por ser mi compañía siempre y en todo momento.

A mis Tutores los Profesores Oswaldo Terán y Hernán López-Garay por guiarme correctamente en este camino, por su paciencia, palabras de aliento, correcciones oportunas, guía, y gran apoyo.

A la Universidad de Los Andes y los profesores que me dieron la formación académica que me permitió desenvolverme de manera adecuada durante la realización de este proyecto de grado.

A mis padres Yanina y Luis, a mis hermanas Yangreiby y Gabriela, a mi abuela Waldina, a mis tías y tíos, a mis primos y primas, les agradezco infinitamente su apoyo, los adoro a todos.

A mi familia hermosa, por todo su apoyo, por su ayuda, amor, comprensión, y por ser fuente de fortaleza y optimismo durante toda la carrera.

A mi compañero, amigo y amor lindo, Gonzalo por estar siempre a mi lado, por su paciencia, apoyo y por ser uno de los pilares más fuertes que me sostuvieron en todo este camino.

A mis amigos y compañeros de estudio, particularmente a Melissa, Lenin, Ángel, Pablo, Francisco, Andrea, Carolina, Yamilet, Yuliana, Anny y Yusbeli quienes por su ayuda, apoyo y compañía son ahora y por siempre mis amigos, con los que espero compartir muchos otros momentos maravillosos, y sin los cuales no hubiera podido superar todas las dificultades enfrentadas.

Me gustaría agradecerles a mis amigos y compañeros de residencia aquí en Mérida: Carlos, Jesus, Keilys y Deirytze por su compañía y diversión, por su fe en mí, por su paciencia y comprensión.

# Capítulo 1:

## Introducción.

La forma de vida individualista presente en muchas sociedades del mundo ha venido ocasionando, a través de la realización de malas prácticas llevadas a cabo por los individuos, un continuo deterioro de la calidad de vida, el cual se puede ver reflejado en la destrucción de la naturaleza, en las malas relaciones entre los habitantes, en la enajenación del bien público y en la pérdida del sentido de pertenencia del lugar que comparten los miembros de una comunidad, organización privada o pública. Esta forma de vida requiere con urgencia que las sociedades implementen acciones en búsqueda de definir una nueva forma de vida propia, basada en prácticas que conlleven a mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en dichas sociedades.

En tal sentido, el centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), a través de la puesta en marcha de las actividades que conforman el proyecto *Communitas*, ha venido investigando sobre diferentes formas de catalizar el desarrollo de verdaderas comunidades, donde no exista el tipo de vida individualista que afecta tanto a las sociedades. Una de las actividades enmarcadas en el proyecto *Communitas*, consiste en impulsar la elaboración de un diseño de la comunidad deseada (diseño idealizado) a través de herramientas de planificación sistémica.

Por ello, en la presente investigación se lleva a cabo la elaboración de un modelo preliminar de diseño idealizado de *Los Periodistas*. Modelo preliminar al proceso de planificación interactiva que llevarán a cabo los planificadores, en conjunto con los habitantes para construir el diseño idealizado de la comunidad en estudio y así contribuir al desarrollo comunitario del lugar. El modelo diseño idealizado es realizado mediante la aplicación de la metodología de planificación interactiva de Ackoff y la metodología

sistémica blanda de Checkland. Ambas metodologías se encuentran enmarcadas dentro de la planificación sistémica, debido a que las actividades que conforman ambos procesos metodológicos se encuentran interrelacionadas, además, ambas enfocan a la organización en estudio como un sistema.

### **1.1. Antecedentes.**

Son muchos los investigadores que se han interesado por impulsar el desarrollo de organizaciones con fines sociales bajo diferentes enfoques, teniendo en cuenta las necesidades y los recursos disponibles. Por tal motivo, a continuación se presentan un conjunto de estudios realizados donde se describen algunos de los enfoques utilizados en el desarrollo de organizaciones.

Torres (2011) expone un tipo de desarrollo de comunidades inspirado en comunidades de aprendizaje. Este desarrollo integra la educación, el territorio y el aprendizaje comunitario, es decir, integra la educación escolar y no-escolar, aprendizajes formales y no-formales, en un ámbito urbano o rural. En este artículo se establece cómo las comunidades de aprendizajes se encuentran enmarcadas y orientadas hacia la búsqueda del bien común, el desarrollo local y el desarrollo humano, basándose no sólo en las carencias sino también en las fortalezas que posee la comunidad para atacar dichas carencias.

En (SocivilPutumayo, 2010) se describen los principales resultados del Foro Colombo-Ecuatoriano organizado por miembros de la comunidad de Putumayo, como medida para buscar solución a la problemática alimentaria que padece la región. Entre los resultados que presenta este artículo se encuentra el plan de acción por la autonomía alimentaria, con el cual se busca que la comunidad de Putumayo alcance su desarrollo en términos de la autonomía alimentaria, garantizando una libre escogencia por parte de la

comunidad de Putumayo para producir y consumir los alimentos según la necesidad y disponibilidad presente en el lugar.

Reyes, Pedraza y Aldana, en el año 2005, presentaron un estudio donde aplicaron la planificación participativa en la construcción de una visión del Tolima para el año 2025, la cual se obtuvo a partir de consultas a actores relevantes y una revisión bibliográfica de proyectos realizados anteriormente en el Tolima. Esta visión se basa en los siguientes tres principios acerca del desarrollo: Desarrollo centrado en las personas, desarrollo sostenible y desarrollo equilibrado entre lo rural y lo urbano. Además apunta al logro de los fines siguientes: Reducción de la pobreza, crecimiento económico y equidad para todos los Tolimenses.

Otro estudio donde se observa una forma de impulsar el desarrollo de comunidades es el de (Harnecker y López, 2009), en el cual se lleva a cabo el proceso de planificación participativa en el desarrollo de comunidades. El tipo de planificación que los autores presentan consta de dos partes, en la primera parte se propone realizar un diagnóstico preliminar de la comunidad y en la segunda parte se plantea cómo elaborar el plan de desarrollo de la comunidad y cómo llevar a cabo la ejecución, seguimiento y control del plan elaborado. Además, en éste artículo se describen una serie de herramientas a utilizar para elaborar el plan de desarrollo en el caso de comunidades Venezolanas, tomando en cuenta las bases constitucionales y legales de nuestro País.

Aldana y Reyes (2004), en su libro *Disolver Problemas: Criterio para formular proyectos sociales*, proporcionan al planificador un conjunto de herramientas que se sitúan dentro de la planificación participativa y que pueden ser utilizadas para enfrentar con mejores posibilidades de éxito, los desafíos que se encuentran al tratar de mejorar la calidad de vida de una comunidad. El diseño idealizado es una de las herramientas contemplada en

dicha metodología y de la cual los autores presentan diversos ejemplos, resultando estos de gran ayuda para el logro de los objetivos del presente trabajo.

Sánchez (2003) presenta en su libro *Técnicas Participativas para la Planeación* un ejemplo de diseño idealizado siguiendo la metodología de Planificación Interactiva de Russell Ackoff. El ejemplo consiste en el rediseño o el diseño idealizado de una biblioteca de una universidad, motivado por la falta de espacio físico de la biblioteca, la cual no prestaba los servicios necesarios a la comunidad universitaria perteneciente a los estudios de postgrado. Es importante mencionar que el diseño idealizado de la biblioteca es llevado a cabo por los actores de la misma universidad.

(Zea, 2006) *Memorias de Villa El Salvador contado por sus primeros dirigentes* muestra los relatos de los primeros líderes comunitarios de la población allí nombrada, quienes describen el proceso mediante el cual el Distrito de Villa El Salvador logró convertirse en un modelo de comunidades organizadas y desarrolladas, llegando a ser un buen ejemplo para todos los demás pueblos del Perú y de Latinoamérica. El proceso llevado a cabo por este grupo de personas demuestra cómo, contando con escasos recursos, de forma participativa los habitantes de dicho distrito lograron organizarse obteniendo grandes resultados.

## **1.2. Definición del problema.**

Existen sociedades en el mundo que poseen características de una sociedad fragmentada, es decir, una sociedad dominada principalmente por relaciones individualistas, relaciones donde los individuos son tratados como instrumentos que pueden ser utilizados a la conveniencia de quien los requiera, con el propósito de alcanzar solo fines personales. La forma de vida presente en estas sociedades conduce cada vez más a la destrucción de los factores sociales, económicos y ambientales, así como también puede observarse que los patrones dominantes de producción y consumo a los que conduce esta forma vida, están

causando graves problemas ambientales, agotamiento de los recursos no renovables y extinción masiva de las especies. Es importante destacar que los individuos no son capaces de detectar las consecuencias generadas por esta forma de vida, ya que la misma fragmentación hace que estas consecuencias sean vistas como algo normal.

De acuerdo a López-Garay (s.f.) las comunidades y organizaciones Venezolanas no escapan de esta forma de vida individualista y desarraigada, esto se refleja en un estudio llevado a cabo por el Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) en algunos sectores del Estado Mérida en el año 2008. El estudio se denominó *Alcaldías Digitales Móviles*, y tenía como propósito explorar diferentes formas de transferir poder al pueblo. El mismo dio como resultado un conjunto de reflexiones y conclusiones, entre ellas, que en esos sectores no existen verdaderas comunidades, al contrario, solo existen grupos de individuos que viven de forma independiente en un mismo espacio geográfico.

Lo dicho anteriormente es una de las causas que imposibilita la transferencia efectiva del poder al pueblo, ya que el Estado al tratar de transferir el poder a esos grupos de individuos llamados “comunidades”<sup>1</sup>, ocasiona la enajenación y destrucción del bien público por parte de los individuos pertenecientes a esos grupos.

### **1.3. Justificación.**

A fin de continuar contribuyendo a la realización de la idea de darle poder al pueblo, CENDITEL crea en el año 2009 el proyecto *Communitas*, con la finalidad de indagar acerca de diferentes formas de catalizar la transformación de esos grupos humanos en

---

<sup>1</sup> En lo que sigue del documento cuando se utilice la palabra comunidad entre comillas será para referirse a esos grupos de individuos que no tienen desarrollado el espíritu comunitario que se ve reflejado en el cuidado del bien público.

verdaderas comunidades, siguiendo la hipótesis de que el espíritu comunitario existe latente en los individuos. (López-Garay, s.f.).

La “comunidad” seleccionada para poner en práctica el proyecto *Communitas* fue Los Periodistas, la cual se encuentra ubicada en el sector El Arenal, del Estado Mérida. La intervención en Los Periodistas comienza con el proyecto de Autonomía Alimentaria. Este es un proyecto desencadenante del proyecto *Communitas* y tiene como finalidad estimular el desarrollo del espíritu comunitario en los habitantes de la misma. Por tal motivo, se propone desarrollar tres actividades que buscan generar nuevas prácticas que permitan catalizar la transformación de ese grupo humano a comunidad.

El proyecto de Autonomía Alimentaria busca: En primer lugar, crear conciencia crítica en los participantes del curso de desarrollo endógeno dictado en el liceo *Ezequiel Zamora*; en segundo lugar, desarrollar hábitos de cuidado a través de la creación y desarrollo de la cooperativa huerta comunitaria; y, en tercer lugar, promover, a través de la planificación interactiva, la participación de ese grupo humano en la construcción del diseño idealizado de la comunidad que desean.

Es importante que los planificadores cuenten con un modelo de diseño idealizado preliminar, que les permita familiarizarse con aspectos relevantes de la situación actual de la “comunidad” y con el proceso metodológico empleado para elaborar diseños idealizados. Motivo por el cual, en el presente trabajo se plantea un proceso metodológico para la construcción de diseños idealizados, el mismo está basado en la metodología sistémica blanda y la metodología de planificación interactiva de Ackoff, además se aplica dicho proceso para elaborar un modelo de diseño idealizado preliminar de Los Periodistas.

## 1.4. Objetivos.

Los objetivos de la presente investigación se dividen en *objetivo general* y *objetivos específicos*. El primero hace referencia al fin último que se desea alcanzar con el proyecto y los objetivos específicos son los pasos a seguir para alcanzar dicho fin.

### 1.4.1. Objetivo general.

Contribuir a la planificación sistémica del desarrollo comunitario, mediante la propuesta de un proceso metodológico para elaborar diseños idealizados y su aplicación en la elaboración de un modelo de diseño idealizado preliminar de la “comunidad” en estudio (Los Periodistas).

### 1.4.2. Objetivos específicos.

- Estudiar y comprender la metodología de planificación interactiva de Ackoff.
- Describir el proceso necesario para la construcción del diseño idealizado.
- Describir y analizar la situación actual de la “comunidad” en estudio, a fin de identificar la situación problemática y la idea capaz de impulsar el desarrollo de la comunidad deseada.
- Elaborar la misión de la comunidad deseada.
- Describir las propiedades o especificaciones, que se quiere tenga la comunidad deseada.
- Diseñar la comunidad deseada.

## 1.5. Metodología.

La metodología utilizada para elaborar el modelo preliminar de diseño idealizado de Los Periodistas, en principio, está guiada por la metodología de planificación interactiva propuesta por Ackoff en su libro *Re-Creating the Corporation* (2001). Cabe destacar que esta última metodología ha sido complementada con la adaptación de un conjunto de actividades basadas en la metodología sistémica blanda de Checkland, con la finalidad de estructurar situaciones de forma sistémica.

El proceso utilizado para elaborar el diseño idealizado preliminar se llevó a cabo mediante la aplicación de los siguientes tres pasos:

La primera etapa consistió en realizar una descripción de la “comunidad” en términos de su situación actual. La segunda etapa consistió en analizar la “comunidad” partiendo de la situación actual expuesta en la etapa anterior, identificando la situación problemática y la idea impulsadora del cambio de la situación actual a la situación deseada. En la tercera etapa se realizó el diseño de una nueva comunidad deseada, donde la problemática actual haya desaparecido.

## 1.6. Estructura del documento.

A continuación se muestra una breve descripción de cada uno de los capítulos en los que se encuentra estructurado el presente documento.

En el *Capítulo 1* “Introducción” se describe una serie de artículos que sirvieron como base para la realización de este estudio, así como también la problemática que lo originó, además se justifica la realización del mismo y el alcance que este tendrá. Por último se plantean los objetivos a cumplir y la metodología a utilizar en la presente investigación.

El *Capítulo 2* “Marco conceptual” se encuentra conformado por la base teórica necesaria para tener una mejor comprensión y entendimiento de este proyecto. Se hace énfasis en los conceptos enmarcados en el proyecto *Communitas* y en el proyecto de *Autonomía Alimentaria*, ambos llevados a cabo por CENDITEL.

En el *Capítulo 3* “Acerca de las metodologías de planificación interactiva y sistémica blanda” se describen de forma detallada la metodología de planificación interactiva de Ackoff, haciendo énfasis en la fase que corresponde al diseño idealizado, y la metodología Sistémica Blanda de Checkland. Ambas metodologías son la base del proceso metodológico utilizado para elaborar el modelo preliminar de diseño idealizado.

En el *Capítulo 4* “Marco metodológico” se expone la metodología utilizada para elaborar el modelo preliminar del diseño idealizado de la “comunidad” en estudio, el cual se basa en una adaptación de un conjunto de actividades contempladas en la metodología sistémica blanda a la metodología de planificación interactiva.

En el *Capítulo 5* “Diseño idealizado de Los Periodistas” se aplica la metodología presentada en el capítulo anterior para llevar a cabo el modelo de diseño idealizado de la “comunidad”. En principio se expone la problemática presente en el sector, luego se realiza un ordenamiento de los mismos y finalmente se presentan los aspectos necesarios que debe tener la comunidad idealizada que disuelva dicha problemática.

El *Capítulo 6* “Conclusiones y recomendaciones” se encuentra conformado por un conjunto de consideraciones finales obtenidas a lo largo del desarrollo de la presente investigación. Consideraciones a tener en cuenta al momento de que se realicen investigaciones en este ámbito.

## Capítulo 2:

### Marco conceptual.

En el presente capítulo se exponen las bases conceptuales para la elaboración del presente proyecto, las mismas son necesarias para lograr un buen entendimiento y comprensión de la investigación. Muchas de estas bases conceptuales se encuentran enmarcadas dentro del proyecto Communitas, por tal motivo es conveniente explicar en qué consiste el mismo y a medida que vaya surgiendo su explicación se irán desglosando los conceptos más importantes.

#### 2.1. Proyecto Communitas.

El proyecto Communitas nace en el año 2009 y es un proyecto desencadenado a partir del proyecto Alcaldías Digitales Móviles llevado a cabo durante el año 2008, ambos proyectos pertenecen a la Red de Modelos Organizacionales para la Administración Pública de CENDITEL. El proyecto Alcaldías Digitales Móviles tuvo como objetivo indagar acerca de las diversas formas organizacionales y tecnologías libres que pudiesen ayudar a la transferencia de poder institucional al pueblo, motivado a que el actual gobierno venezolano según (VIVE, 2006; ABN, 2010, citado en López-Garay, s.f.)

Viene proponiendo desde hace algunos años impulsar el desarrollo de una democracia participativa, lo que se ha traducido, entre otras cosas, en una búsqueda de modos de transferir efectivamente el poder de las instituciones públicas tradicionales al pueblo representado en sus comunidades organizadas.

El proyecto Alcaldías Digitales Móviles comenzó estudiando las diferentes formas de descentralizar las funciones realizadas por las alcaldías, con la finalidad de transferir

dichas funciones a las comunidades, pero en el transcurso de su desarrollo los investigadores cambiaron el foco de atención, debido a que las suposiciones con las que se había iniciado el proyecto arrojaron un conjunto de reflexiones que implicaban estudiar las diferentes formas de impulsar el desarrollo de comunidades, siendo éste el principal propósito del proyecto *Communitas*. Por tal motivo, el proyecto *Communitas* utiliza la *Investigación Acción Participativa (IAP)*<sup>2</sup>, donde los habitantes objeto de estudio participan conjuntamente con los investigadores en el proceso que conlleva a dicho cambio.

En una de las suposiciones con las que se inició el proyecto *Alcaldías Digitales Móviles* se daba por sentada la creencia de que “en el seno de las comunidades, había *un terreno dispuesto para algún tipo de siembra de formas organizacionales racionales* a través de las cuales el poder burocrático institucional les pueda ser transferido. Otra de las suposiciones estaba relacionada con darle poder al pueblo, lo que asumía “que existía una tal cosa como *Pueblo* o más específicamente que existía el espíritu de *communitas* en nuestras comunidades”. Y, por último, se asumió que el *poder* era algo como una capacidad, una estructura o un proceso que podía ser transferido, (López-Garay, s.f.). En este mismo documento se encuentran expuestas las reflexiones a las cuales se llegó con la realización del proyecto de *Alcaldías Digitales Móviles*, entre ellas destacan:

### **2.1.1. El poder es intransferible.**

Los primeros estudios realizados a los consejos comunales, de los sectores donde se llevó a cabo el proyecto *Alcaldías Digitales Móviles*, condujeron a reflexionar sobre la transferencia del poder de las instituciones públicas a las “comunidades”, debido a que, las

---

<sup>2</sup> De acuerdo a (Whyte, s.f., citado en Fals, 2009) “*La IAP envuelve a miembros de una organización o comunidad estudiada para que tomen parte con los investigadores, de lleno, en el diseño del proyecto, la obtención de los datos y las acciones que resultan del proceso. Uno de los objetivos profundos de cualquier proyecto de IAP es el de que los miembros de las clases bajas tengan poder suficiente para participar activamente en la gestión de su organización o comunidad*”.

mismas prácticas viciosas presentes en las instituciones públicas fueron observadas en los consejos comunales y consejos de planificación local de dichas “comunidades”. Tales prácticas están relacionadas con una *cultura picaresca*, es decir, una cultura de enajenación del *bien público*, entendiéndose por bien público “todo aquello que es de todos los ciudadanos, tanto en el dominio espiritual como en el material, y que se presenta como bueno y, por tanto, digno de cuidado” (Fuenmayor, 2007, p. 9).

Por tal motivo, los investigadores tuvieron la necesidad de repensar el sentido de la transferencia de poder al Pueblo que se le había dado hasta ese momento, tal sentido apuntaba a que el poder era algo que podía ser transferido, pero concluyeron que el poder es intransferible, debido a que el poder es entendido como una capacidad y por lo tanto en lugar de ser transferido se debe cultivar a través de buenas prácticas.

### **2.1.2. La inexistencia del espíritu de *communitas*.**

El espíritu de *communitas* se refiere a la actitud que tienen los individuos de velar por el bien público, es decir la capacidad que tienen para cuidar y mantener todo aquello que es de todos. En tal sentido la inexistencia del espíritu de *communitas* consiste en que los grupos de individuos llamados “comunidades”, estudiados en el proyecto Alcaldías Digitales Móviles no tienen presente la actitud de cultivar y proteger el bien público.

### **2.1.3. Clasificación de los grupos sociales.**

López-Garay (2011b) presenta tres estados ó clases a los que pueden pertenecer los grupos humanos de una sociedad, los cuales son: *In-communitas*, *colectividad* y *communitas*.

#### **2.1.3.1. In-communitas.**

Es el término utilizado para designar aquellos grupos de individuos que se encuentran en la condición contraria a *communitas*, estos grupos se caracterizan por tener un tipo de

vida individualista, donde las personas mantienen relaciones de tipo instrumental y se preocupan solo por sus intereses personales, perjudicando así el bien público.

#### **2.1.3.2. Colectividad.**

El término colectividad se refiere a un grupo de individuos donde, a pesar de estar caracterizado por relaciones instrumentales entre ellos, tienen la disposición de plantearse y desarrollar proyectos grupales que tengan como objetivo beneficios e intereses individuales.

#### **2.1.3.3. Comunidad o *Communitas*.**

El término comunidad está asociado al término latín *communitas*, estos son usados en la presente investigación para referirse a un grupo de individuos unidos por un alto espíritu comunitario, es decir, un conjunto de personas que llevan a cabo una serie de actividades enmarcadas en el cuidado y mantenimiento del bien público y que busquen la realización primordial del *buen vivir*. Entendido este como el triángulo de bondad, en el cual “el conjunto de sus vértices constituyen un vivir triplemente bueno, donde cada vértice representa *bueno para el otro, bueno para lo otro y bueno para la comunidad*”.

#### **2.1.4. Triángulo de bondad.**

A continuación se describen cada uno de los vértices que conforman el triángulo de bondad, siguiendo las ideas expuestas en López-Garay (2011a):

*Bueno para lo otro*: Entendido “lo otro” como la naturaleza, en este sentido bueno para lo otro quiere decir que, la forma de vida que implica una comunidad no le haga daño al entorno natural y que además esa forma de vida permita desplegar habilidades y destrezas que faciliten a todos percibir el entorno como un preciado legado, que se ha

heredado de la naturaleza con el compromiso de cuidarlo y mejorarlo para las siguientes generaciones.

*Bueno para el otro:* Entendido “el otro” como las demás comunidades, por lo tanto este vértice se refiere a todas las tareas y prácticas comunitarias que contribuyan en la medida de lo posible al buen vivir de las demás comunidades, ya que una verdadera comunidad no debe concebirse aislada de otras comunidades, por el contrario debe estar enlazada armónicamente con ellas.

*Bueno para la comunidad:* Lo bueno para la comunidad implica que todas las actividades que realicen los habitantes de la comunidad en busca del buen vivir le permita a cada uno desplegar su capacidad creativa y participar activamente en tareas que puedan contribuir satisfactoriamente al buen vivir de la comunidad. De esta manera, es bueno todo aquello que vaya en procura de satisfacer las necesidades básicas de todos y cada uno de sus miembros, además permita mantener en buen funcionamiento la comunidad y mejorarla para las siguientes generaciones.

### **2.1.5. Desarrollo de comunidades autónomas.**

Antes de explicar lo que se entiende por desarrollo de comunidades autónomas en la presente investigación es necesario describir en primer lugar, los conceptos referentes a *desarrollo* y *comunidad autónoma*.

#### **2.1.5.1. Desarrollo.**

De acuerdo a lo expuesto en (Fuenmayor, 1999) el desarrollo de una sociedad puede ser entendido bajo dos tipos de concepciones, la concepción unificante y concepción diversificante de la humanidad.

El desarrollo basado en la *concepción unificante* asume que el carácter de la evolución humana es unilineal ya que, todos debemos evolucionar en la misma dirección y sentido en que lo hacen las culturas europeas basadas en un crecimiento económico industrializado, destruyendo así la capacidad creativa que tiene cada pueblo de desarrollar su propia cultura.

En contraposición, la *concepción diversificante* da cabida a un desarrollo donde cada pueblo puede desarrollarse de acuerdo a su cultura dentro del marco de sus creencias, valores y principios. Esta concepción coloca en el centro del desarrollo a las personas y no a la economía como es el caso del desarrollo unificante.

#### **2.1.5.2. Comunidad autónoma.**

Una comunidad autónoma solo puede existir en la medida en que sus miembros de forma libre y razonable, crean las condiciones para llevar a cabo armónicamente las actividades que contribuyen en la construcción de su proyecto comunitario de vida, este proyecto de vida se origina a partir de una idea seminal y le da sentido de existencia e identidad a la comunidad, además a medida en que se desarrolla dicho proyecto se va originando un proceso de reflexión crítica acerca de este.

El *desarrollo de una comunidad autónoma* está basado en el despliegue de un conjunto de actividades propias de un grupo de individuos con espíritu comunitario, siendo estas necesarias para llevar a cabo su proyecto común de vida, respetando la diversidad de culturas existentes, la diversidad de pensamiento y siguiendo sus valores y principios.

En el estado en que se encuentran las “comunidades” actualmente no son capaces de impulsar su desarrollo, en este sentido, el proyecto *Communitas* busca catalizar el desarrollo de Los Periodistas comenzando con el despliegue de un *proyecto de Autonomía*

*Alimentaria*, el cual nace de la idea propia de la comunidad de construir un invernadero-escuela.

### **2.1.6. El proyecto de Autonomía Alimentaria.**

Las ideas que se exponen a continuación acerca del proyecto de Autonomía Alimentaria fueron extraídas de (López-Garay, 2011a; 2011c, 2011d).

El proyecto de Autonomía Alimentaria busca, más allá de alcanzar cierto nivel de autonomía en Los Periodistas a través de la producción de algunos alimentos básicos para su consumo, desarrollar capacidades y destrezas en los individuos, necesarias para emprender posteriormente su proyecto común de vida. Estas capacidades y destrezas son variadas y abundantes, y se considera que despertar la *capacidad crítica* en los individuos que habitan allí, es una de las tareas principales para lograr impulsar dicho proyecto común de vida.

Se entiende por *capacidad crítica* la capacidad de que los individuos puedan pensar sistémicamente, es decir, la capacidad para verse inmersos en una sociedad más amplia que los constituye, además logrando ver cómo sus acciones afectan dicha sociedad. En este caso particular, se quiere despertar la capacidad crítica o conciencia crítica de todos y cada uno de los individuos de Los Periodistas acerca de la crisis alimentaria presente a nivel mundial, nacional y local. Ciertamente, no es una tarea sencilla pues en el fondo es un problema educativo por lo que es necesario generar nuevos hábitos y costumbres que permitan que las personas cambien sus perspectivas en relación con la tierra, con su alimentación y con la crisis alimentaria.

#### **2.1.6.1. Actividades del proyecto de Autonomía Alimentaria.**

El proyecto de Autonomía Alimentaria está compuesto por tres actividades a desarrollar en el sector Los Periodistas, las cuales se proponen generar nuevas prácticas que estimulen

el desarrollo de capacidades y destrezas en los individuos y que sirvan de catalizadores para impulsar el cambio de ese grupo social, por lo menos del estado de *in-communitas* hacia el estado de *colectividad* o *communitas*. A continuación se describen las actividades a desarrollar en dicho proyecto:

#### **2.1.6.1.1. Curso de desarrollo endógeno.**

El curso de desarrollo endógeno es llevado a cabo en el liceo Ezequiel Zamora (liceo de la “comunidad” en estudio), conjuntamente con la participación de los alumnos de cuarto y quinto año, profesores de la institución y habitantes del sector, particularmente ciudadanos de la tercera edad.

A través de esta actividad se busca, en una primera fase, sensibilizar a los individuos en relación con su situación actual teniendo en cuenta la crisis alimentaria. En una segunda fase se quiere enseñar a los participantes del curso el lenguaje de dinámica de sistemas, comenzando por realizar ejercicios de representación en diagramas pictóricos y luego en diagramas multicausales con la finalidad de enseñar a pensar sistémicamente, es decir, se quiere impulsar la comprensión de la crisis alimentaria mediante el uso de los diagramas mencionados para así lograr que los individuos puedan entenderse como “arte y parte” de la problemática alimentaria. En una tercera fase se busca que los participantes del curso tomen en cuenta los conocimientos adquiridos en las dos primeras fases, para aportar soluciones y atenuar la crisis en la que se encuentran inmersos.

#### **2.1.6.1.2. Cooperativa huerta comunitaria.**

La segunda actividad contemplada en el proyecto de Autonomía Alimentaria apunta a diseñar y poner en funcionamiento una huerta comunitaria, con la finalidad de producir alimentos básicos para el sustento de la “comunidad” y además desarrollar en los habitantes hábitos de cuidado por cada uno de los vértices del triángulo de bondad, es decir

desarrollar hábitos de cuidado por las demás personas, por la naturaleza y por las demás comunidades, organizaciones e instituciones. A través de la huerta comunitaria las personas contribuyen a la soberanía y seguridad alimentaria a nivel local, desplegando un conjunto de actividades interrelacionadas entre los miembros de la cooperativa y demás habitantes del sector.

#### **2.1.6.1.3. Planificación participativa ó interactiva.**

A través del uso de las herramientas de planificación participativa se busca inducir a los habitantes de Los Periodistas a participar activamente en el proceso de construcción de su comunidad idealizada, y a que además hagan posible las condiciones para alcanzar los medios que les permitan acercarse a tal objetivo. En este sentido, se persigue catalizar el cambio del estado de in-communitas, en el cual se encuentra Los Periodistas, a colectividad y luego a communitas.

En la *Figura 1* se pueden observar los tres estados a los que puede pertenecer un grupo humano y las actividades enmarcadas en el proyecto de Autonomía Alimentaria que actualmente son llevadas a cabo por el grupo de investigadores<sup>3</sup> de CENDITEL. Este grupo le apuesta a que por medio del curso de desarrollo endógeno, la cooperativa huerta comunitaria y las herramientas de planificación interactiva, se logren desarrollar nuevos hábitos y costumbres que catalicen la transformación de Los Periodistas desde el estado actual en el que se encuentra, a saber, in-communitas a un estado más alto como el de colectividad ó al estado de communitas o comunidad, siendo este último el mayor de los estados en el que puede llegar a constituirse un grupo humano.

---

<sup>3</sup> El grupo de investigadores de la fundación CENDITEL se encuentra conformado por los profesores Hernán López-Garay y Oswaldo Terán adscritos a la fundación y las bachilleres Rocío Rodríguez, Melissa Gómez y Yessika Montilla.

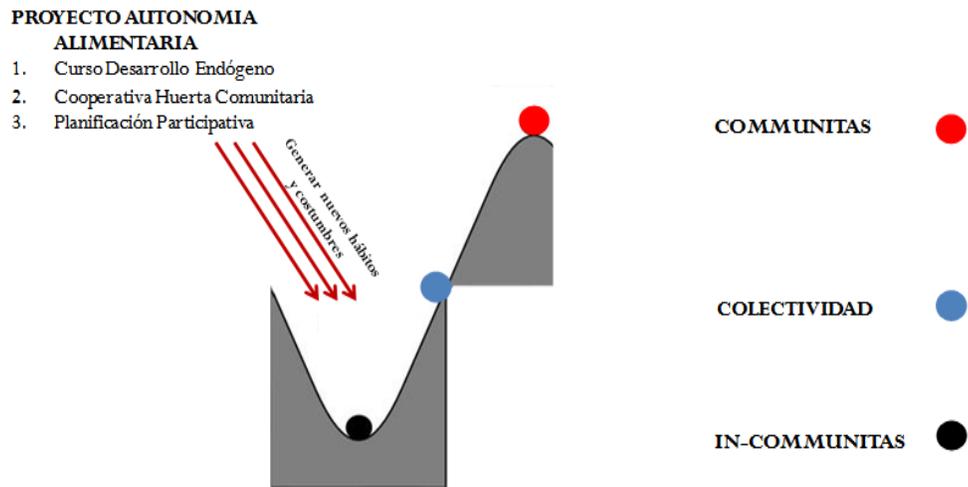


Figura 1: Proyecto Communitas tomada de (López-Garay, 2011b).

## Capítulo 3:

### Acerca de las metodologías de planificación interactiva y sistémica blanda.

Al comienzo de la presente investigación, se propuso elaborar el diseño idealizado de la “comunidad” en estudio, siguiendo la metodología de planificación interactiva propuesta por Ackoff. Sin embargo, durante el estudio y comprensión de la misma, fue necesario incorporarle algunos elementos, basándose en la metodología sistémica blanda de Checkland, con la finalidad de rediseñar la situación presente en la “comunidad” en términos de un sistema de actividades humanas idealizado. Motivo por el cual, en el presente capítulo además de describirse cada una de las etapas que conforman la metodología de planificación interactiva, se exponen algunos elementos de la metodología sistémica blanda utilizados en el proceso de rediseño.

#### 3.1. Metodología de planificación interactiva.

La planificación interactiva es un tipo de planificación que ha adquirido mucha importancia durante los últimos años, ya que representa una eficiente forma de enfrentar los problemas tanto en el ámbito personal como en el organizacional. Antes de comenzar a explicar las características de la planificación interactiva, es necesario aclarar lo que se entiende por *problema* en esta investigación, debido a que, el tipo de planificación a utilizar ante una determinada situación problemática depende de la forma cómo se enfrenta dicha situación.

Se dice que existe un problema cuando se tiene la sensación de que la situación actual no es la deseada, es decir, existe una brecha entre el estado de cosas que idealmente le gustaría lograr a la persona u organización y el estado de cosas actual en el que se

encuentra dicha persona u organización, esta brecha es denominada “problema”. (López-Garay, 2011e).

En otro de sus escritos (López-Garay, 2012) nos dice que, “algunos autores con inclinaciones ingenieriles establecen la siguiente fórmula para definir lo que es un problema:  $P = I - A$ ”, donde  $P$  se utiliza para designar el problema,  $I$  es el estado ideal en el que debería estar la persona u organización y  $A$  es el estado actual en el que esta se encuentra; por lo tanto, se dice que existe un problema cuando  $A < I$  o lo que es igual, el estado actual está lejos o todavía no ha podido lograr los objetivos inicialmente propuestos por la persona u organización. A esa diferencia o brecha entre lo ideal y lo actual es lo que se conoce como problema. Estas variables ( $P$ ,  $I$  y  $A$ ) son relativas, ya que dependen de la perspectiva de quien las define, es decir, cada persona u organización percibe cada situación o estado de manera diferente.

La planificación interactiva se diferencia de tres tipos de planificación tradicionales, a saber: *Reactiva*, *Inactiva* y *Preactiva*. Se diferencian principalmente por la forma como enfrentan los problemas (absuelve, resuelve, soluciona o disuelve) y por la actitud que el planificador toma ante el tiempo (pasado, presente y futuro). A continuación se presenta un ejemplo para ilustrar las características particulares de cada tipo de planificación, basándose en un ejemplo presentado por Ackoff (1999), donde se ilustran los cuatro tipos de planificación.

Una compañía fabricante de autos deportivos comenzó sus labores produciendo autos de transmisión manual, pero un tiempo después comenzaron a producir autos de transmisión automática queriendo complacer a los clientes con gusto o preferencia por estos tipos de autos, dividiendo su producción total en dos partes iguales, la mitad para autos de transmisión manual y la otra mitad para autos de transmisión automática.

Lo anterior condujo a un problema, ya que, la producción de autos de transmisión automática era mayor a la demanda que existía en el mercado, ocasionando acumulación en los almacenes y a su vez grandes pérdidas a la compañía.

Inicialmente la compañía adoptó una actitud inactiva, debido a que decidió ignorar el problema (absolver) y continuó produciendo los dos tipos de autos, esperando a que aumentara la demanda por los autos de transmisión automática. Esta actitud empeoró el problema debido a que la acumulación en los almacenes con el tiempo aumentó. Por tal motivo la compañía decidió adoptar una actitud diferente con respecto al problema, la cual consistió en detener la producción de autos de transmisión automática (resolver). Esta forma de enfrentar la situación no logró acabar con el problema en su totalidad, ya que, después de transcurrir cierto tiempo se vendieron todos los autos de transmisión automática que se encontraban en los almacenes, ocasionando que un sector de la población se encontrara demandando de nuevo autos de este tipo.

Por lo antes expuesto la compañía decidió enfrentar el problema, contratando un grupo de investigadores que lograsen estimar la demanda aproximada de los dos tipos de carros (solucionar), esta medida resultó asertiva durante un tiempo, generando grandes ganancias, pero no todo el tiempo fue de esta manera, ya que, en ciertas ocasiones, las predicciones no fueron tan asertivas, ocasionando pérdidas a la compañía. Lo que finalmente logró desaparecer el problema fue la decisión de rediseñar la fabricación de los autos producidos (disolver), pasando de producir autos deportivos de transmisión manual y autos deportivos de transmisión automática a producir autos deportivos de doble transmisión. Este nuevo diseño de auto

integra ambos tipos de transmisión, logrando así satisfacer la demandada de los dos tipos de preferencia de autos deportivos existentes en el mercado.

En el ejemplo anterior se puede observar la forma cómo enfrentan los problemas cada tipo de planificación y la actitud que tiene cada una de estas respecto al tiempo. La forma en que la compañía enfrenta el problema inicialmente corresponde al tipo de *planificación inactiva*, este tipo de planificación se caracteriza por absolver los problemas, es decir, por no hacer nada para confrontarlos, en cambio espera a que se desaparezcan solos, mientras que la actitud respecto al tiempo no toma en cuenta su estado en el pasado ni su estado en el futuro, sólo se preocupa por seguir realizando las mismas actividades del presente.

La segunda forma en que enfrenta el problema la compañía corresponde a la *planificación reactiva*, la cual se caracteriza por resolver los problemas, es decir, se encarga de determinar las causas que lo originaron y luego las suprime una a una sin tener en cuenta que una causa puede ser parte de otra. Respecto a la actitud ante el tiempo, esta planificación observa un estado pasado como su estado deseado y por consiguiente planifica sus actividades en función de alcanzar ese estado deseado.

*La planificación preactiva* se caracteriza por solucionar los problemas, así como lo hizo la compañía en el tercer caso. Esta planificación consiste en buscar la mejor de las soluciones posibles que se acerque al estado deseado. La actitud de esta planificación es predecir respecto al futuro y preparar las actividades para enfrentar dicho futuro.

La última forma empleada por la compañía para enfrentar el problema, corresponde a *la planificación interactiva*. Esta planificación se caracteriza por *dissolver los problemas* rediseñando la organización, es decir, este tipo de planificación se basa en la elaboración del diseño idealizado de la organización, en el cual los problemas hayan desaparecido o hayan disminuido significativamente su importancia, luego se centra en la

búsqueda o invención de las actividades para acercarse cuanto sea posible a la organización ideal. La actitud respecto al futuro que presenta la planificación interactiva está basada en la creencia de que el futuro de la organización depende de las acciones que se tomen, es por eso que va construyendo el futuro de forma continua, cerrando la brecha entre el estado actual y el estado deseado.

### 3.1.1. Proceso de planificación interactiva.

El proceso de planificación mostrado en la *Figura 2* consiste en llevar a cabo dos fases. La primera fase se conoce como *idealización* y la segunda fase se conoce como *realización*. Estas fases se dividen en seis pasos, los cuales están interrelacionados y se pueden llevar a cabo no necesariamente de manera consecutiva.

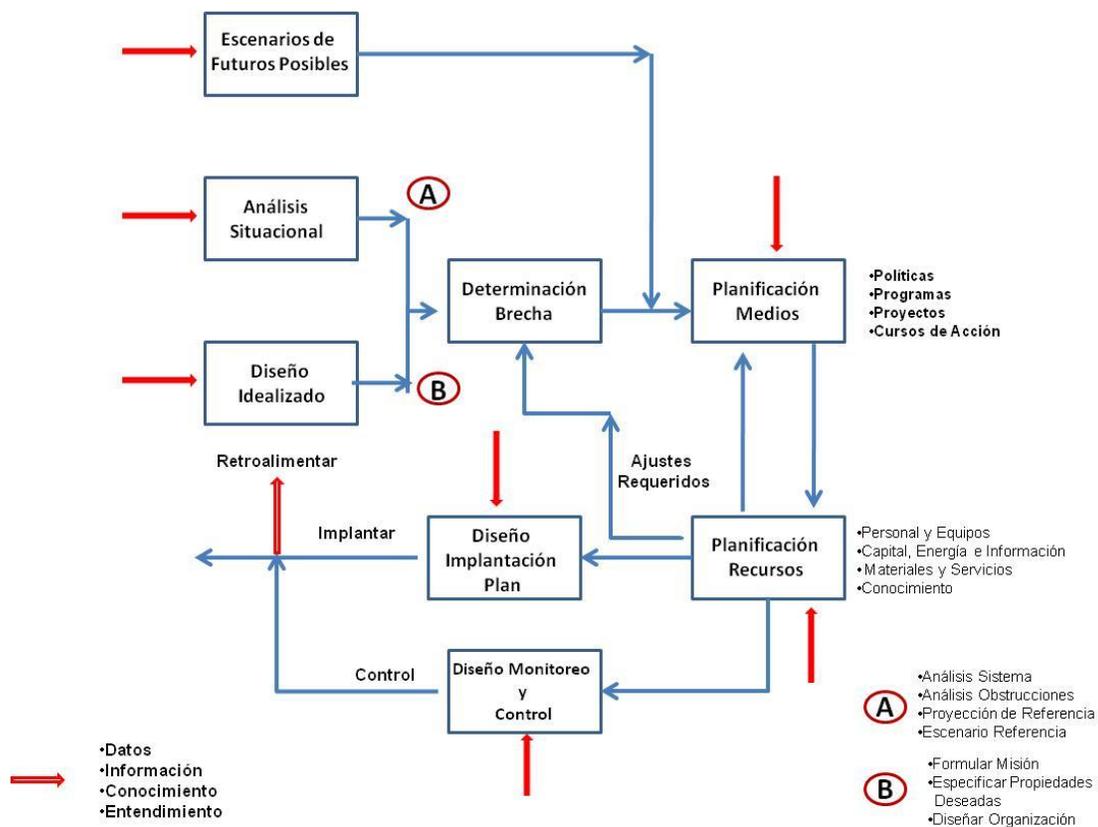


Figura 2: Proceso de planificación interactiva tomada de (Ackoff, 1999) con modificación y traducción libre de López-Garay.

Es importante mencionar que este proceso puede verse como un proceso doblemente sistémico, ya que, enfoca sistémicamente, por un lado, a la organización objeto de estudio y, por otro lado, el proceso mismo ha sido estructurado como un sistema de actividades humanas, las cuales están sometidas a un proceso continuo de supervisión y control, para observar el desarrollo de las actividades y asegurar que marchen en la forma como se planificó, López-Garay (2011f).

A continuación se explican de acuerdo a lo expuesto en (Ackoff, 1999 con modificación y traducción libre de López-Garay) cada una de las fases de la planificación interactiva, destacando que el proceso de diseño idealizado está contenido en el paso de planificación de los fines, correspondiente a la fase de idealización.

#### **3.1.1.1. Fase de idealización.**

De los seis pasos correspondientes al proceso de planificación interactiva, los dos primeros están contenidos en la fase de idealización, los cuales corresponden a la formulación del *Mess*<sup>4</sup> o análisis situacional y a la planificación de los fines. Esta fase consiste en realizar un análisis de la situación problemática presente en la organización en estudio y luego construir un plan que tenga como finalidad disolver dicha situación.

##### **3.1.1.1.1. Formulación del *Mess* o análisis situacional.**

La formulación del *Mess* también se conoce como análisis de la situación de la organización. Este paso consiste en realizar un estudio general de la organización, el cual implica comprender y describir el funcionamiento actual tanto de la organización como de su entorno. El propósito de este paso es revelar los problemas que presenta la

---

<sup>4</sup> Según lo expuesto en (López-Garay, 2012) se entiende por *Mess*, el des-orden situacional que se encuentra el investigador o usuario de la metodología al llegar a la organización y tratar de realizar una descripción de esta. Este des-orden puede comprender aspectos relacionados con problemas, características físicas, formas de relacionarse entre los actores de la organización, entre otros.

organización en la actualidad y construir un escenario donde se muestren las consecuencias generadas si los problemas persisten en el futuro. La formulación del *Mess* es llevado a cabo a través de las siguientes tareas:

- Realizar un análisis del sistema. Consiste en realizar una descripción de cómo el sistema (organización) opera actualmente.
- Elaborar un análisis de las obstrucciones, es decir, realizar un análisis de las características o propiedades de la organización que impiden su progreso.
- Elaborar la proyección de referencia, es decir, realizar un análisis futuro de los aspectos de la organización asumiendo: Que no se realicen cambios en las políticas, planes, programas entre otros y el medioambiente no sufrirá ningún cambio en el futuro.
- Realizar el escenario de referencia, consiste en una descripción o un análisis de cómo y por qué la organización pudiera autodestruirse si se asumen como verdaderos los aspectos de los pasos anteriores, este escenario es una síntesis de los mismos.

#### **3.1.1.1.2. Planificación de los fines.**

La primera parte de este paso consiste, en elaborar el diseño idealizado de lo que la organización quisiera ser ahora mismo si contara con todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Para lo que Ackoff propone un conjunto de pasos que serán explicados más adelante. La segunda parte de este paso consiste en determinar las brechas que existen entre el escenario de referencia (elaborado en el paso anterior) y el diseño idealizado.

### **3.1.1.2. Fase de Realización.**

Esta fase contempla los últimos cuatro pasos del proceso de planificación interactiva de Ackoff, los cuales consisten en planificar los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo el diseño idealizado, así como también se lleva a cabo la implementación, supervisión y control de los planes dirigidos a reducir la brecha que separa la organización actual de la organización deseada.

#### **3.1.1.2.1. Planificación de los medios:**

La planificación de los medios consiste en determinar los proyectos, programas, políticas, entre otros, a poner en funcionamiento con la finalidad de reducir las brechas determinadas en el paso de la planificación de fines.

#### **3.1.1.2.2. Planificación de los recursos:**

Una vez planificados los medios es necesario determinar la cantidad de recursos necesarios para llevar a cabo dichos medios. Incluye recursos como: Personal, equipos, capital, energía, información, materiales, servicios y conocimiento entre otros. En este paso también se deben planificar las acciones más convenientes a realizar si llegaran a faltar ó a sobrar recursos, con la finalidad de no detener la realización de los planes ó, en el caso de que sobren, no causar pérdidas a la organización.

#### **3.1.1.2.3. Diseño de la implantación de los medios:**

Determinar la cantidad de recursos no es suficiente para comenzar a aplicar los medios. Antes es necesario diseñar su implantación, la cual consiste en determinar los equipos, el personal, el capital, etc. necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades que pertenecen a cada plan, proyecto o programa a realizar, así como también dónde y cuándo se necesitan.

#### **3.1.1.2.4. Diseño del monitoreo y control:**

Es importante diseñar la forma de cómo llevar a cabo la supervisión y control de las actividades y en caso de que no se estén produciendo los resultados esperados, corregir las fallas para poder alcanzar los objetivos esperados. Cumplidos los seis pasos correspondientes a las dos fases del proceso, todo estará listo para poner a andar los medios. Es importante mencionar que, debido a que el proceso de planificación se encuentra sometido constantemente a supervisión y control, en algunos casos será necesario revisar los cálculos realizados en los pasos anteriores para recalcularlos, si es necesario.

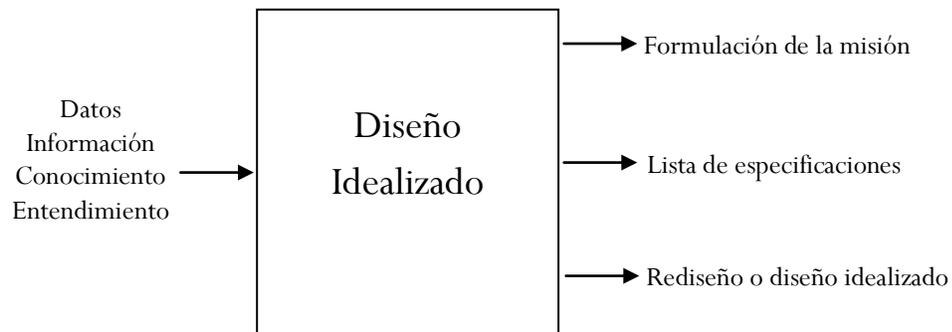
Una vez expuestos las dos fases del proceso de planificación interactiva, es necesario ahondar un poco más sobre el el diseño idealizado llevado a cabo en el segundo paso (planificación de fines).

### **3.2. Diseño idealizado.**

El diseño idealizado es una técnica útil para diseñar el futuro deseado de una organización. Fue desarrollada por Russell L. Ackoff en la *Wharton School* de la Universidad de Pennsylvania. Esta técnica supone que si bien un individuo no puede conocer y en consecuencia controlar el futuro en su totalidad, si puede influir en éste; por lo que más que esperar que lo conozca, se pretende que lo diseñe (Sánchez, 2003).

De acuerdo a (Aldana y Reyes, 2004) Un diseño idealizado es una descripción operacional de una organización que emerge de un conjunto de propiedades deseables. Esta descripción operacional emergente por definición, disuelve la situación problemática de la que se deriva el diseño idealizado. Una descripción operacional significa no sólo un listado de características deseadas sino también un conjunto de actividades relacionadas entre sí.

El proceso para elaborar el diseño idealizado Ackoffiano consiste, primeramente, en desarrollar un paso de recolección, conocimiento y entendimiento de los datos de la organización en estudio y a través de tres etapas construir la organización ideal. Como puede verse en la *Figura 3* dichas etapas consisten en formular la misión o propósito de la organización deseada, luego se debe elaborar una lista de especificaciones de las características o propiedades deseadas y actividades a realizar en la nueva organización, por último realizar el rediseño o diseño de la misma.



**Figura 3: Diseño idealizado de Ackoff.**

Existen dos posibles técnicas para realizar el rediseño o diseño idealizado de la organización, las mismas están descritas en Ackoff, (1999). Una de ellas consiste en un relato futurista, en el cual los actores de la organización realicen un ejercicio mental. Dicho ejercicio consiste en que los actores imaginen que estuvieron lejos de la organización durante cierto tiempo y al regresar del viaje encontraron una organización que contaba con todas las características deseadas. La segunda técnica consiste también en un ejercicio mental, donde los actores imaginen que la organización fue destruida totalmente ayer en la noche y que el entorno de la organización no ha sufrido ningún cambio, entonces a partir de esas suposiciones tratar de diseñar la nueva organización con la que reemplazarían ahora mismo a la destruida. En ambas técnica, los actores deben tener en cuenta las siguientes restricciones:

*Viabilidad tecnológica:* El diseño idealizado debe ser viable tecnológicamente, es decir, las tecnologías a utilizar en la nueva organización deben ser adaptables. Estas tecnologías pueden existir en el mercado o se pueden innovar. Con el cumplimiento de esta restricción se evita que el diseño idealizado se convierta en un diseño utópico o una obra de ciencia ficción.

*Viabilidad operativa:* Para que el diseño sea viable operativamente debe ser capaz de sobrevivir una vez que esté en funcionamiento, es decir, poder operar en el ambiente actual de la nueva organización sin ningún problema.

Además de cumplir con las dos restricciones anteriores, el diseño idealizado debe cumplir con el requisito de ser una *organización que pueda aprender y adaptarse* rápidamente a cambios que ocurran dentro o fuera de ella, de manera que pueda prepararse de la mejor forma para que su desarrollo no sea afectado.

Es importante señalar que el diseño idealizado resultante no es una organización utópica, debido a las continuas mejoras a las que está sujeto. El diseño producido debe ser la mejor organización encontrada por los planificadores y actores de la organización actual y debe estar concebido en la realidad.

### **3.3. Metodología sistémica blanda.**

La metodología sistémica blanda consiste en un proceso sistémico de aprendizaje que busca estructurar u ordenar una situación blanda o situación humana compleja, presentes en organizaciones. Estas situaciones se manifiestan como consecuencia de la variedad de puntos de vista e intereses que sus miembros puedan tener en relación con los fines de la organización o con una situación específica que puedan estar viviendo. Andrade et al., (2007).

Esta metodología ordena una situación a través de conjuntos de Sistemas de Actividades Humanas (SAH). La puesta en práctica del conjunto de actividades humanas, conlleva a entender mejor la complejidad y diversidad de puntos de vista desde los cuales puede verse y estructurarse dicha situación. Un SAH es un modelo conceptual que entrelaza un mínimo número de actividades (varían de 5 a 7) lógicamente necesarias para el desarrollo de un propósito. Por lo tanto el corazón de un SAH es la declaración explícita de su propósito. Dicha declaración recibe el nombre de *definición raíz*, pues es a partir de ésta que se va derivando el cuerpo sistémico de actividades.

Cada definición raíz encierra un punto de vista particular o perspectiva, un *Weltanschauung* sobre la situación de la organización, porque cada una busca entender la situación “como si fuese” un sistema orientado al cumplimiento de un propósito particular. El propósito de un SAH expresado en su definición raíz, se puede enunciar en términos de un proceso de transformación que recibe como entrada, una cierta entidad y devuelve, como salida, esa entidad transformada. La transformación puede ser expresada mediante la siguiente fórmula: El sistema *S* produce *X* mediante *Y* con el propósito *Z*.

A continuación se presenta un ejemplo de un Hospital para enfermos mentales, expuesto por Andrade et al. (2007), donde se presenta una definición a la cual se le identifican los elementos de la transformación (*X*, *Y* y *Z*) y se identifica los posibles *W*, destacando como se pueden construir tantas definiciones raíces como propósitos (*W*) se tengan:

Un grupo de estudiantes visita regularmente el hospital para charlar con los pacientes, previa autorización de los médicos del hospital. En un estudio emprendido por Checkland y uno de sus estudiantes (que justamente hacia parte del grupo de visita), una de las definiciones raíces del estudio fue la siguiente:

*Un sistema que conforta a pacientes de un hospital psiquiátrico, manejado dicho sistema regularmente por estudiantes voluntarios, con previa autorización médica.*

Aplicando la fórmula se tiene: ¿Cuál es el X, es decir qué es lo que este *constructo sistémico* ó SAH, hace, produce, o transforma? Bueno lo que hace es claro: CONFORTA a los pacientes de un hospital psiquiátrico.

¿Cuál es el Y ó cómo lo hace? Lo hace mediante grupos de estudiantes voluntarios que regularmente van informalmente a charlar con los pacientes.

¿Cuál es el Z ó para qué lo hace? Con esta pregunta se busca develar no sólo el propósito del Sistema de Actividades Humanas sino también de la perspectiva (W) impregnada en la definición raíz y desde la cual se define el propósito. Una forma de ayudarnos a pensar sobre este asunto es preguntarnos: ¿Si yo fuera médico por qué me podría interesar un sistema así, es decir un sistema que conforta pacientes... etc. fuera realizado? ¿Y si yo fuera paciente, por qué me interesaría un sistema así? ¿Y como estudiante por qué me interesaría un sistema así? ¿Y a los administradores del hospital por qué les podría interesar que funcione este sistema? ¿Los funcionarios del Sistema de Salud Británico por qué les interesaría este sistema?...etc.

También deberíamos preguntarnos lo contrario (esto para abrir la imaginación a nuevas formas de ver la situación): ¿Bajo qué perspectiva (por ejemplo la de los médicos) uno quisiera obstruir la acción de este sistema? ¿Por qué a los administradores les interesaría parar este sistema? etc.

De cada una de estas respuestas podría surgir perspectivas que definan propósitos diferentes de la misma organización, Hospital para enfermos mentales en este caso y cada perspectiva definirán un Sistema de Actividades Humanas diferente.

Checkland hace el ejercicio de responder algunas de estas preguntas imaginando la respuesta que darían 3 de los involucrados en el hospital, a saber: la de los médicos, la de los pacientes y la de los estudiantes.

Para los *médicos* la perspectiva (W) podría ser: Nos interesa que este sistema pueda funcionar porque conseguimos mano de obra gratis que nos ayuda a descargarnos de alguna de nuestras tareas y que además puede incluso ayudarnos a mejorar la salud mental del paciente. Con esta información podemos sintetizar un W. Las metáforas ayudan frecuentemente a lograr esa síntesis.

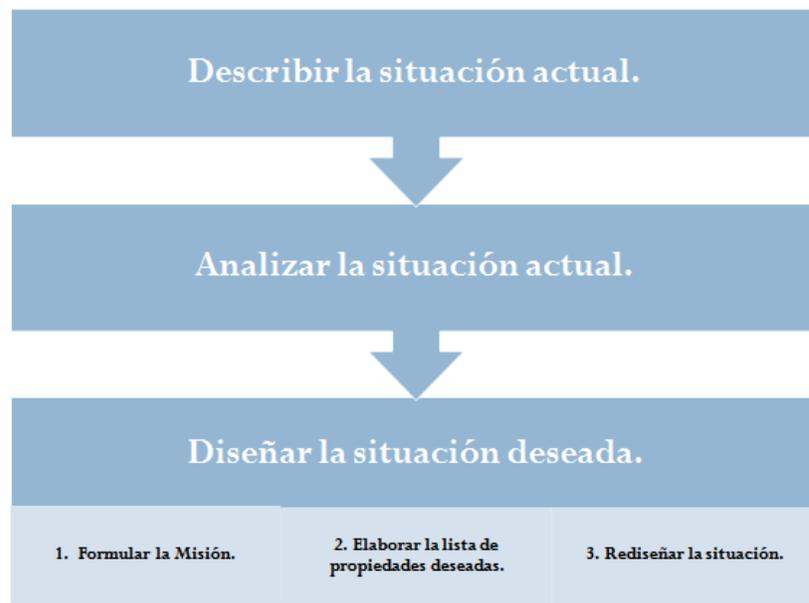
Para los *pacientes* el W podría ser: Nos interesa este sistema porque nos trae calor humano, establece un cordón umbilical que nos conecta con el mundo exterior y nos ayuda a sobrellevar este encierro. Es bueno observar cómo el ejercicio de responder estas preguntas nos ayuda a revelar posibles perspectivas (en este caso) de los pacientes: El hospital es una especie de cárcel! También puede ser: El hospital es un lugar que deshumaniza.

Para los *estudiantes* el W podría ser: Nos interesa este sistema porque nos permite cumplir con una labor social, Cristianamente nos permite dar amor y ayudar a cuidar a los más necesitados de nuestra comunidad. Además este sistema permite educar a otros jóvenes en valores de solidaridad con los más desfavorecidos (en este caso por razones de su condición mental, y no necesariamente desfavorecidos económicamente).

## Capítulo 4:

### Marco Metodológico.

En el presente capítulo se expone el proceso metodológico utilizado para la elaboración del modelo de diseño idealizado de la “comunidad”. Modelo preliminar al proceso de planificación interactiva que se llevará a cabo por los planificadores, en el cual de forma conjunta con los habitantes elaborarán el diseño idealizado propio de la “comunidad”, el mismo se fundamenta en las metodologías de planificación interactiva de Ackoff y sistémica blanda de Checkland descritas en el capítulo anterior. En la *Figura 4* se muestran los pasos del proceso metodológico utilizado.



**Figura 4: Proceso de elaboración del diseño idealizado.**

El primer paso del proceso consiste en *Describir la situación actual* de la comunidad en estudio. En esta descripción se exponen aspectos importantes que caracterizan a dicha comunidad. El siguiente paso del proceso corresponde a *Analizar la situación actual* descrita anteriormente, a fin de identificar y comprender la situación problemática en la que se

encuentra sumergida esa comunidad y al mismo tiempo identificar buenos aspectos expresados en pequeñas ideas, las cuales pueden ser convertidas en grandes ideas que impulsen el diseño de la comunidad deseada. Luego de identificar esas pequeñas ideas, el proceso continúa con el paso correspondiente a *diseñar la situación deseada*. Este paso consiste en llevar a cabo el proceso Ackoffiano para elaborar diseños idealizados. Por lo tanto, existen tres sub-pasos para realizar el diseño de la situación deseada, el primero de éstos consiste en *formular la misión* de la comunidad deseada, el segundo corresponde en *elaborar la lista de propiedades deseadas*, y el tercero en *rediseñar la situación actual*, mediante una descripción sistémica operacional de la situación deseada.

Es importante mencionar que los pasos *Describir la situación actual* y *Analizar la situación actual*, del proceso metodológico utilizado en la presente investigación para elaborar el modelo de diseño idealizado preliminar de la comunidad en estudio, forman parte de la *Formulación del Mess* o *Análisis situacional* etapa que le antecede al diseño idealizado de la planificación interactiva Ackoffiana.

Antes de explicar detalladamente los pasos de la metodología empleada en la presente investigación, se hace necesario presentar algunas de las premisas que según López-Garay (2012), se deben tener presentes al momento de describir y analizar la situación actual de la comunidad en estudio, tales premisas son:

1. *Los seres humanos siempre estamos inmersos en Situaciones, es decir nunca somos astronautas, mirando desde algún sitio privilegiado y distante el transcurrir humano. Ortega y Gasset refieren que: el ser Humano es él y sus Circunstancias. Ambos se determinan mutuamente. Esto quiere decir que no podemos hablar de ningún ser humano sin contemplar las circunstancias en que está inmerso. Y viceversa: Las Circunstancias no son algo que existe independientemente del ser humano al que estemos haciendo referencia. En suma: son dos caras de una misma moneda.*

2. *Por ello los “problemas” no tienen una existencia independiente de las personas que las perciben. Es siempre alguien, inmerso en una situación determinada (que lo constituye en lo que es) quien dice “tener” un problema o percibir una situación como problemática.*
3. *De igual manera, las soluciones son lo que la gente “percibe” que son soluciones. Y dado que las personas perciben las situaciones de forma diferente (por ejemplo por que tienen diferentes creencias acerca de lo que debe ser), entonces es de esperarse que aporten “soluciones” diferentes a una misma situación.*
4. *Por lo dicho, el investigador nunca está lidiando con el problema sino con un conjunto de problemas (que corresponden a distintas percepciones de la situación). A ese conjunto de “problemas” y sus interrelaciones lo podemos denominar: El Sistema de Problemas/La Problemática/EL MESS.*

A continuación se presenta una descripción de los pasos correspondientes a la metodología utilizada:

#### **4.1. Describir la situación actual.**

En este primer paso se realiza una descripción de la situación actual de la comunidad en estudio, en el cual se exponen los aspectos relevantes de la misma, como: organizacionales, políticos, culturales, económicos, entre otros; que conllevan a entender cuál es la lógica o racionalidad propia que caracteriza a esa comunidad y que aspectos hacen que los habitantes se manifiesten de una forma particular y no de otra. Es importante destacar que el investigador debe basar la descripción en los términos propios de la situación y de los actores involucrados.

Aldana y Reyes (2004) presentan algunas herramientas para llevar a cabo este paso: Entrevistas, encuestas, talleres y grupos focales, entre otros; comúnmente son utilizadas

para recabar información sobre las diferentes percepciones de los actores relevantes en la situación actual. En la presente investigación se utilizaron entrevistas, encuestas y revisiones bibliográficas.

#### **4.2. Analizar la situación actual.**

El análisis de la situación actual de la comunidad en estudio, consiste en ordenar las observaciones de los aspectos negativos hechas en el paso anterior, identificando temas y patrones significativos que pudieran ayudar a darle sentido a la situación problemática constituida por dichos aspectos. Además de analizar la situación problemática, en este paso se deben extraer las ideas impulsadoras que logren catalizar el cambio de la situación actual a una deseada, donde se hayan disuelto ó aliviados los problemas presentes. Es importante mencionar que las ideas impulsadoras del diseño idealizado pueden surgir a partir de “semillas” ó pequeñas ideas, identificadas al momento de describir la situación actual de la organización.

El ordenamiento de la situación problemática se lleva a cabo construyendo un sistema de problemas, en el cual se logren identificar los “nudos críticos”, es decir, identificar los problemas centrales que parecen dominar los otros y que, de ser atacados, mejorarían significativamente la situación problemática presente en la comunidad. Existe un conjunto de herramientas útiles para ordenar una situación problemática, entre los cuales están: Los diagramas de frecuencia, diagramas de dispersión y correlación, series de tiempo, diagramas de causa-efecto, entre otros. En esta investigación sólo se describe la herramienta utilizada para realizar el ordenamiento de la comunidad en estudio. Dicha herramienta es *El Diagrama de causa-efecto* tomando de Aldana y Reyes (2004), el cual permite ilustrar la relación causal entre algunas variables que se escogen como relevantes, para comprender una situación problemática, el más común de estos diagramas es conocido como:

Diagrama de *espina de pescado* consiste en colocar el problema central que se desea analizar, en un círculo y luego se traza una línea horizontal hacia la derecha e izquierda del círculo. Hacia la izquierda aparecerán aspectos observados como posibles causas de la situación bajo estudio; hacia la derecha aparecerán posibles consecuencias. La idea es que cada causa pueda, a su vez, dividirse en posibles sub-causas y cada consecuencia en posibles sub-consecuencias. Al final el diagrama toma una forma similar a la del esqueleto de un pez y de allí su nombre.

### **4.3. Diseñar la situación deseada.**

Una vez ordenada la situación actual de acuerdo a una temática e identificada la idea impulsadora del diseño idealizado, el proceso continúa con el diseño de la situación deseada. Para lo que es necesario llevar a cabo los siguientes sub-pasos:

#### **4.3.1. Formular la misión.**

En este sub-paso se debe formular la Misión de la comunidad en estudio. Esta debe contener el propósito general que persigue la comunidad y la forma mediante la cual se debe lograr dicho propósito. Una misión debe ser única, desafiante e inspiradora para todos los habitantes de la comunidad, de manera que se sientan motivados a lograr el propósito general, Ackoff (1999).

Dado que en el presente trabajo, una de las formas en que se realiza el rediseño o diseño idealizado de la comunidad en estudio, es mediante un Sistema de Actividades Humanas y éste se desprende del propósito expresado en la definición raíz (ver *sección 3.3*), entonces la misión de la comunidad en estudio, es formulada mediante una definición raíz, ya que, el objetivo de ambas consiste en expresar el propósito general que persigue la comunidad y la forma mediante la cual dicho propósito puede ser logrado.

Según (Andrade et al., 2007) la definición raíz se puede diseñar mediante la siguiente fórmula: El sistema *S* produce *X* mediante *Y* con el propósito *Z*. La descripción de esta transformación responde a tres preguntas sobre la operación del diseño idealizado:

¿Qué hace? (o qué hará?) **X**

¿Cómo lo hace? (o cómo lo hará?) **Y**

¿Para qué lo hace? (o para qué lo hará?) **Z**

La definición raíz debe ir acompañada de un *contexto interpretativo* que le dé sentido único a dicha definición y que desarrollen todos los aspectos importantes contenidos en ella.

#### **4.3.2. Elaborar la lista de propiedades deseadas.**

Una vez formulada la Misión, se procede a preparar una lista de las propiedades o especificaciones, que se quiere tenga la comunidad deseada, tales como: Insumos, productos, así como su medio ambiente y el tipo de relaciones que tendrán los actores de la organización, entre otros. Es importante señalar que en este paso no deben restringirse las ideas, ya que, se debe suponer que se cuenta con todos los recursos posibles para transformar la situación actual de la comunidad en estudio en una situación deseada.

#### **4.3.3. Rediseñar la situación.**

Este último paso consiste en rediseñar la situación actual o diseñar la comunidad deseada, partiendo de los aspectos mencionados en la lista elaborada anteriormente y del propósito expresado en la misión. El rediseño o diseño idealizado se puede realizar mediante dos técnicas (ver *sección 3.2*), las cuales permiten desplegar sistémicamente las operaciones, especificaciones o propiedades de la comunidad deseada. En la presente investigación se realiza el diseño idealizado de la comunidad, mediante la técnica de los relatos futuristas.

Además del relato futurista se realiza el rediseño o diseño idealizado de la comunidad en estudio, mediante los Sistemas de Actividades Humanas, ya que, es una herramienta de la metodología sistémica blanda que ha resultado muy prominente en el campo de las organizaciones humanas para estructurar u ordenar situaciones blandas o situaciones donde intervengan diferentes puntos de vistas.

La Figura 5 ilustra la forma de un Sistema de Actividades Humanas genérico, donde cada una de las elipses representa una actividad que es lógicamente necesaria para el funcionamiento de la comunidad. Es importante mencionar que cada actividad contenida en el sistema se describe con un verbo, y además, el máximo número de verbos que debe contener el modelo varía de cinco a siete.

La Figura 6 ilustra cada una de las actividades del sistema y cómo éstas a su vez, pueden descomponerse en sub-actividades de un nivel lógico inferior. Esto da lugar a una cascada de diagramas que permite empezar a comprender la complejidad que tendrá la operación del rediseño o diseño idealizado de la comunidad. En esta figura se puede observar que la *Actividad 2* por ejemplo, se encuentra relacionada directamente con la *Actividad 4* y la *Actividad 3*, además se puede observar cómo esta se descompone en cuatro sub-actividades que van desde la *Actividad 2.1* hasta la *Actividad 2.4*.

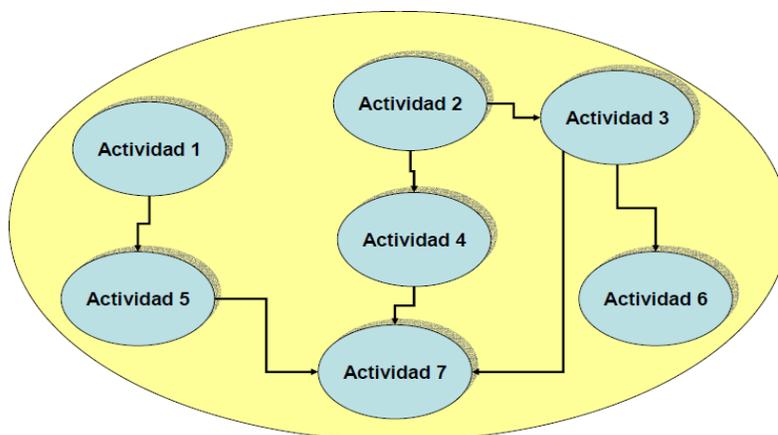


Figura 5: Representación del Sistema de Actividades Humanas un tomada de (Aldana y Reyes, 2004).

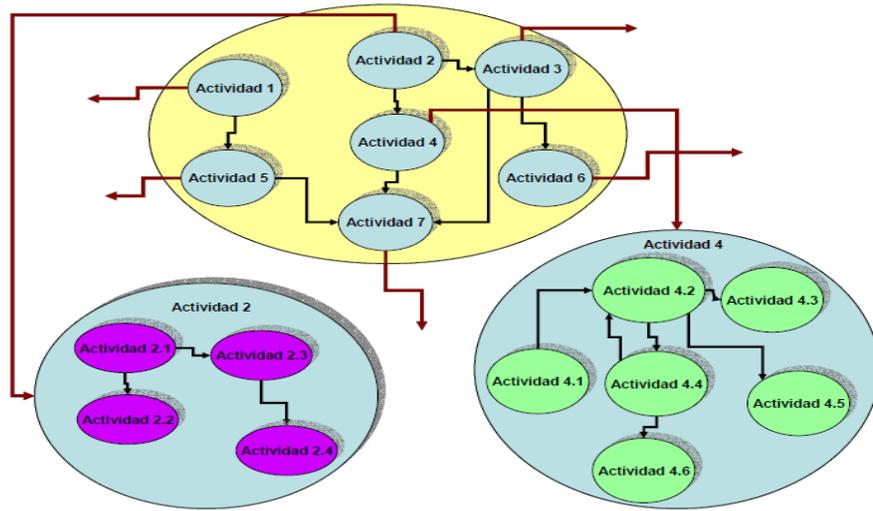


Figura 6: Cascada lógica de un Sistema de Actividades Humanas tomada de (Aldana y Reyes, 2004).

Durante el paso de Rediseño o Diseño Idealizado se irán agregando o quitando aspectos necesarios, ya que el proceso está sujeto a ensayo y error hasta conseguir un diseño suficientemente detallado para poder llevarlo a la práctica.

## Capítulo 5:

### Diseño Idealizado de Los Periodistas.

En el presente capítulo se lleva a cabo la elaboración del diseño idealizado de la organización en estudio. El mismo se realiza siguiendo los pasos de la metodología expuesta en el capítulo anterior. Aquí se exponen los aspectos más importantes que caracterizan a Los Periodistas. Luego, se realiza un análisis de aquellos aspectos definidos por los habitantes que caracterizan la situación actual del lugar y por último, se diseña Los Periodistas en términos de lo deseado.

#### 5.1. Descripción de la situación actual en Los Periodistas.

Los aspectos que caracterizan a Los Periodistas fueron extraídos de la investigación realizada por la Br. Melissa Gómez<sup>5</sup>. Dicha investigación se llevó a cabo mediante conversaciones directas y encuestas a algunos de los habitantes del sector (actores<sup>6</sup>), revisiones bibliográficas de los archivos históricos de la Alcaldía del Municipio Libertador y FUNDACOMUNAL, entrevista realizada en INAVI, consultas al periódico comunal *Muku-en comunidad* y Diario de *Los Andes*. A continuación se describe de manera resumida los aspectos identificados a partir de la investigación realizada en Los Periodistas:

Los Periodistas colinda con: La Quebrada el Volcán, Urb. San José, la carretera principal de San Jacinto, Urb. Don Perucho, Urb. Giandomenico Pulitti. Los terrenos

---

<sup>5</sup> Melissa Gómez es estudiante de ingeniería de sistemas de la Universidad de Los Andes y se encuentra realizando El Análisis Situacional de Los Periodistas, el cual está contemplado en la metodología de Planificación Interactiva “Ackoofiana”. Investigación que se lleva a cabo de manera paralela con la presente.

<sup>6</sup>Según (Aldana y Reyes, 2004, p. 33), la palabra actor hace referencia a las personas involucradas en una situación problemática, “que puedan afectar o se puedan ver afectados directamente por la situación”. Se protegerá el nombre de los entrevistados, siguiendo las pautas expuestas por (Aldana y Reyes, 2004, p. 36), en las cuales sugiere dejar claro con el entrevistado la confidencialidad de la entrevista.

donde se encuentra ubicada Los Periodistas fueron adquiridos por el Instituto Nacional de Viviendas para levantar un proyecto habitacional que llevaba por nombre “Urbanismo El Arenal”, la urbanización nunca tomó ese nombre, hoy en día se le conoce como: Los Periodistas, La Casa de Los Periodistas, Urbanización Manuel Isidro Molina, Sector 169.

La Urbanización cuenta con nueve calles, 136 casas y 11 edificios que albergan a 1700 habitantes según Portillo (2010). En esta urbanización los conflictos y las tensiones están latentes, producto de la mala convivencia de sus habitantes, la cual se observa en el incumplimiento de la realización de diversas actividades que estas personas tienen que compartir, puesto que ninguno de los bloques cuenta con conserje ni con condominio. Entre esas actividades se tienen: Realizar el mantenimiento de las áreas comunes de los edificios, cancelar los recibos de luz de la residencia, sacar la basura los días que pasa el aseo, entre otros.

Se observa descuido y deterioro en las áreas comunes de los edificios, como jardineras y estacionamientos, también gran cantidad de perros callejeros que esparcen la basura por todo el lugar. Se suma a este problema el retardo en la recolección de basura por parte de los organismos correspondientes. Tampoco parece haber organización para decidir un lugar único donde colocar la basura para que la recoja el aseo.

La construcción del ambulatorio tiene más de 5 años, su infraestructura está terminada solo le hace falta detalles como lámparas y aire acondicionado, aparte del mobiliario, el personal médico y de enfermería. En caso de alguna emergencia, las personas recurren a un Centro de Diagnóstico Integral (CDI) ubicado en San Jacinto a 20 minutos de Los Periodistas. Se ha habilitado un consultorio Barrio Adentro tipo I en un garaje de una casa, que funciona bajo condiciones precarias sólo de lunes a viernes y en horas de la mañana.

Según el censo realizado en el año 2010 por el consejo comunal, el promedio de personas por familia es de 6 personas. De las cuales 89 familias son sostenidas por las madres quienes tienen que dirigirse a la ciudad para trabajar, ya que no existe otra fuente de trabajo más que la generada por el liceo, las bodegas y los kioscos. Razón por la cual, la mayoría de las personas salen muy temprano a sus trabajos y regresan al final de la tarde a sus casas.

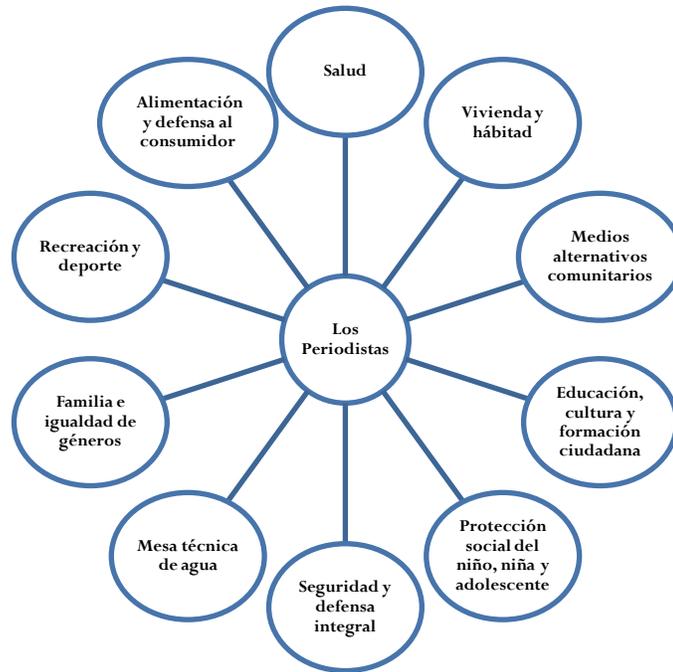
A continuación se muestra una lista de once problemas expuestos por los habitantes en el censo. Los problemas fueron expuestos en el mismo orden de precedencia (de mayor gravedad a menor gravedad) según los habitantes que participaron en este censo:

- Salud
- Aguas blancas
- Riesgo por desastre natural
- Seguridad
- Adicción
- Transporte
- Electricidad
- Vialidad
- Discapacidad
- Aguas Servidas
- Viviendas

Estos problemas siguen latentes y se presentan proyectos para tratar de resolverlos, pero parece no existir suficiente motivación en los habitantes para ejecutarlos.

Se constituyeron diversos comités en el consejo comunal para tratar de darle solución a algunos de los problemas, los cuales son mostrados en la *Figura 7*, pero según el

vocero de la unidad financiera y administrativa únicamente dos comités trabajan: El comité de salud y el comité de vivienda y hábitat.



**Figura 7: Comités que se constituyeron en Los Periodistas, tomado de FUNDACOMUNAL.**

Respecto a la inseguridad dentro de la urbanización, ésta se ha convertido en uno de los problemas más latentes y preocupantes en los últimos días, ya que han ocurrido dos asesinatos en menos de dos semanas para el momento en que se realizaron las entrevistas<sup>7</sup>.

Las personas de la misma “comunidad” incentivan a los ladrones a continuar robando, ya que compran las cosas que son robadas dentro de la misma. Entre los robos que ocurren con frecuencia se encuentran, los robos de plantas ornamentales y alimenticias cultivadas en el liceo y en algunos hogares.

Actualmente la “comunidad” cuenta con el liceo *Ezequiel Zamora*, el cual alberga 502 alumnos, no solo habitantes de Los Periodistas sino también de sectores vecinos como La Pueblita y La Vega de San Antonio. En un artículo publicado en el periódico Muku- en

<sup>7</sup> Las entrevistas se realizaron en el periodo comprendido entre los meses de abril a noviembre del año 20011.

comunidad edición número 9 – año 2010, se señala que el liceo Ezequiel Zamora no ofrece suficiente capacidad física para la creciente matrícula de estudiantes del sector, por tal motivo se presentó un proyecto que busca ampliar la infraestructura del liceo y así poder incrementar la matrícula a 750 alumnos, logrando disminuir este problema. Es importante mencionar que el liceo cuenta con un comedor escolar que actualmente no se encuentra en funcionamiento.

Así como el proyecto de ampliación del liceo Ezequiel Zamora también se observa (en el plan único de desarrollo de la “comunidad” correspondiente al año 2007 hasta la actualidad, encontrado en el expediente de FUNDACOMUNAL) otros proyecto relacionado con el tema educativo y que no ha sido llevado a cabo, como la construcción de una infraestructura para impartir clases de pre-escolar y educación primaria.

Para el año 2005 la “comunidad” entregó el proyecto para la construcción de una casa comunal, guardería y una escuela a las sedes de INAVI Regional y Nacional, pero esta institución decidió no aprobar la construcción de estas infraestructuras en los terrenos destinados para este fin, a pesar de que el Ejecutivo Regional aprobó Bs. 97.000.000 para iniciar la construcción.

Otro problema que presenta la “comunidad” son las malas relaciones entre los profesores, representantes y alumnos, ya que en la mayoría de los casos no hay una conexión efectiva entre las partes. Una de las grandes razones para esto, es la poca disponibilidad que tiene el representante para asistir a charlas, reuniones o citaciones realizadas por los profesores, debido a las agendas diarias de los representantes, hay poco tiempo para trasladarse de sus casas a sus sitios de trabajo y viceversa, y se les dificulta incluir dentro de sus actividades las reuniones escolares.

En cuanto a las enfermedades más comunes entre los habitantes se encuentran las enfermedades de la piel y enfermedades digestivas asociadas al agua, por ello el esfuerzo

del Médico y del comité de salud por concientizar a las personas para que consuman agua hervida.

La “comunidad” es vulnerable a precipitaciones de cierta magnitud y también a evento sísmicos. En un trabajo realizado por Caritas de Venezuela, titulado: “Zonificación de las áreas susceptibles a procesos hidrogeomorfológicos en el eje: Vega de San Antonio – Urb. Don Perucho - El Arenal – La Pueblita” Municipio Libertador, Estado Mérida” en mayo 2010, se expresa que Los Periodistas a pesar de estar ubicada sobre un cono de deyección presenta un nivel de susceptibilidad bajo y se recomendó construir un talud en el terreno del liceo.

En relación con las infraestructuras de la comunidad, se muestra en la *Figura 8* en color azul y dentro del paréntesis la cantidad de infraestructuras que existen en el sector y en gris aquellas que no se han terminado o proyectos que no se han llevado a cabo pero que están planteados. Como puede observarse la “comunidad” cuenta con un total de seis bodegas y dos fruterías. Los habitantes comentan que los dueños de las bodegas y fruterías especulan los precios de los alimentos, según ellos porque tienen que pagar fletes para trasladar los alimentos. Es importante mencionar que el proyecto de ampliación del liceo se ha cumplido en un 20% aproximadamente, mientras que el proyecto del ambulatorio urbano tipo III se ha concretado en un 90%.

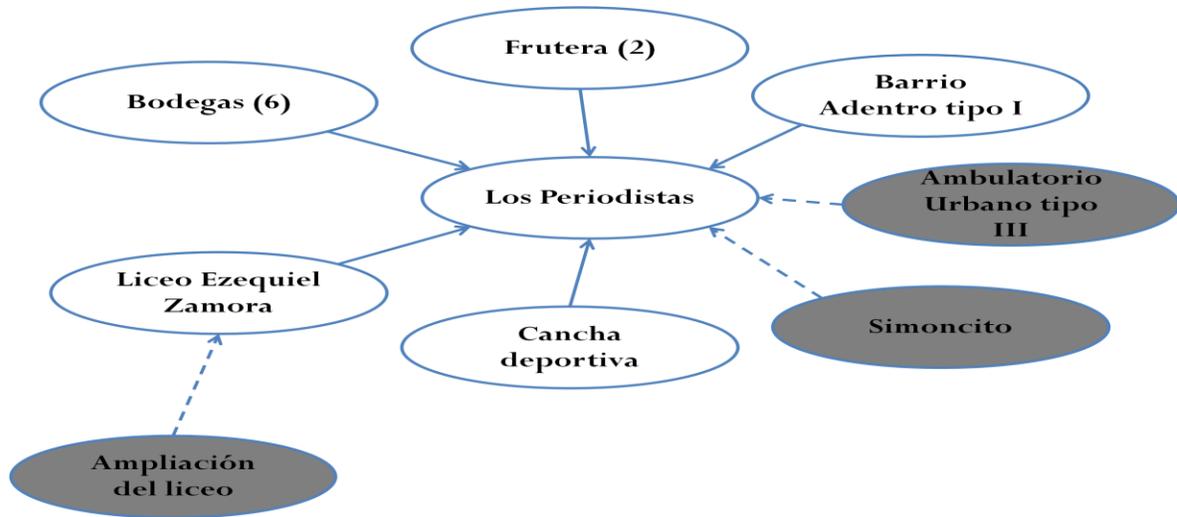


Figura 8: Infraestructuras terminadas y en vías de concretarse en Los Periodistas.

En la *Figura 9* se pueden observar las infraestructuras que no existen en la “comunidad”. Entre ella se encuentran: La escuela, la casilla comunal, farmacias, entre otros.

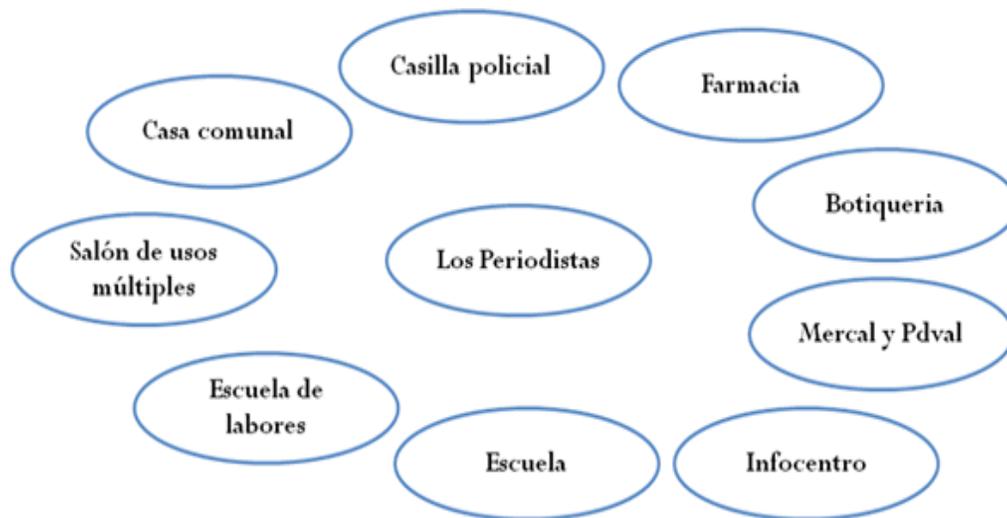


Figura 9: infraestructuras que no existen en Los Periodistas.

Durante el desarrollo del proyecto de servicio comunitario<sup>8</sup> “Diagnóstico del nivel de calidad medio ambiental en la comunidad Los Periodistas – Sector El Arenal”, se

<sup>8</sup> Llevado a cabo por estudiantes de la escuela de ingeniería de sistemas de la Universidad de Los Andes, entre ellos Melissa Gómez.

obtuvo información sobre la percepción de los habitantes con respecto a algunos factores. En la *Tabla 1* se pueden observar los factores y las perspectivas de los actores respecto a estos. Es importante resaltar que de las 158 familias encuestas 41 de ellas reciclan; de las cuales 24 reciclan desechos orgánicos, representando el 58,53%. Dentro de las 117 familias que contestaron que no reciclan, 4 familias reciclan desechos orgánicos esporádicamente, representando un 3,41 %.

**Tabla 1: Percepciones de la comunidad acerca de diferentes factores**

<b>Factores</b>	<b>Percepción de los habitantes</b>
Calidad del agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mala calidad, no recibe tratamiento adecuado.</li> </ul>
Quebrada "El Volcán"	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contaminación con aguas negras y desechos sólidos.</li> </ul>
Contaminación visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vertederos de basura que dañan el paisaje.</li> <li>● Grafitis.</li> </ul>
Manejo de la basura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 25,95% de las familias encuestadas reciclan.</li> <li>● 58,53% de las familias que reciclan, reciclan desechos orgánicos.</li> </ul>
Contaminación sónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generación de ruidos molestos por parte de vecinos y del tránsito vehicular.</li> </ul>

## **5.2. Análisis de la situación actual en Los Periodistas.**

Una vez expuestos los aspectos más importantes que caracterizan a Los Periodistas, se realiza a continuación un análisis de los problemas descritos por los habitantes del lugar, con la finalidad de darle sentido a la situación problemática que presenta la “comunidad”.

Luego, se analiza los aspectos buenos presentes en el sector en estudio con la finalidad de identificar la idea que puede impulsar la transformación de la situación actual en una situación deseada donde se hayan disuelto los problemas presentes en el lugar.

### **Los problemas.**

Los problemas presentes en Los Periodistas, parecen tener sentido si se analizan bajo la perspectiva de que los mismos están contenidos como causas y consecuencias de un problema más general, en este caso, el *deterioro de la calidad de vida* de los habitantes, quienes con sus acciones refuerzan cada día el estado de in-communitas en el que se encuentran y se alejan de la posibilidad de llegar a ser una verdadera comunidad.

La noción de calidad de vida utilizada como perspectiva para el presente análisis de los problemas, no es aquella a la que se ha venido dando importancia en muchas sociedades en los últimos años, la cual está relacionada solo a unos índices económicos, sino, es aquella que está relacionada a un bienestar integral de las personas, bienestar que requiere velar por la armonía entre los vértices del triángulo de bondad.

Algunos problemas expuestos en la descripción de Los Periodistas dan indicios de que la “comunidad” fue creada bajo un “desespero” del Estado por “acabar” con el problema de vivienda. Es decir que, el Estado en busca de resolver dicho problema realizó acciones no planificadas al momento de construir Los Periodistas, lo que condujo al transcurrir el tiempo que se originaran gran parte de los problemas descritos en el *Mess*, los cuales han venido deteriorando la calidad de vida de los habitantes.

Es importante destacar que, aunque el Estado hubiese realizado una buena planificación al construir Los Periodistas, esto no es motivo suficiente para asegurar que no existiesen tales problemas en la actualidad, ya que se observa que los habitantes no tienen el espíritu comunitario necesario para solucionar muchos de los problemas

presentes en el lugar. La inexistencia del espíritu comunitario se refleja en la falta organización de los habitantes para hallar la solución a muchos de sus problemas y en lugar de contribuir a mejorar su calidad de vida contribuye a deteriorarla.

Por ejemplo, el problema de la contaminación ambiental se debe en parte a que los habitantes no logran ponerse de acuerdo para establecer los días y el lugar donde colocar la basura, ocasionando a su vez que los perros callejeros la esparzan por todos los espacios públicos. Este problema también se debe a la falta de apoyo de las instituciones públicas, ya que el servicio de aseo urbano es deficiente en el sector.

Al igual que el problema anterior, el problema de inseguridad en la “comunidad” es causado en gran medida por la falta de organización de los habitantes y a la falta de apoyo de las instituciones públicas. La falta de organización se ve reflejada cuando los mismos habitantes contribuyen a la generación de los hechos delictivos, ya que en ocasiones compran los objetos que han sido robados dentro del sector, mientras que la falta de apoyo de las instituciones públicas se hace notar debido a que no existe suficiente vigilancia por parte de los organismos de seguridad.

Los robos de cultivos de plantas ornamentales y alimenticias son los hechos delictivos más frecuentes en el lugar. Estos, junto a los insuficientes mercados que pongan a disposición de los habitantes los alimentos básicos, la paralización del comedor escolar, la especulación en los precios de los alimentos en los pocos mercados que existen en el sector y el incumplimiento de las funciones del comité de alimentación son parte de un problema alimentario local, que contribuye de igual forma *al deterioro de la calidad de vida*.

En la sección anterior fueron descritos problemas que al analizarlos parecen estar causados por la falta de cooperación de algunas instituciones públicas, las cuales en lugar de contribuir favorablemente para que se puedan realizar los proyectos de la “comunidad”, actúan frenando el desarrollo de los mismos. Uno de los problemas que se ve afectado por

esta falta de cooperación es la inexistencia de infraestructuras necesarias para mejorar la calidad de vida, entre las cuales se encuentran la ampliación del liceo Ezequiel Zamora, la culminación del Ambulatorio Rural tipo III y las construcciones de la escuela, el simoncito y la casa comunal, construcciones que fueron paralizadas a pesar de haber estado aprobado parte de los recursos económicos.

La “comunidad” presenta un problema relacionado con la deficiencia de la educación. Esta deficiencia parece estar motivada por la falta de comunicación entre el personal docente y los representantes de los alumnos, por falta de instituciones educativas que logren incluir a todos los niños que viven en el sector, entre otros aspectos, pues la “comunidad” solo cuenta con una institución (Liceo Ezequiel Zamora). Cabe destacar que otra causa de la deficiencia educativa es que, muchos de los alumnos descuidan los estudios debido a que no cuentan con la ayuda y motivación necesaria de sus padres, ya que estos pasan gran parte del día fuera de Los Periodistas por razones laborales.

La falta de organización de los habitantes también se observa en el Consejo Comunal, ya que presenta el problema de incumplimiento de funciones en muchos de los comités, los cuales fueron creados para buscar soluciones a los problemas existentes. De acuerdo a lo expuesto por uno de los actores de la “comunidad” solo trabajan el comité de salud y el comité de vivienda y hábitat.

Uno de los factores que parece afectar de forma significativa la calidad de vida en Los Periodistas es el problema de las insuficientes fuentes de empleo dentro del lugar, el cual se debe en gran medida a la falta de planificación por parte del Estado al momento de construir el complejo habitacional y por otra parte, a la carencia del espíritu comunitario en los habitantes, el cual no les permite organizarse para llevar a cabo proyectos que busquen beneficios comunes.

Es importante recalcar que en la comunidad suceden hechos a los que los habitantes no les dan gran importancia, pero al analizarlos se observa que inciden en el deterioro de la calidad de vida de la misma forma en que lo hacen los problemas mencionados anteriormente. Entre los hechos más frecuentes se encuentran: Robos de plantas cultivadas en algunos hogares y en el liceo del sector, especulación en los precios por parte de los establecimientos de venta de alimentos del lugar. Además, el comité de alimentación y seguridad alimentaria no cumple las funciones establecidas en las leyes y normativas, falta de políticas que promuevan una buena educación alimentaria acorde con las características del lugar. Todos estos hechos conducen a que se concluya que existe una situación problemática relacionada con la inexistencia de una cultura agroalimenticia en Los Periodistas.

Los problemas descritos anteriormente han sido ordenados como causas del problema del *deterioro de la calidad de vida de Los Periodistas*, el cual a su vez ha traído grandes consecuencias, como el aumento del índice de inseguridad, ya que ha habido un incremento del número de homicidios en el sector, así como también de los grupos que se dedican al vandalismo y al consumo de sustancias ilícitas. Estos grupos significan un peligro latente para la “comunidad” y más si se tiene en cuenta que gran porcentaje de su población está representada por niños y jóvenes, quienes no cuentan con espacios donde puedan realizar actividades recreativas en las que ocupen su tiempo libre, dando cabida para que los niños y jóvenes que no cuentan con familiares o amigos que los dirija en buenas prácticas durante el tiempo libre, se interesen por formar parte de dichos grupos.

Otra consecuencia del *deterioro de la calidad de vida* en el sector, es la degradación del ambiente, lo cual se puede observar en el abandono de los espacios públicos, entre los que destacan el mal estado de las áreas verdes. Por ejemplo las jardineras ya no son utilizadas como tal sino son utilizadas como basureros y las calles se encuentran cada vez más en peor estado. Esto junto con el problema de inseguridad conlleva al mal servicio de

transporte público y al aumento de la pérdida del sentido de pertenencia de los miembros de la “comunidad” por la misma. Algunos habitantes a causa de este problema han presentado enfermedades digestivas y enfermedades dermatológicas.

Los problemas que han sido descritos anteriormente como causas y consecuencias del problema *deterioro de la calidad de vida* pueden ser ordenados mediante un esquema de causa-efecto, permitiendo ilustrar las relaciones existentes entre dichos problemas. De esta manera se logra comprender mejor la situación problemática. Para este caso el diagrama que se utilizó fue el diagrama de espina de pescado que se muestra en la *Figura 10*. En el que se observa el problema *deterioro de la calidad de vida* ubicado en el centro, sus posibles causas ubicadas hacia la izquierda y sus posibles consecuencias aparecen ubicadas hacia la derecha.

### **La idea impulsadora.**

La idea apunta a la transformación de Los Periodistas en una comunidad autónoma alimentaria, donde su principal actividad gire en torno a la producción y comercialización de productos alimenticios, integrando a todas las instituciones que hacen vida en la comunidad. Esta idea nace de un conjunto de semillas implícitas en la descripción de Los Periodistas, las cuales muestran algunos aspectos positivos que sirven como base para el sustento de dicha idea, entre las que destacan:

- El interés de un grupo de personas por construir un huerto y un invernadero comunitario (CENDITEL está apoyando estos proyectos), que genere algunas fuentes de trabajo.
- Un porcentaje de la población recicla desechos orgánicos, con la finalidad de mantener el invernadero escuela y disminuir la contaminación en el lugar.

- Los Periodistas, cuenta con comunidades vecinas de características rurales y que se dedican a la agricultura como su principal actividad.
- Las condiciones geográficas son un factor positivo para llevar a cabo actividades agrícolas.

Aunado a esto, la crisis alimentaria en la que están sumergidas las sociedades del mundo demanda que cada pueblo se prepare de la mejor forma para enfrentarla y qué mejor manera de hacerlo sino es tomando acciones propias que busquen su autonomía alimentaria.

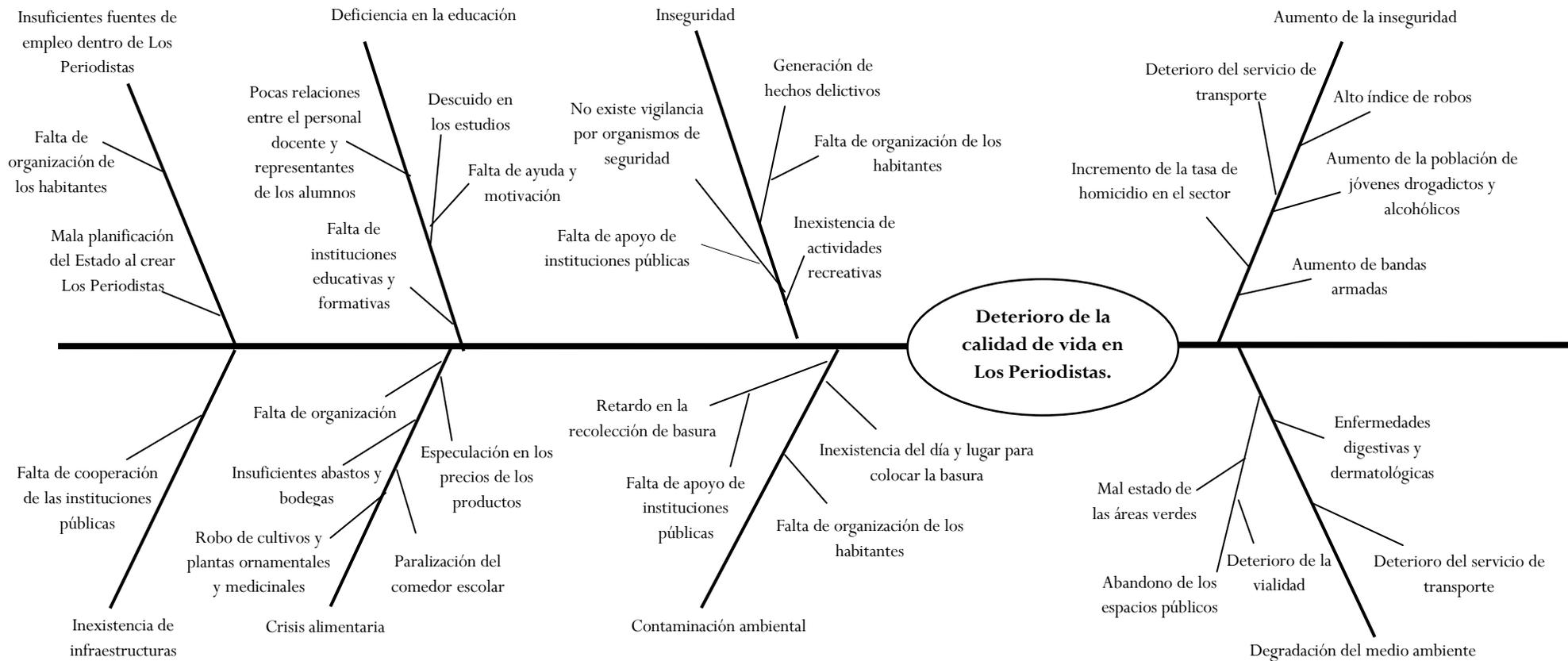


Figura 10: Diagrama de causa-efecto para el problema Deterioro de la calidad de vida en los Periodistas.

### **5.3. Diseño de la situación deseada en Los Periodistas.**

Luego de haber analizado la problemática actual en la que se encuentra inmersa la “comunidad” e identificado la idea impulsadora de la transformación de la situación actual a una comunidad autónoma alimentaria, se procedió a realizar el diseño de la misma como se muestra a continuación:

#### **5.3.1. Formulación de la misión.**

A continuación se describe la misión (definición raíz) que le da identidad a la comunidad:

*Ser una comunidad autónoma alimentaria, que lleve a cabo un conjunto de actividades de forma articulada entre cada uno de los hogares, instituciones y demás organizaciones que hacen vida en la comunidad, teniendo en cuenta un conjunto de valores y principios, con la finalidad de velar por su desarrollo integral y así alcanzar una mejor calidad de vida.*

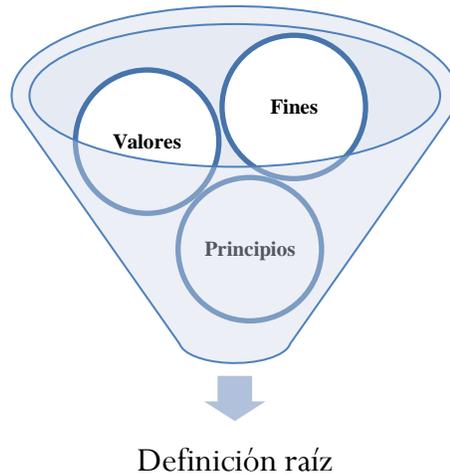
#### **Contexto Interpretativo de la definición raíz.**

El contexto en el cual la definición raíz toma un sentido interpretativo único, está conformado por la explicación de cada uno de los elementos claves que la conforman, los cuales se describen a continuación:

#### **Comunidad autónoma alimentaria.**

Una comunidad autónoma alimentaria es aquella, donde las personas que viven en ella elaboran su proyecto común de vida, en función de alcanzar su autonomía alimentaria y además, crean los medios para materializar dicho proyecto, mediante una serie de actividades que se llevan a cabo en la comunidad.

En la *Figura 11* se muestran los elementos que conforman el contexto interpretativo de la definición raíz, los cuales son: Valores, principios y fines. Estos elementos guían las conductas de los habitantes, permitiendo que las actividades se realicen de forma armónica.



**Figura 11: Elementos del contexto de la definición raíz.**

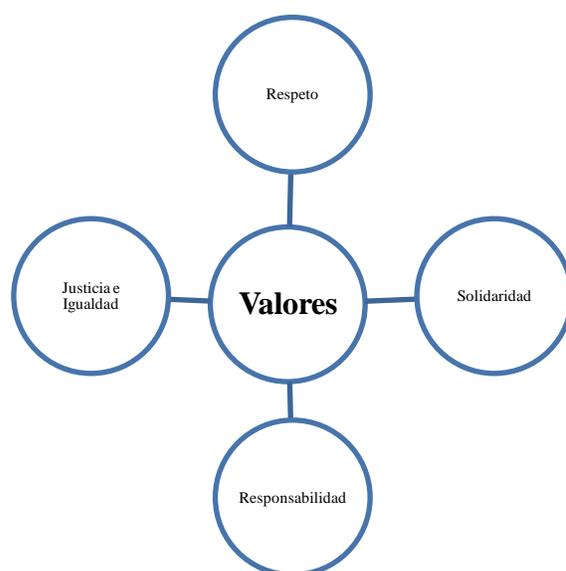
### **Valores.**

En la *Figura 12* pueden observarse los valores bajo los cuales debe desarrollarse la forma de vida propuesta para Los Periodistas. Estos valores consisten en vivir bajo un mismo sentido de responsabilidad, respeto, justicia e igualdad y solidaridad, los cuales deben ser compartidos y puestos en práctica por cada uno de los habitantes.

Los habitantes de Los Periodistas deben compartir la *responsabilidad* de cuidar y mantener el bienestar integral (social, económico y medioambiental) presente y futuro de la comunidad. Además, la forma de vida en la que se debe desarrollar Los Periodistas, implica *respeto* por los tres vértices del triángulo de bondad, es decir, implica respeto por la naturaleza, por las demás comunidades y por las demás personas que habitan en la comunidad.

La comunidad debe promover en su actuar diario la *justicia e igualdad* social, posibilitando que todos sus habitantes alcancen un modo de vida seguro y digno, garantizando los derechos humanos, las libertades fundamentales y brindando a todos la oportunidad de desarrollar su potencial.

Se entiende *solidaridad* como una virtud contraria al individualismo y al egoísmo. Esto implica que cada persona perteneciente a Los Periodistas, debe estar siempre dispuesta a dar y recibir tanto de la naturaleza, como de las demás personas, lo justo y lo necesario para su bienestar.



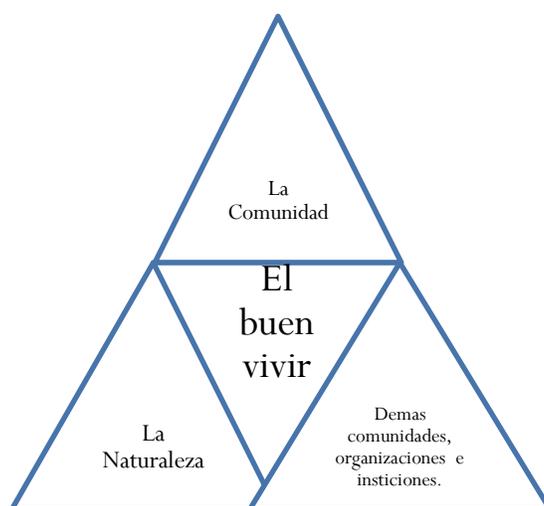
**Figura 12: Valores de la comunidad.**

### **Principios.**

Las actividades que realicen los habitantes de Los Periodistas, deben estar guiadas por los principios del triángulo de bondad, de la concepción del desarrollo diversificante y el principio de actitud proactiva, los cuales se explican a continuación:

### Triángulo de bondad.

Toda acción que realicen los habitantes de Los Periodistas debe estar guiada por el triángulo de bondad. Esto implica que siempre se esté pensando de forma contraria a la individual (únicamente se piensa en el beneficio personal), ya que al tomar una decisión, ésta debe afectar positivamente a la naturaleza, a las demás personas de la comunidad y a las demás comunidades, organizaciones o instituciones. En la *Figura 13* se muestra cada uno de los vértices que conforman el triángulo de bondad.



**Figura 13: Elementos del triángulo de bondad.**

### Concepción del desarrollo diversificante.

El tipo de vida propuesto se basa en la concepción de desarrollo diversificante. Esta concepción de desarrollo privilegia a las personas, colocándolas como eje central del desarrollo de la comunidad, es decir, cada habitante de Los Periodistas debe participar activamente de acuerdo a sus saberes y a su forma de pensar en la realización del proyecto comunitario, siempre pensando en los valores y en los demás principios.

**Actitud proactiva.**

Esta nueva forma de vida requiere que los habitantes tengan una actitud proactiva, de manera que emprendan acciones que los impulse a buscar el desarrollo integral de la comunidad. Es por eso que se debe motivar el despertar de un espíritu proactivo en cada uno de los habitantes y así pasar de tener una comunidad que actúa reactivamente ante los problemas que se presentan, esperando que le digan que hacer, hacia dónde debe moverse y cómo lo debe hacer, a definir el ideal de comunidad que desea, de manera que se apropia de éste ideal y defina su rol, su rumbo y comience a moverse hacia el ideal de comunidad definido.

**Finalidad:**

Como puede observarse en la definición raíz, el fin a ser alcanzado por Los Periodistas apunta a mejorar su calidad de vida, a través del despliegue de un conjunto de actividades que les permita a los habitantes velar por el desarrollo integral de la comunidad. Entendiéndose desarrollo integral como, el fortalecimiento de los aspectos culturales, políticos, económicos, sociales y medioambientales de la comunidad, teniendo como base los valores y principios definidos anteriormente. En tal sentido la calidad de vida es entendida como la capacidad de los habitantes de satisfacer sus necesidades, mediante la utilización de forma racional de los recursos disponibles. Dichos recursos se obtienen a través del desarrollo integral de la comunidad.

Una mejor calidad de vida de cualquier comunidad no puede pensarse desligada de la preservación de la biosfera<sup>9</sup> y todos sus sistemas ecológicos, ya que las consecuencias atribuibles a esta forma de pensar es la autodestrucción de la “comunidad”, a largo o mediano plazo. La situación global en la que nos encontramos (esbozada en el Capítulo 1)

---

<sup>9</sup> En Ecología, la biosfera, es el sistema formado por el conjunto de los seres vivos propios del planeta Tierra, junto con el medio físico que les rodea y que ellos contribuyen a conformar.

es caracterizada por esta forma de pensar, y reclama con urgencia nuevas formas de vida bajo esta perspectiva de cuidar y preservar la biosfera y todos sus sistemas ecológicos, reclama formas de vida basadas en el rescate de la diversidad de culturas y en la puesta en práctica de valores y principios propios de cada región.

### **5.3.2. Lista de propiedades de la comunidad deseadas.**

Entre las propiedades que se desea tenga la nueva comunidad, la cual apunta a transformarse en una comunidad autónoma alimentaria, se encuentran las siguientes:

- Ser una comunidad donde su economía gire en torno a la producción, distribución y comercialización de alimentos agrícolas.
- Convertirse en una comunidad donde sus habitantes tengan su propia cultura alimentaria, basada en los requerimientos de la región.
- Ser una comunidad caracterizada por el cuidado y mantenimiento de la naturaleza.
- Contar en la comunidad con un Centro de Desarrollo de Tecnologías agrícolas.
- Una comunidad donde los habitantes cultiven alimentos y plantas ornamentales mediante invernaderos y huertos de ámbito comunitario, escolar y hogareño donde se puedan adaptar las tecnologías producidas en el Centro de Desarrollo de Tecnologías agrícolas.
- Donde los habitantes hayan constituido micro-empresas productoras y comercializadoras de alimentos.
- Contar con un espacio donde se pueda ir a vender los alimentos cosechados, poniéndolos a disposición de todos los habitantes a un precio justo.
- Contar con espacios disponibles para capacitar a todos los habitantes en cuanto a diferentes labores como: Pintura, costura, manualidades, herrería, entre otros.

- Disponer de lugares aptos para el cuidado y capacitación de niños y personas de la tercera edad.
- Contar con el Centro de atención para la salud de todos los habitantes.
- Una comunidad donde exista una casa de la cultura, donde se puedan dictar clases de música, teatro, baile, a todos los habitantes.
- Ser una comunidad con atractivos turísticos, entre ellos el río, las presentaciones culturales, el Centro de Tecnología Agrícola.

### **5.3.3. Rediseño o diseño de la comunidad deseada.**

El rediseño de la comunidad de Los Periodistas se llevó a cabo como se muestra en la *sección 4.2.3*. En primer lugar se realizó el relato futurista y en segundo lugar, se llevó a cabo el rediseño de Los Periodistas a través de un Sistema de Actividades Humanas. Es importante recordar que, tanto el relato futurista como el Sistema de Actividades Humanas parten del propósito expresado en la definición raíz, a saber, velar por el desarrollo integral de la comunidad y así alcanzar una mejor calidad de vida, y además despliegan las características de la comunidad deseada expresadas en la lista de especificaciones.

#### **5.3.3.1. Rediseño en términos de un Relato futurista.**

En el relato futurista que se muestra a continuación, se describen las nuevas características encontradas por un habitante de Los Periodistas al regresar a ésta, luego de haber estado lejos de ella por más de 10 años. En él se describe a Los Periodistas como una verdadera comunidad autónoma alimentaria. Por lo que no solo contiene aspectos relacionados con el tema alimentario, sino también con la educación, salud, cultura, la forma de relacionarse entre los habitantes, entre otros; ya que para constituirse como una verdadera comunidad se debe buscar un desarrollo integral que tome en cuenta todos esos aspectos.

El Regresar a mi tierra, después de haber permanecido más de 10 años fuera de ella, ha sido una gran experiencia en mi vida, ya que la imagen del lugar que estaba en mis recuerdos era muy diferente a la que he encontrado. Hoy Los Periodistas se ha constituido como una verdadera comunidad, en la que los habitantes han definido su propio proyecto comunitario y han encauzado sus esfuerzos para llevarlo a cabo. Todo esto con la finalidad de lograr su desarrollo integral que gire en torno a la autonomía alimentaria. En la comunidad he observado aspectos relacionados al desarrollo integral como son:

Existe una cultura alimentaria que se ve reflejada en la alimentación saludable de los habitantes, la cual está basada en los requerimientos nutricionales de la región. También se ve reflejada en las técnicas de cultivo que toman en cuenta el cuidado y mantenimiento de la naturaleza. El cultivo de los alimentos es llevado a cabo por medio de los Huertos e Invernaderos comunitarios, escolares y hogareños, en los cuales se emplean las tecnologías desarrolladas en el Centro de Desarrollo de Tecnologías Agrícolas de la comunidad y se utilizan las semillas provenientes del Banco de semillas. Estos huertos además de abastecer a todos los habitantes de la comunidad con alimentos saludables, cooperan con la economía local mediante la venta de alimentos en el Mercado Comunal.

Al analizar detalladamente el funcionamiento de los Huertos e Invernaderos que existen en la comunidad pude observar, que en los mismos empleaban tecnologías relacionadas al proceso de cultivo y mejorando así la calidad de las cosechas. Dichas tecnologías consisten en controlar las variables como temperatura y humedad a través de sensores. También observé el interés de las personas por reciclar para contribuir con un medioambiente libre de

contaminación, destacando que los desechos orgánicos producidos en los hogares y en los comedores escolares, son procesados para luego ser utilizados como abono en los diferentes Huertos e Invernaderos de la comunidad.

Los Bancos de semillas autóctonas de la región abastecen los Huertos e Invernaderos mediante un sistema de préstamo de semillas, diseñado de forma participativa en la asamblea de ciudadanos llevada a cabo por los habitantes de la comunidad. Este sistema consiste en proporcionar las semillas a los Huertos con la condición de que las mismas sean pagadas al recoger la cosecha.

Una de las cosas que más me impresionó es la creatividad de las personas para construir sus Huertos hogareños a pesar del poco espacio disponible con el que cuentan. Las familias que poseen huertos hogareños, luego de abastecer sus hogares destinan gran parte del excedente de los alimentos cosechados a las pequeñas Micro-Empresas productoras de alimentos como la encurtidora de tomates o la productora de mermeladas, entre otras. También destinan muchos de los alimentos al Mercado Comunal que realizan los fines de semana donde venden dichos alimentos a un precio justo y solidario a los habitantes de la comunidad y a las personas de las demás comunidades que se acercan al lugar. El Mercado Comunal también es abastecido por los alimentos cosechados en los Huertos e Invernaderos comunitarios, así como también los productos elaborados por los habitantes: Dulces, comidas, artesanía, entre otros productos provenientes de la casa de labores.

La Casa de Labores es una organización que contribuye a la formación integral de las personas. No sólo los habitantes de la comunidad asisten a este centro sino también personas de comunidades vecinas interesadas en recibir talleres de manualidades, dibujo, pintura, repostería, costura, entre otros, los cuales son dictados por expertos en dichos labores.

Otro de los aspectos a destacar es que los habitantes se han organizado para crear un Fondo Común al que se destinan un porcentaje de los ingresos obtenidos en las ventas de los productos vendidos en el Mercado Comunal. Este Fondo es utilizado para el mantenimiento de los espacios públicos como áreas verdes, espacios de recreación, calles, entre otros; también son utilizados para dotar de insumos a las brigadas, mantenimiento de la casa de mayores y la casa de los niños.

La comunidad cuenta con infraestructuras destinadas al cuidado diario de niños y personas mayores. Labor que llevan a cabo los mismos habitantes de la comunidad con vocación por el cuidado de estas personas. En estas Casas de Cuidado, los niños y los mayores son atendidos con amor y durante todo el día disfrutan realizando actividades recreacionales y formadoras, les brindan una sana alimentación, les prestan asistencia médica a través de los médicos del centro de salud integral de la comunidad, quienes los visitan periódicamente para chequearlos, permitiendo así mejorar su salud.

La comunidad tiene un Centro de Salud Integral el cual cuenta con médicos de medicina preventiva, con equipos especiales para realizar estudios y salas de hospitalización. Continuamente se programan jornadas en coordinación con el ministerio de la salud y otros institutos de salud para atender

especialidades como Odontología, Oftalmología y Ginecología; y para realizar jornadas de vacunación, entre otras.

Los habitantes de la comunidad han desarrollado en gran medida el aspecto cultural, utilizando para ello los espacios públicos y la Casa de la Cultura, lugar donde se presentan bailes, cantos, obras de teatro, exposiciones artesanales como el tallado en madera, obras de dibujo y pintura que son realizadas en la Casa de Labores, en la Escuela y en el Liceo por las brigadas.

La Casa de la Cultura funciona como refugio, ya que esta acondicionada para atender a los habitantes en momentos de desastres naturales, como la inundación que sufrió la comunidad años atrás y que afectó a muchas familias. Además esta casa es utilizada frecuentemente para realizar las asambleas de ciudadanos, donde se presentan, analizan y aprueban los planes elaborados por la comunidad a fin de contribuir con el desarrollo de la misma. Esta casa también está acondicionada para funcionar como el centro de información de la comunidad, donde las personas pueden acudir a informarse acerca de todas las actividades que se llevaran a cabo en la comunidad, así como también recibir información de los resultados de las actividades y proyectos realizados. Además el centro de información también abre las puertas a turistas y visitantes.

En cuanto al aspecto educativo de la comunidad, el Centro de Desarrollo de Tecnología Agrícola ocupa un lugar muy importante, ya que, realiza actividades formadoras conjuntamente con la Escuela, el Liceo, las familias productoras. Éste tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la comunidad, mediante innovaciones tecnológicas, enmarcadas en un

contexto propicio para la sostenibilidad ambiental, social y económica de la comunidad.

Los proyectos que se desarrollan en el Centro Tecnológico son llevados a cabo mediante una investigación previa que realizan conjuntamente representantes del mismo centro, representantes de la comunidad y de los demás institutos, los cuales participan activamente para determinar cuáles son los problemas que presenta la comunidad y así diseñar el plan en el cual van a trabajar para disolverlo. Parte de las actividades que realiza el centro consisten en transferir las tecnologías desarrolladas, por lo que constantemente dictan talleres de consulta y capacitación a la brigada alimentaria y a las familias de la comunidad para que implementen dichas tecnologías en los huertos comunitarios, escolares y hogareños.

Otra de las actividades llevada a cabo por el Centro Tecnológico es motivar a los jóvenes de la comunidad a formar parte del grupo de investigadores que desarrollan tecnologías a fin de contribuir con el desarrollo de la comunidad en el ámbito alimentario. Éste centro también ofrece seguimiento y evaluación a los proyectos de los productores que estén implementando las tecnologías.

El Centro de Desarrollo de Tecnología Agrícola ha ayudado a crear pequeñas empresas, como por ejemplo la de encurtidos de tomates y ayuda a conseguir financiamiento, ya que mantiene convenios con el Estado para éstos.

Se ha venido propagando la idea de los huertos y la adaptación de tecnologías a las demás comunidades del Arenal. Cabe destacar que Los Periodistas se han convertido en el epicentro del desarrollo de tecnologías

agrícolas de la región. Constantemente se atienden productores de otras comunidades quienes acuden en busca de capacitación en las tecnologías agrícolas generadas.

La Escuela y el Liceo funcionan en áreas amplias y acogedoras con suficiente capacidad para albergar a todos los niños de la comunidad. Cuentan con canchas para fomentar la práctica de diversos deportes, cuentan con huertos escolares, los cuales abastecen los comedores, cuentan con bibliotecas virtuales, siendo éstas un espacio de interacción virtual que ponen a disposición de los estudiantes los conocimientos acumulados en cualquier parte del mundo.

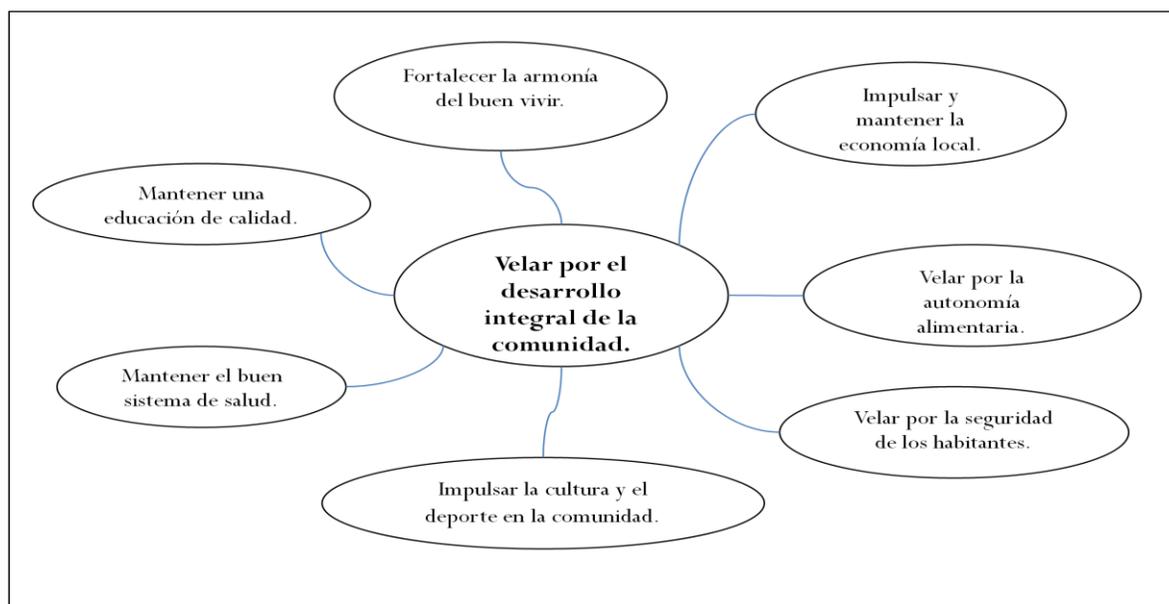
En la comunidad se han formado brigadas que se propagan a la Escuela, el Liceo, Instituciones, Organizaciones y Hogares. Estas brigadas se encargan de proponer soluciones a los problemas que se presenten. Trabajan de manera articulada con instituciones del estado, las cuales no se encuentran dentro de la comunidad pero están al servicio de ella. Los planes y los programas que proponen las brigadas buscan continuar rescatan lo propio de la región en cuanto a materia cultural, educativa, religiosa, de salud, entre otros. Así continuar contribuyendo a su desarrollo.

#### **5.3.3.2. Rediseño en términos de un Sistema de Actividades Humanas.**

A continuación se presenta el rediseño de Los Periodistas mediante un Sistema de Actividades Humanas, el cual está constituido por conjunto de siete actividades lógicamente necesarias que los habitantes de Los Periodistas deben llevar a cabo para velar por su desarrollo integral y así mejorar la calidad de vida. Dichas actividades se agrupan en

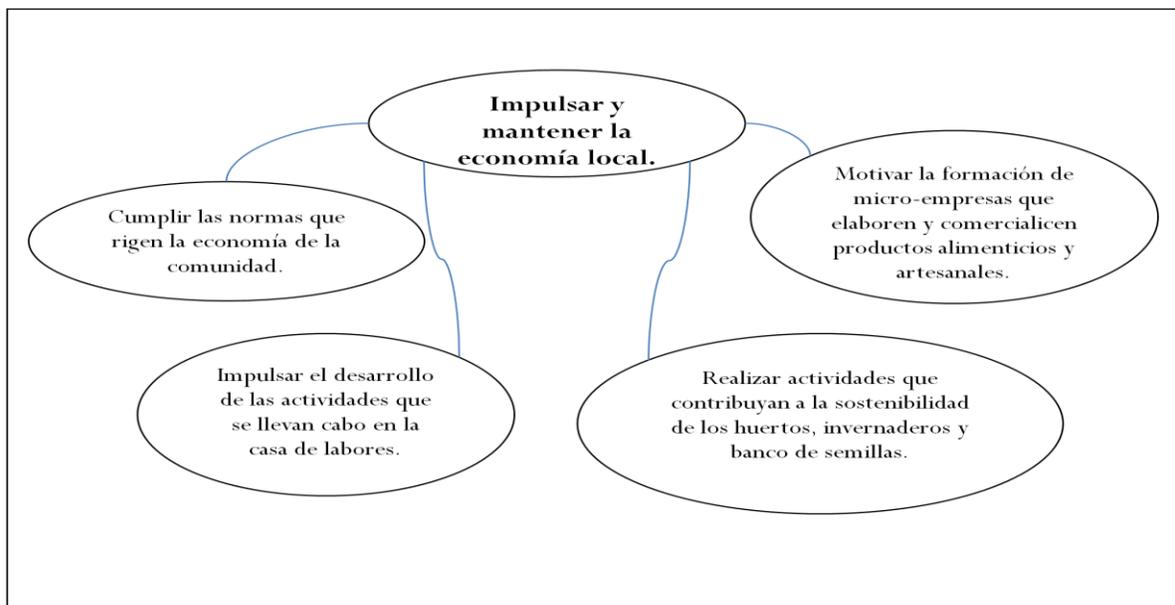
el modelo conceptual mostrado en la *Figura 14* y son expresadas mediante verbos que reflejen la acción a realizar en un primer nivel.

La comunidad autónoma alimentaria debe velar por el desarrollo integral de la comunidad, mediante el mantenimiento de un servicio educativo de calidad en la comunidad, donde se imparta educación en todos los niveles (primaria, secundaria y técnico-universitaria); impulsando y manteniendo la economía local basada en actividades de producción y comercialización de alimentos cultivados en los huertos e invernaderos de la comunidad, también impulsando actividades que rescaten y mantengan los aspectos culturales de la región y actividades deportivas en los jóvenes que eviten que realicen malas prácticas que lo alejen de la sociedad. Otra de las actividades que contribuye al desarrollo integral consiste en velar por la autonomía alimentaria del sector garantizando una alimentación sana a los habitantes, también manteniendo un sistema de salud de buena calidad donde las personas cuenten con planes de salud preventivos y curativos; entre otras.



**Figura 14: SAH de la comunidad autónoma alimentaria Los Periodistas.**

Luego de expresar el Sistema de Actividades Humanas de la comunidad autónoma alimentaria, se hace necesario profundizar en un segundo nivel cada una de las actividades contempladas por dicho Sistema de Actividades Humanas. En la *Figura 15* se muestra un segundo nivel del Sistema de Actividades Humanas relacionado con la actividad *Impulsar y mantener la economía local*, para lo que es necesario que la comunidad *cumpla las normas que rigen su economía* como prohibir la especulación y acaparamiento de los alimentos; llevar a cabo actividades que contribuyan a la sostenibilidad tanto de los huertos, invernaderos como del banco de semillas, por ejemplo los mercados comunales donde se obtengan recursos a través de la venta de los alimentos y artículos artesanales realizados por los propios habitantes; constantemente se deben realizar actividades que motiven la formación de micro-empresas, por ejemplo, la de encurtidos de tomates; también resulta importante que la comunidad impulse y apoye el desarrollo de las actividades que se realizan en la casa de labores.

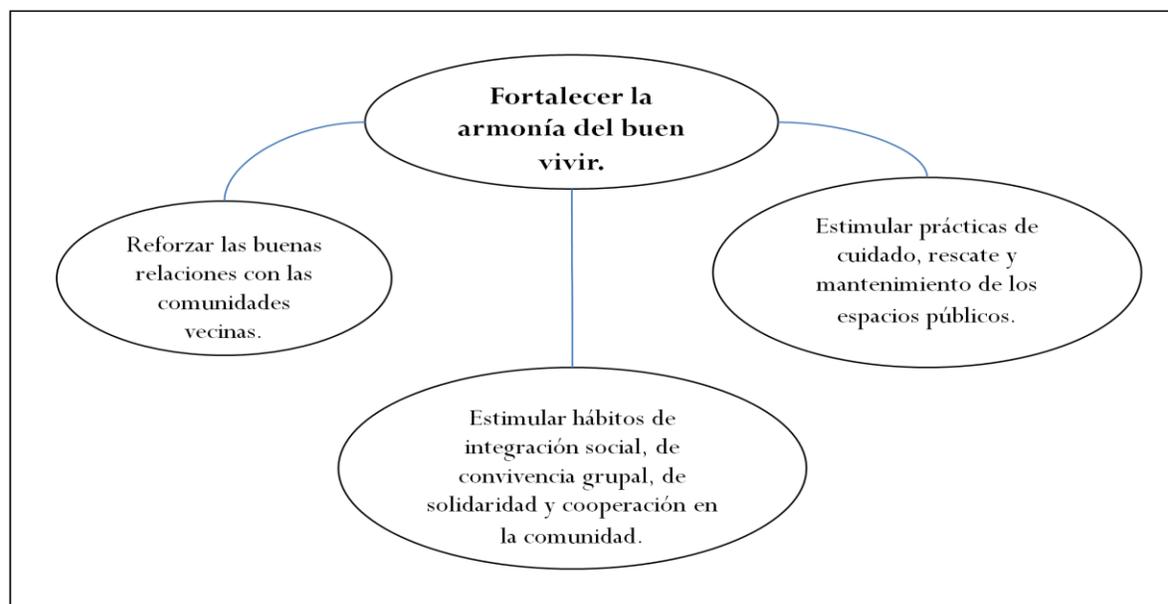


**Figura 15: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para impulsar y mantener la economía local.**

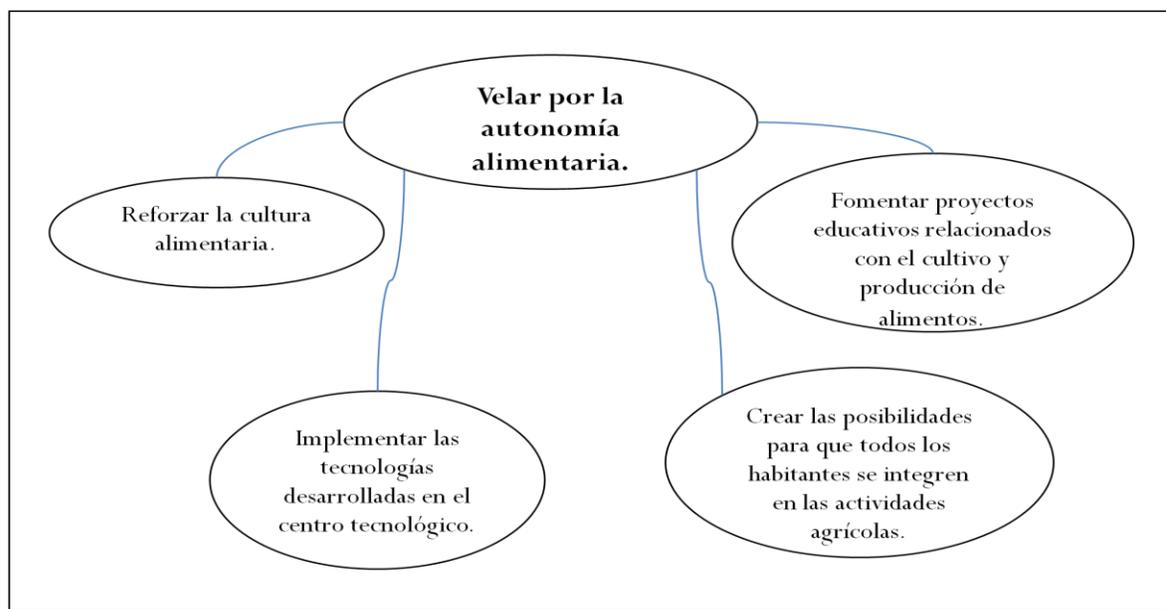
En la *Figura 16* se observa el segundo nivel del Sistema de Actividades Humanas de la comunidad relacionado con la actividad *Fortalecer la armonía del buen vivir*, para lo que la

comunidad debe realizar tres actividades principales como: *Reforzar las buenas relaciones con las comunidades vecinas; estimular en los habitantes hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación en los que pueden participar miembros de las demás comunidades, así como estimular prácticas de cuidado, rescate y mantenimiento de los espacios públicos.*

Para la actividad *velar por la autonomía alimentaria* de la comunidad se presenta en *Figura 17* el Sistema de Actividades Humanas, este contempla actividades que apuntan a reforzar la cultura alimentaria de la comunidad, crear las posibilidades para que todos los habitantes se integren al desarrollo de actividades agrícolas, promover e implementar las tecnologías desarrolladas en el centro tecnológico, así como fomentar proyectos educativos relacionados con el cultivo de alimentos mediante técnicas orgánicas y producción de productos alimenticios para el consumo básico de los habitantes de la comunidad y de comunidades vecinas.



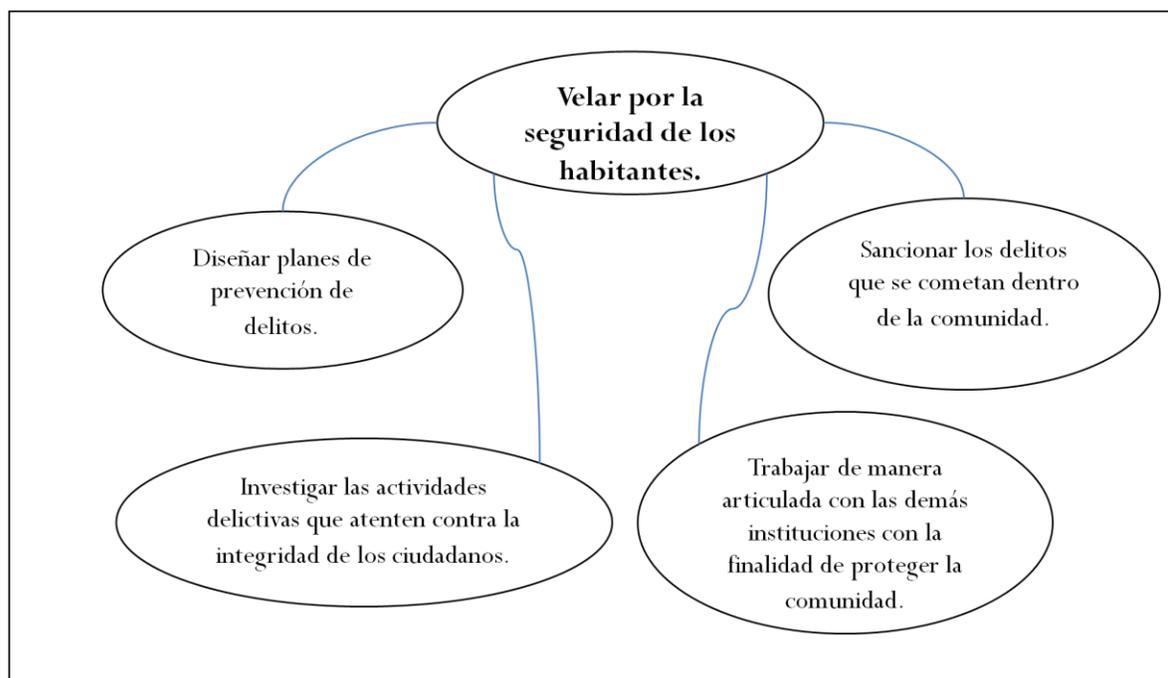
**Figura 16: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para fortalecer la armonía del buen vivir.**



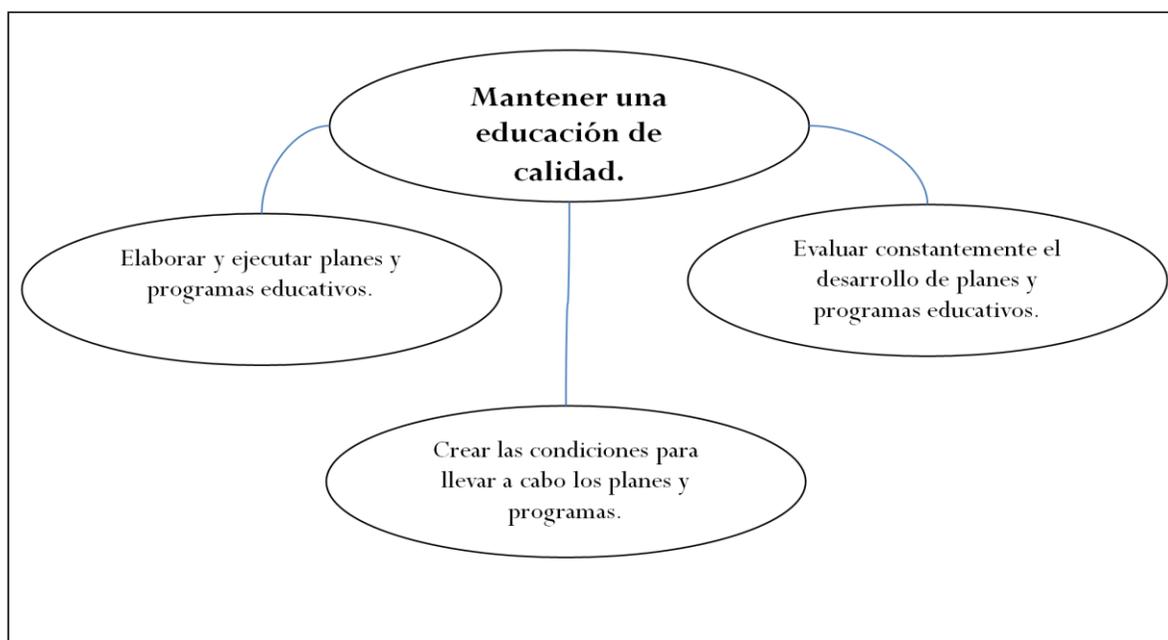
**Figura 17: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para velar por la autonomía alimentaria.**

En la *Figura 18* se presentan las actividades que debe realizar la comunidad autónoma alimentaria para *velar por la seguridad de los habitantes*, entre las que se encuentra diseñar planes para prevenir los hechos delictivos dentro de la comunidad; así como también realizar investigaciones de los hechos delictivos que ocurran, a fin de esclarecerlos y aplicar sanciones correspondientes; también es necesario que la comunidad trabaje de manera articulada con las comunidades vecinas para ejecutar planes dirigidos a velar por la seguridad de los habitantes.

Para *mantener un servicio de educación de calidad* es necesario que los habitantes elaboren y ejecuten planes y programas educativos que busquen educar de una mejor forma a cada uno de los habitantes de la comunidad, además es indispensable crear las condiciones necesarias como medios y recursos para llevar a cabo dichos planes, luego de implementar los planes y programas educativos en la comunidad se necesita evaluar continuamente el desarrollo de los mismos, con la finalidad de verificar que se esté impartiendo una educación de calidad en todos los niveles. Todas estas acciones se encuentran expuestas en la *Figura 19*.



**Figura 18:** SAH de la comunidad autónoma alimentaria para velar por la seguridad de los habitantes.



**Figura 19:** SAH de la comunidad autónoma alimentaria para mantener una educación de calidad.

Para el desarrollo de una verdadera comunidad es indispensable que se lleven a cabo actividades enfocadas a impulsar el desarrollo de una cultura propia, definida por los mismos habitantes. En la *Figura 20* se puede observar el conjunto de actividades correspondientes al segundo nivel del Sistema de Actividades Humanas de la comunidad dirigidas a impulsar la cultura y el deporte como parte de las actividades recreacionales y formadoras de los habitantes, entre las que se encuentran: Fomentar la realización de actividades que promuevan la cultura y el deporte en la comunidad, actividades como competencias sanas, presentaciones culturales, entre otras; también es importante que se ejecuten planes para detectar talento en los niños y jóvenes, además de detectar talentos se deben crear las condiciones necesarias para desarrollar los talentos encontrados.

Finalmente, la actividad contemplada en el Sistema de Actividades Humanas de la comunidad autónoma alimentaria está dirigida a mantener el buen servicio de salud, para lo que es necesario actividades dirigidas a difundir conocimientos acerca de la medicina tradicional; Llevar a cabo programas de salud interinstitucionales y junto con la comunidad en general dirigidos difundir conocimiento sobre temas relacionados con la educación sexual y el consumo de drogas; diseñar planes para el cuidado y protección de las personas de la tercera edad y niños y ejecutar jornadas médicas en todas las especialidades. Esto puede observarse en la *Figura 21*.

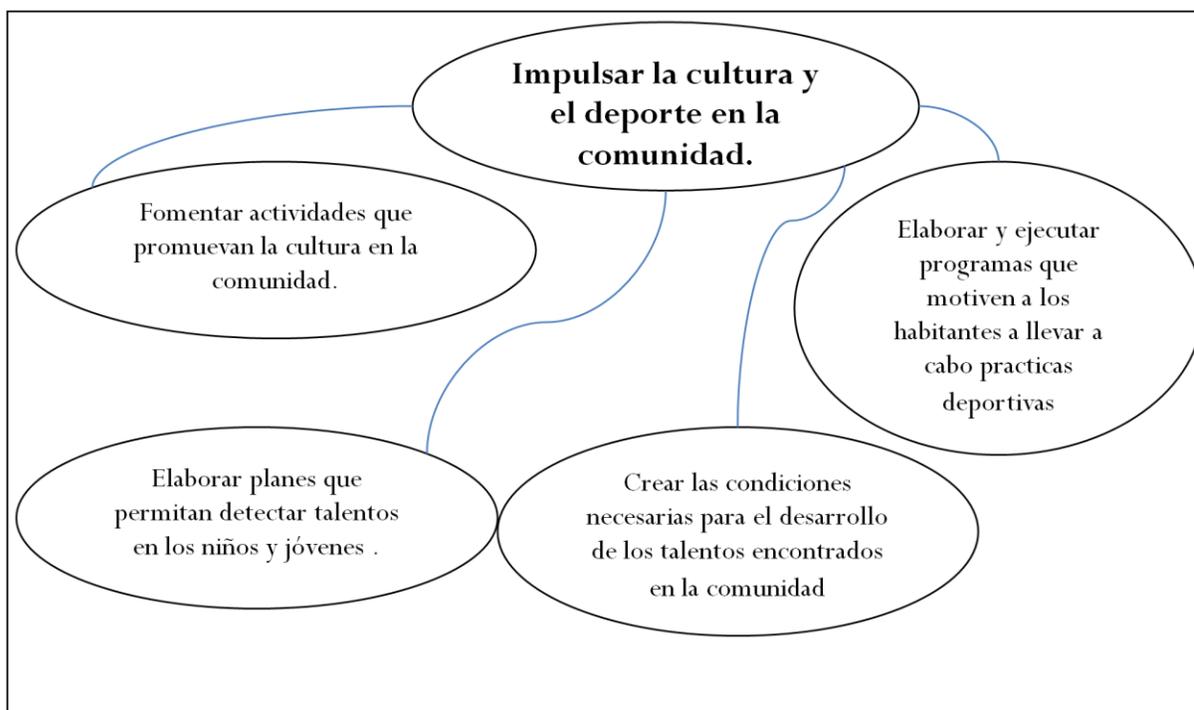


Figura 20: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para impulsar la cultura y el deporte en la comunidad.

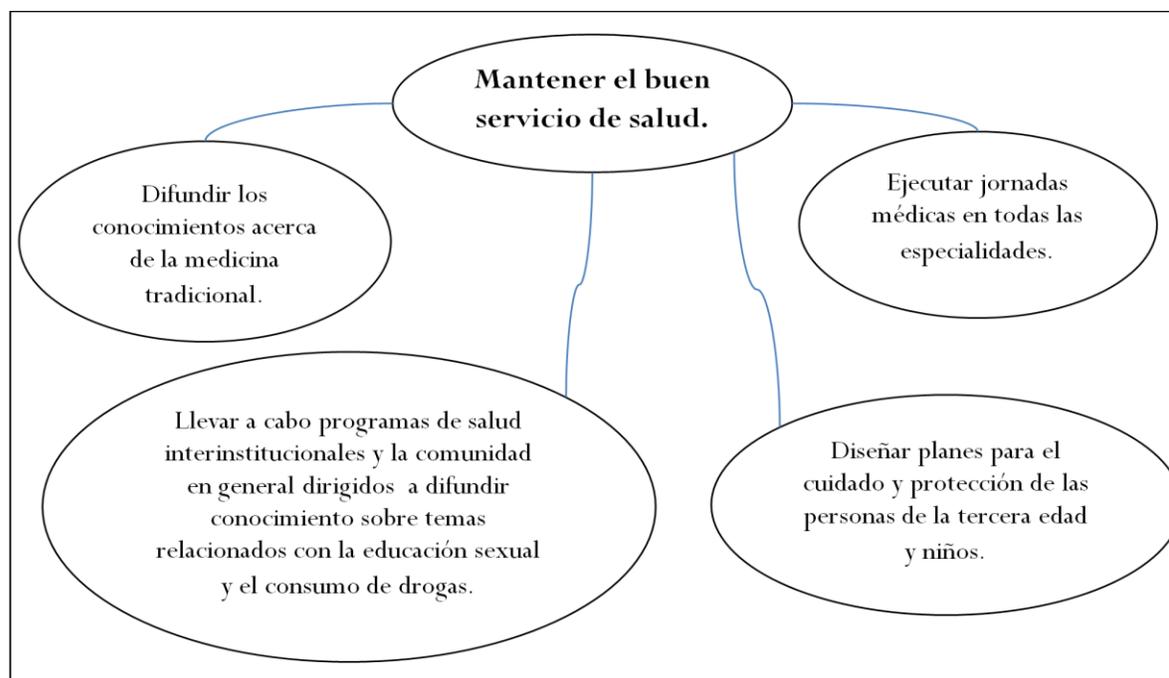


Figura 21: SAH de la comunidad autónoma alimentaria para mantener el buen servicio de salud.

## Capítulo 6:

### Conclusiones y recomendaciones.

En el presente capítulo se expone un conjunto de conclusiones acerca del estudio realizado, originadas a partir del desarrollo de los objetivos planteados al comienzo del documento. Luego se presentan algunas recomendaciones generadas a partir de la experiencia adquirida, y las cuales se deben tener en cuenta para futuras investigaciones.

#### 6.1. Conclusiones.

En función del objetivo primordial de la presente investigación *Contribuir a la planificación sistémica del desarrollo comunitario, mediante la propuesta de un proceso metodológico para elaborar diseños idealizados y su aplicación en la elaboración de un modelo de diseño idealizado preliminar de la “comunidad” en estudio (Los Periodistas)*, se logró elaborar un proceso metodológico para la construcción de diseños idealizados, el cual consistió en un ajuste hecho a la metodología de planificación interactiva de Ackoff. Esto, para complementar el proceso Ackoffiano para elaborar el diseño idealizado. En el proceso metodológico propuesto se estructura la comunidad deseada mediante los Sistemas de Actividades Humanas (SAH) contemplados en la metodología sistémica blanda de Checklan.

Una vez ajustado el proceso metodológico se procedió a aplicarlo, construyendo un modelo preliminar de diseño idealizado del Sector Merideño Los Periodistas. El proceso comenzó realizando una descripción de la situación actual, en la cual fueron esbozados aspectos positivos y negativos de ese sector como: las características físicas del lugar, los proyectos que se están ejecutando, los problemas que se encuentran presentes, así como el tipo de relaciones que mantienen los individuos que habitan en ella. Resaltando que existen pocas infraestructuras que brindan apoyo a las actividades educativas,

recreacionales, de salud, entre otras. La mayoría de los proyectos planteados en la comunidad no son llevados a cabo o no se les da continuidad, existe falta de organización entre los habitantes para enfrentar los problemas de la comunidad, sin embargo hay un grupo de ellos que está dispuesto a trabajar en pro del bienestar de la comunidad.

Luego, se procedió a ordenar la situación problemática observada en Los Periodistas, analizando los problemas descritos, en términos de una perspectiva relacionada con la calidad de vida, ya que los problemas que fueron esbozados por los actores, parecen tener sentido si se ordenan de acuerdo a esta perspectiva. Este ordenamiento se llevó a cabo mediante el diagrama de espina de pescado, en el cual se pueden observar las posibles causas (la falta de empleo en el lugar, deficiencia en la educación, inseguridad, etc.) y posibles consecuencias (aumento de la inseguridad y degradación del medioambiente) del problema *deterioro de la calidad de vida*. Además del ordenamiento de la situación problemática presente en el lugar se procedió a identificar a partir de los aspectos positivos descritos del sector en estudio, la idea impulsadora capaz de catalizar el cambio de la situación actual a una situación deseada, resultando que dicha idea consiste en transformar a Los Periodistas en una comunidad autónoma alimentaria.

Realizado el análisis de la situación actual, se procedió a construir el diseño la comunidad deseada, basándose en la idea impulsadora identificada en el paso anterior. El diseño se inició con la formulación de la misión, la cual apunta a la transformación de Los Periodistas en una comunidad autónoma alimentaria, donde las actividades que se realicen se encuentren basadas en un conjunto de buenos valores y principios, y busquen contribuir con el desarrollo integral de la comunidad y así mejorar su calidad de vida.

Partiendo de la misión, se realizó una descripción de las características de la comunidad deseada mediante una lista de especificaciones, destacando entre ellas: infraestructuras dignas que contribuyan al desarrollo integral de cada uno de los

habitantes; sedes educativas para todos los niveles, centros de salud, centros recreacionales, centro de desarrollo de tecnología agrícola necesaria para la sostenibilidad de los huertos, microempresas de producción de alimentos, bancos de semillas, entre otros. La economía de la comunidad debe estar basada en actividades agrícolas relacionadas al cultivo de alimentos y plantas (ornamentales y medicinales) a través de huertos e invernaderos, a los cuales se deben aplicar las nuevas tecnologías, estos deben ser fuente de aprendizaje de las tecnologías generadas en el centro tecnológico. Estas actividades se apoyan en los bancos semillas. Las actividades agrícolas que se realicen en la comunidad se encontraran enmarcadas en garantizar la seguridad y soberanía alimentaria del lugar y en la sostenibilidad ambiental.

Luego de describir las características de la comunidad autónoma alimentaria, se realizó una estructuración de la misma, mediante un relato futurista y un Sistema de Actividades Humanas. El primero consistió mostrar cómo las características o especificaciones descritas en la lista se relacionan entre sí, mediante un viaje imaginario. El segundo consistió en estructurar la comunidad deseada, mediante el mínimo número de actividades lógicamente necesarias para velar por el desarrollo integral de la comunidad y así mejorar su calidad de vida. Entre las actividades lógicas necesarias se encuentran: impulsar y mantener la economía local, contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad, mantener una educación de calidad, velar por autonomía alimentaria, entre otras. Estas actividades se deben realizar de manera conjunta y armónica entre todos los que hacen vida en la comunidad y basándose en los valores y principios establecidos.

## 6.2. Recomendaciones.

Dada la importancia que ha adquirido la planificación interactiva en los últimos años, por contemplar la técnica de diseño idealizado de organizaciones con fines sociales como comunidades, y la experiencia adquirida al aplicarla en el presente estudio, se recomienda:

Realizar futuras investigaciones dirigidas a continuar desarrollando el modelo de diseño idealizado preliminar de Los Periodistas, con la finalidad de planificar e implementar los medios y recursos que permitan materializar la transformación de Los Periodistas a una comunidad autónoma alimentaria.

Aplicar de manera participativa en Los Periodistas, el proceso de diseño idealizado propuesto en la presente investigación, con la finalidad de que cada comunidad pueda diseñar la comunidad deseada, utilizando como referencia el modelo que aquí se propone. Los resultados pueden ser utilizados para la gestión de la comunidad a corto, mediano y largo plazo.

Resulta interesante que se lleven a cabo servicios comunitarios dirigidos a implementar el proceso metodológico propuesto en la presente investigación, con la finalidad de contribuir al desarrollo de verdaderas comunidades.

## Bibliografía.

- Ackoff, R. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Primera edición. New York: Oxford University Press, Inc.
- Aldana, E. y Reyes, E. (2004). *Disolver problemas: Criterios para formular proyectos sociales*. Disponible en: <http://www.unibague.edu.co/Disolverproblemas.pdf>.
- Andrade, H., Dyner, I., Espinosa, A., López-Garay, H. y Sotoquirá, R. (2007). *Pensamiento Sistémico: Diversidad en búsqueda de unidad*. Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- Fals, O. (2009). *Una sociología sentipensante para América Latina*, Primera edición. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores y CLACSO. (492pp.).
- Fuenmayor, R. (1999). *Sentido y sinsentido del desarrollo*. Disponible en: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14856/1/sentido\\_y\\_sinsentido.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/14856/1/sentido_y_sinsentido.pdf).
- Fuenmayor, R. (2007). *El Estado Venezolano y la posibilidad de la ciencia*. Publicado por la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres—Nodo Mérida Venezuela. Disponible en: <http://www.cenditel.gob.ve/node/422>.
- Harnecker, M. y López, N. (2009). *Planificación participativa en la comunidad*. Disponible en: <http://wiki.cenditel.gob.ve/wiki/ralmo?action=AttachFile&do=view&target=Harnecker+-+Planificaci%C3%B3n+participativa+de+la+comunidad>.
- López-Garay, H. (s.f.). “Darle poder al pueblo”: *Concienciación histórica y narrativas locales pasadas, presentes y futuras*. Trabajo presentado en 3rd Latin American and European Meeting on Organizational Studies, Abril, Buenos Aires.

- López-Garay, H. (2011a). *Primera presentación ante la comunidad del Arenal: Proyecto Communitas*. Manuscrito no publicado.
- López-Garay, H. (2011b). *Minutas Proyecto Communitas: Reunión 01-06-11*. Disponible en: <http://wiki.cenditel.gob.ve/wiki/ralmo?action=AttachFile&do=view&target=MINUTAS+PROYECTO+COMMUNITAS+Junio+1.pdf>.
- López-Garay, H. (2011c). *Minutas Proyecto Communitas: Reunión 08-07-11*. Disponible en: <http://wiki.cenditel.gob.ve/wiki/ralmo?action=AttachFile&do=view&target=MINUTAS+Julio+08.pdf>.
- López-Garay, H. (2011d). *Minutas Proyecto Communitas: Reunión 13-09-11*. Disponible en: <http://wiki.cenditel.gob.ve/wiki/ralmo?action=AttachFile&do=view&target=Minutas+septiembre+13.pdf>.
- López-Garay, H. (2011e). *Checkland y la Planificación interactiva de Ackoff*. Manuscrito no publicado.
- López-Garay, H. (2011f). *Minutas Proyecto Communitas: Reunión 05-11-11*. Disponible en: <http://wiki.cenditel.gob.ve/wiki/ralmo?action=AttachFile&do=view&target=MINUTAS+REUNION+SABADO+5+DE+NOVIEMBRE.pdf>.
- López-Garay, H. (2012). *Planificación de fines*. (Traducción libre y comentada de Hernán López-Garay-Garay). Manuscrito no publicado.
- Portillo, A. (2010). *Perspectivas de la relación ambiente-desarrollo en El Arenal. Parroquia Arias del Municipio Libertador, Estado Mérida*. Disponible en: <http://xa.yimg.com/kq/groups/17607012/229017704/name/X+Jornadas+de>.

- Reyes, A., Pedraza, G. y Aldana, E. *Visión Tolima 2025: Tolima punto de encuentro de las posibilidades de futuro de Colombia*. Disponible en: <http://embedit.in/aMo7Cf8bQg>.
- Sánchez, G. (2003). *Técnicas participativas para la planeación: Procesos breves de intervención*, Primera edición. México D.F.: Fundación ICA, A.C. Disponible en: [http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca\\_virtual/doc004/](http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca_virtual/doc004/).
- SocivilPutumayo, (2010). *La cuchara por la autonomía la soberanía y la seguridad alimentaria*. Memorias del Foro Colombo – Ecuatoriano. Disponible en: <http://www.socivilputumayo.org/>.
- Torres, R. (2011). *Comunidad de Aprendizaje: Educación, territorio y aprendizaje comunitario*. Disponible en: <http://otra-educacion.blogspot.com/>.
- Zea, J. (2006). *Memorias de Villa El Salvador contado por sus propios dirigentes*. Disponible en: [http://www.amigosdevilla.it/archivoit/documentos/VES\\_HIS\\_02\\_2006.pdf](http://www.amigosdevilla.it/archivoit/documentos/VES_HIS_02_2006.pdf).