

Apuntes del promotor / 4

# **PLANEACION PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

JOSÉ VITELIO GARCÍA MALDONADO

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN 7

1. Metodología de la investigación a realizar 9
2. Marco teórico 11
3. Esquema de desarrollo de la comunidad 19
4. Planeación participativa 20
5. Desarrollo de una técnica experimental 21
  - 5.1. Formulación de expectativas 22
  - 5.2. Jerarquización de expectativas 22
  - 5.3. Formulación de sugerencias 22
6. Problema de hipótesis 24
7. Resultados iniciales y aplicación 25
  
8. Sugerencias 30

## A MANERA DE CONCLUSIONES 30

## APÉNDICE 31

- Procedimiento para determinar las expectativas sobre el desarrollo comunitario 32
- Escala de valores para determinar los grados relativos de importancia 35
- Ordenamiento de las expectativas sobre el desarrollo 36
- Objetivos del desarrollo comunitario (técnica Nominal) 39

# INTRODUCCIÓN

Frecuentemente los grupos organizados dan paso a líderes naturales.

El líder necesita poseer un control hegemónico de su comunidad.

Cuando empiezan a surgir nuevos posibles líderes, por razón lógica se pueden producir fricciones por lograr el control del conglomerado humano.

En tal contexto surgen desde enfrentamientos hasta desavenencias cuyos resultados pueden ser: renovación de líderes, integración de un grupo de liderazgo compartido o anulación de esfuerzos.

En comunidades donde se presentan esas últimas características, es necesario realizar acciones que tiendan a integrar al líder y a los sublíderes, en un conjunto cuya meta primordial ha de ser el desarrollo de la comunidad.

Las instituciones con programas de esa naturaleza deben esforzarse por encontrar la forma de superar problemas como los anotados.

En el trabajo se presenta la aplicación de una técnica de planeación participativa, cuyo objetivo es detectar los fines que en torno al desarrollo, puede concebir un grupo de liderazgo.

En una primera etapa, la detección de dichos fines se logra hasta nivel nominal, con la participación de un grupo representativo de la comunidad. (Técnica nominal de grupo).

En un segundo momento, se aplica la Técnica Saaty, para ponderar el grado de importancia que el conjunto investigado asigna a cada uno de los objetivos del desarrollo comunal.

Con la aplicación de la técnica en su conjunto, se obtienen dos resultados importantes:

1. Integración del líder y los sublíderes, al participar en la técnica de planeación.

La técnica de referenciación se aplicó en la comunidad Cuartos III, desarrollo progresivo de vivienda del Municipio de Naucalpan, Estado de México.

Los resultados son interesantes desde el punto de vista práctico y sociológico, ya que es una experiencia que puede extenderse a comunidades que afronten una problemática similar.

## 1. Metodología de la investigación a realizar

De principio se realizará investigación documental para estructurar el marco teórico del trabajo.

Se tocarán dos grandes rubros de conocimiento respecto al tema: el sociológico y el de planeación participativa.



Sobre dicha base, se desprenderán los conceptos fundamentales para realizar la investigación de campo. El renglón sociológico nos apoyará para ubicar socio-económicamente al universo que se investiga. Con tal conocimiento se realizará el proceso de planeación participativa.

Nuestro trabajo de experimentación está dirigido a grupos comunitarios cuyos integrantes pueden opinar sobre las expectativas que tengan en relación al desarrollo de su

La Técnica Saaty consiste en ir comparando por pares los elementos que se quieren jerarquizar. La finalidad de las comparaciones es obtener los pesos relativos o grados de importancia de cada uno de los aspectos sobre los demás, de acuerdo a una escala convencional de valores. Para facilitar las comparaciones, se utiliza un arreglo matricial o cuadro de doble entrada.

comunidad; esto les posibilita para ser tanto actores de su propio progreso, como participantes en el desenvolvimiento de su grupo.

La investigación, en realidad, trata de detectar las variables actitudinales y conductuales (vélganse los términos) que podrían caracterizar a un individuo. No son variables públicas, ni permanentes. Los datos equivaldrían a los que se obtienen por medio de un cuestionario o de una entrevista; aunque aquí procuraremos ubicar las respuestas dentro de una escala de valores.

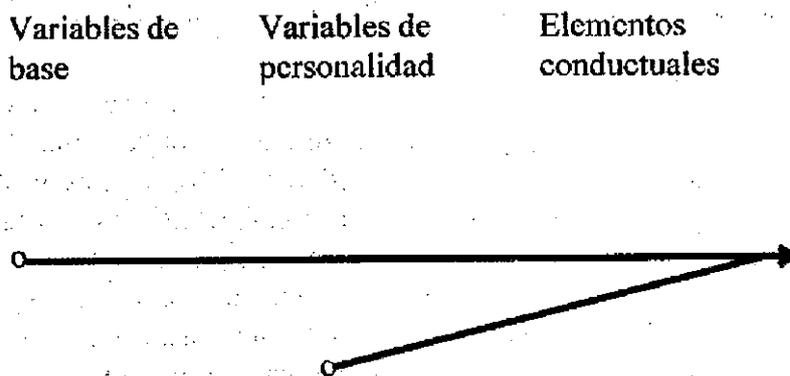
Sin embargo, superamos el problema del manejo de una escala de actitudes (para cuya conformación se requeriría el criterio de un grupo de jueces expertos, a fin de obtener las posibles respuestas graduadas para cada elemento investigado o ítem) en nuestro caso la Técnica Saaty.

Una vez que se haya realizado el trabajo de campo, se obtendrán categorías ponderadas de las distintas expectativas que los pobladores tienen respecto al desarrollo de su comunidad.

Así se podrán sugerir, para cada caso de universo similar al investigado, recomendaciones de reajuste programático del trabajo de promoción social.

El modelo de investigación que se realizará podría considerarse como "modelo sociopsicológico", porque las características de la personalidad se consideran como causas independientes que dan origen a los elementos conductuales, juntamente con la característica del contexto social.

Modelo sociopsicológico



## 2. Marco teórico

Hablar de una comunidad implica delimitar el concepto de la misma. Generalmente, incluye unidades sociales más o menos amplias, con uno o varios elementos en común.

También se considera comunidad a un grupo de personas sometidas a las mismas normas para regular algún aspecto de su vida.

Un concepto más restringido de comunidad se referiría a...

la conciencia próxima y duradera de determinado número de individuos en constante interacción y mutua comprensión. Los sujetos que viven en una comunidad, coordinan sus diferentes actividades, configurando estructuras sociales para satisfacer sus necesidades.<sup>1</sup>



1) Pozas A., Ricardo, *El desarrollo de la comunidad*, Manuales Universitarios, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 1964 p 21. •

De acuerdo a lo anterior, podríamos hablar de comunidad nacional, de comunidad latinoamericana, de comunidad de sociólogos, de partidos políticos, de grupos escolares, de mayordomías, de familiares, etcétera.

Pozas considera cinco componentes en una comunidad:

- a) El grupo con una serie de relaciones internas comunes, que se han formado a través del tiempo.
- b) El territorio que ocupan los miembros de la comunidad.
- c) Los recursos técnicos, que consisten en conocimientos, experiencias y herramientas para satisfacer las necesidades fundamentales.
- d) Una serie de estructuras organizadas para satisfacer las necesidades del grupo.
- e) Una estratificación social a veces con intereses comunes, pero en la mayoría de los casos, con intereses opuestos y antagónicos.<sup>2</sup>

Para Batten, la comunidad puede existir sin organización formal y ni siquiera es necesario que la gente esté consciente de tener los mismos fines e intereses. "En esencia, consiste en el sentimiento de pertenencia respecto del bienestar del grupo y de participación en él".<sup>3</sup>

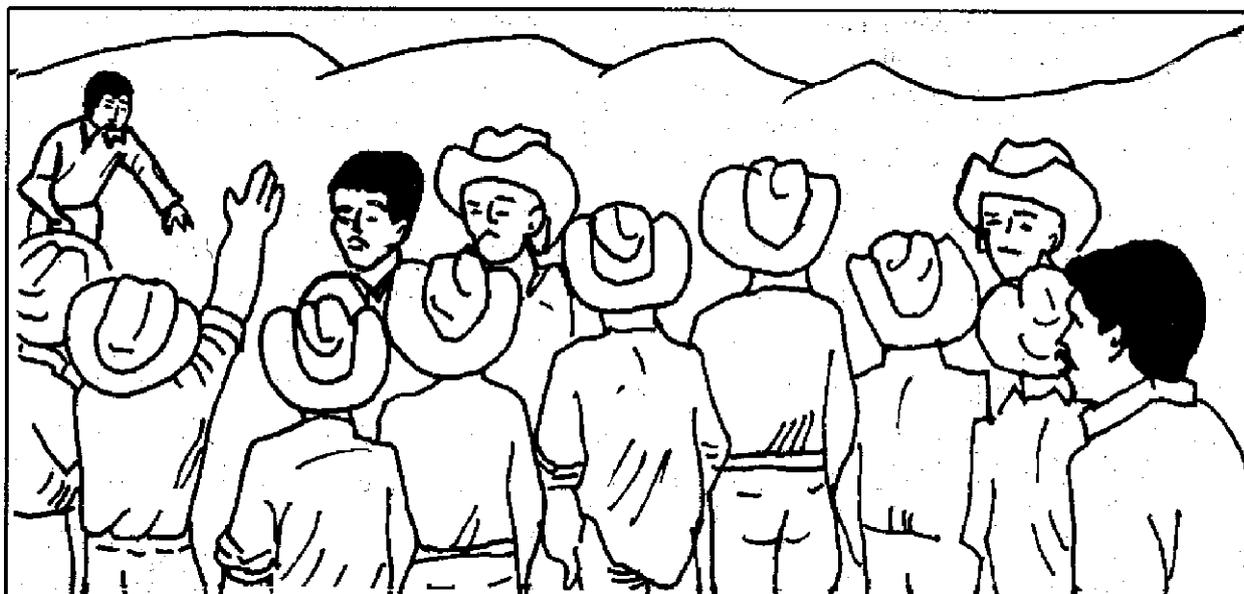
Para que una comunidad progrese no basta con que tenga conciencia clara de sus problemas; necesita, además, tener el deseo y el propósito de resolverlos!

Los deseos convertidos en finalidades, propósitos y objetivos de la comunidad, forman otra de las condiciones para que todo problema se convierta en factor de progreso.

En ocasiones, pueden surgir otros problemas, cuando se plantea la utilización y el uso de los hombres y las cosas como recursos de la comunidad; sobre todo, cuando no existe un común acuerdo sobre la forma de utilizarlos

2) Pozas A., Ricardo, *op. cit.*, p.24.

3) Batten, T.R., *Las comunidades y su desarrollo*, FCE, México, 1974, p.80,



como medios para alcanzar determinados objetivos en la realización de una obra que beneficie a todos.

Para hablar de desarrollo de la comunidad, sobre el cual no hay definición precisa, podríamos aceptar su enunciado como un proceso durante el cual la gente de la comunidad discute cuidadosamente y define lo que quiere, para después planear y actuar en conjunto, a fin de satisfacer sus deseos y resolver sus problemas.

Se ha dicho que el motor para el desarrollo de la comunidad es la existencia de problemas; se puede decir que una comunidad sin problemas no existe.

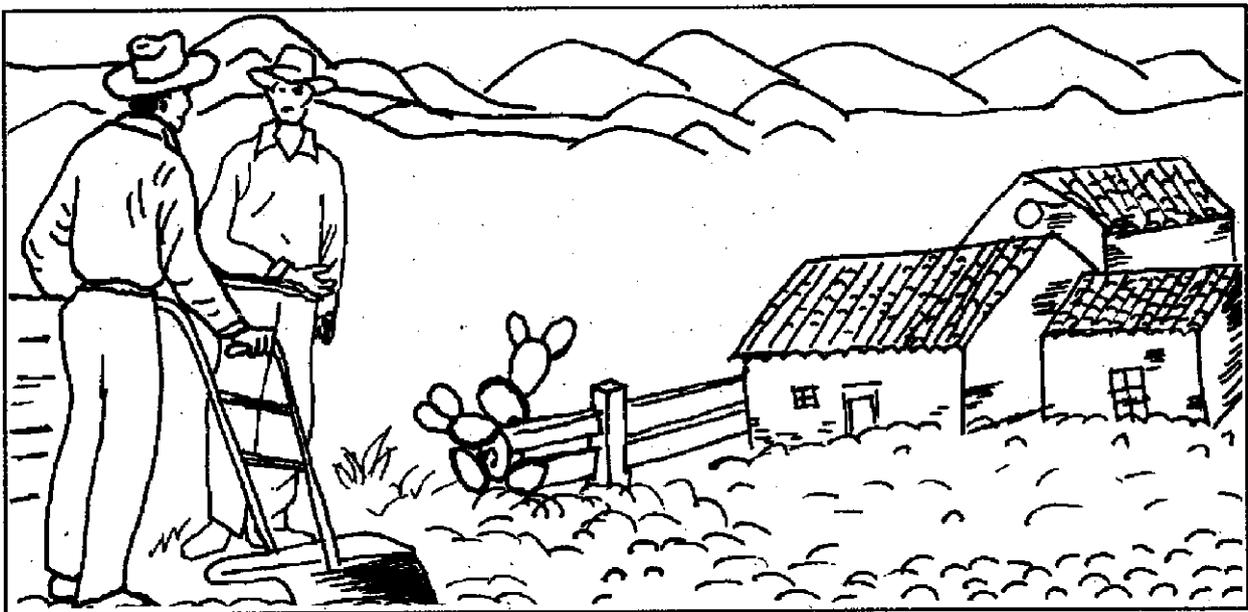
De ahí que todas las comunidades estén dotadas del impulso natural para el progreso. No todos los problemas son estímulo del progreso; para que un problema social se convierta en fuerza creadora del desarrollo debe reunir ciertas condiciones.

Los elementos que han de considerarse componentes de un problema de la comunidad, ligados a una necesidad son:

1. Sentir y tener conciencia de que existen necesidades insatisfechas o satisfechas en forma inadecuada o incompleta.
2. Tener deseos de superar las formas de satisfacer las necesidades y fijarse los objetivos y los recursos para lograrlo.

3. Considerar formas alternas para usar los recursos de que se dispone, a fin de satisfacer la necesidad que se analiza.
4. Dudar de la eficacia de los recursos que serán utilizados en la satisfacción de la necesidad.
5. Considerar que el medio exterior, distinto, puede eliminar las posibilidades de dar solución a los problemas con los recursos planteados.<sup>4</sup>

Si los recursos de que dispone una comunidad para satisfacer sus necesidades son escasos, pero a ellos están ajustados sus miembros, no existe progreso; si los recursos disponibles en una comunidad son abundantes, pero no son distribuidos en forma equitativa, y con



esta situación están conformes sus miembros, tampoco hay progreso. "En ambos casos los problemas existen pero no han sido sentidos, están latentes. Si en uno y otro caso los miembros de la comunidad no aceptan la realidad, el problema se siente, se hace consciente, se puede plantear y resolver".<sup>5</sup>

Hay dos maneras de entender el desarrollo de la comunidad; una natural o espontánea y otra planificada o consciente.

La primera está referida a un proceso social evolutivo, lento, puesto que se atiende a los recursos naturales, hu-

4) Pozas A., Ricardo, op. cit. pp. 87-88

5) Pozas A, Ricardo, op. cit. p. 81.

manos y técnicos, pero tradicionales y modificados por las influencias externas.

La segunda, permite acelerar voluntariamente dicho proceso en forma consciente y planeada, mediante un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos y humanos, que se desprenden del análisis de tales recursos.

Para el desarrollo planificado de la comunidad se necesita conocer las tendencias y normas espontáneas del proceso, a fin de planificar, sobre sus bases, el desarrollo de la comunidad; por ello se dará preferencia a la discusión del desarrollo de la comunidad como proceso social espontáneo, para que los agentes oficiales que vayan a actuar en la comunidad puedan utilizar estos conceptos en los programas que tienen encomendados, en este sentido, se considera el desarrollo de la comunidad como una serie de cambios cualitativos, una sucesión de pasos espontáneos de situaciones viejas a otras cualitativamente nuevas.<sup>6</sup>

Las áreas conurbadas que circundan a una gran metrópoli pueden llegar a ser regiones sin comunidad, surgidas en donde ha habido sólo un rápido desarrollo económico y especialmente un acelerado progreso industrial.

Todos procuran resolver por sí mismos sus propios problemas sociales inmediatos, a menudo sobre una base estrecha y habitualmente sin tomarse mucho interés por los lugares en donde viven. Frente a esta situación, primero debe crearse la comunidad y después propiciar su desarrollo.<sup>7</sup>

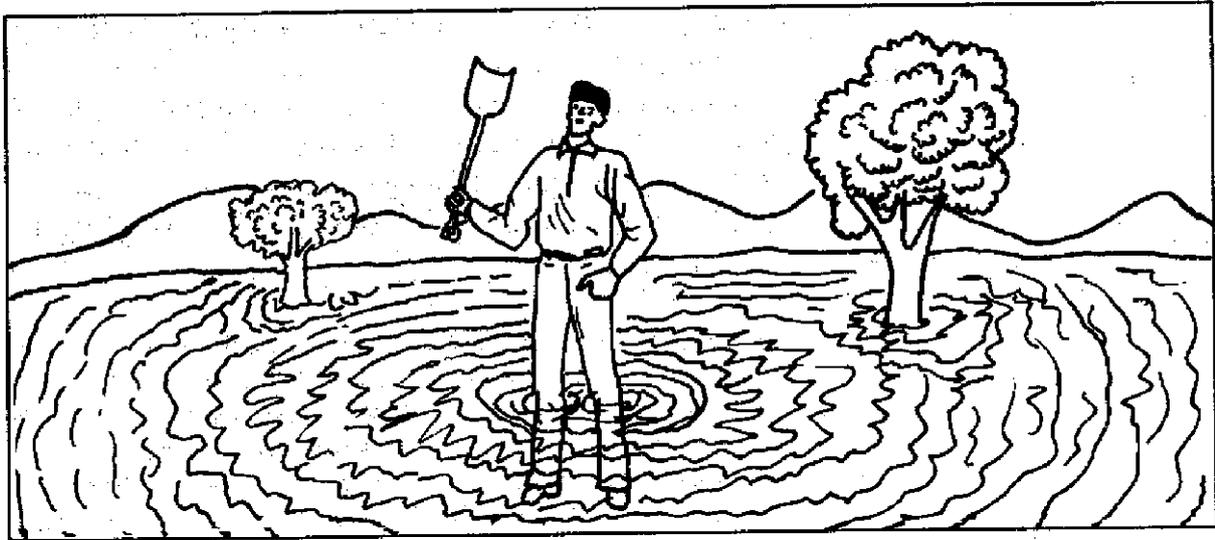
En México, el problema de la vivienda urbana se agrava por su creciente magnitud. La migración del campo a la ciudad y la alta tasa de crecimiento natural de la población, permiten predecir que muchas de las grandes ciudades duplicarán su población cada diez o quince años.

La familia que no tiene recursos económicos y que llega de la provincia a la gran urbe, se asienta en el lugar donde el habitante urbano no desea hablar.

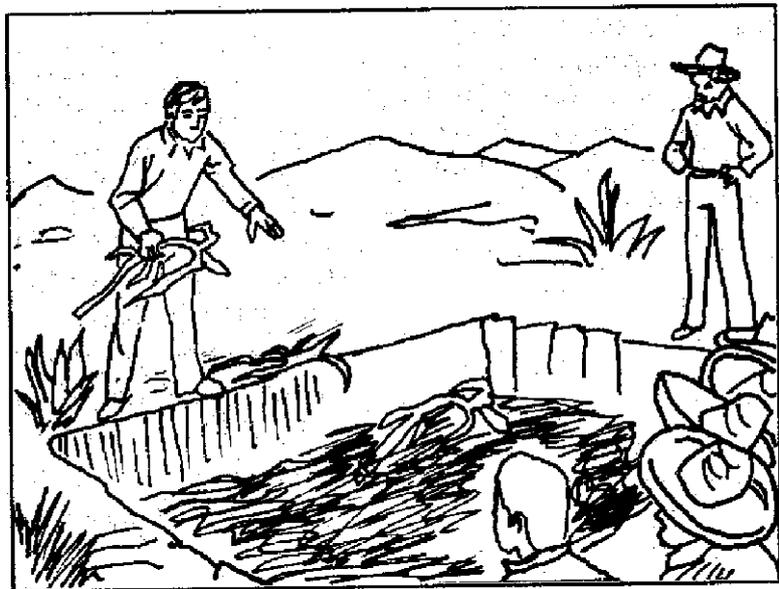
La gente que allí se asienta ha acudido en busca de trabajo; muchas veces pierden su sentimiento de pertenencia a la comunidad y paradójicamente aunque esté hacinada vive apartada una de otra. Inicialmente carece de tradiciones, de experiencias y de pautas de conducta comunes.

6) Pozas A., Ricardo, op. cit., p.43

7) Batten, T.R., op. cit., pp. 74-75



Los fraccionadores seleccionan los mejores lugares en las superficies de las ciudades y dejan aquellas zonas indeseables por sus características: inundables, salitrosas, con fuertes pendientes de terreno, en donde el valor de la tierra es barato, más no económico y ese lugar queda disponible a bajo precio, para los nuevos colonizadores que vienen del campo sin apoyo económico.<sup>8</sup>

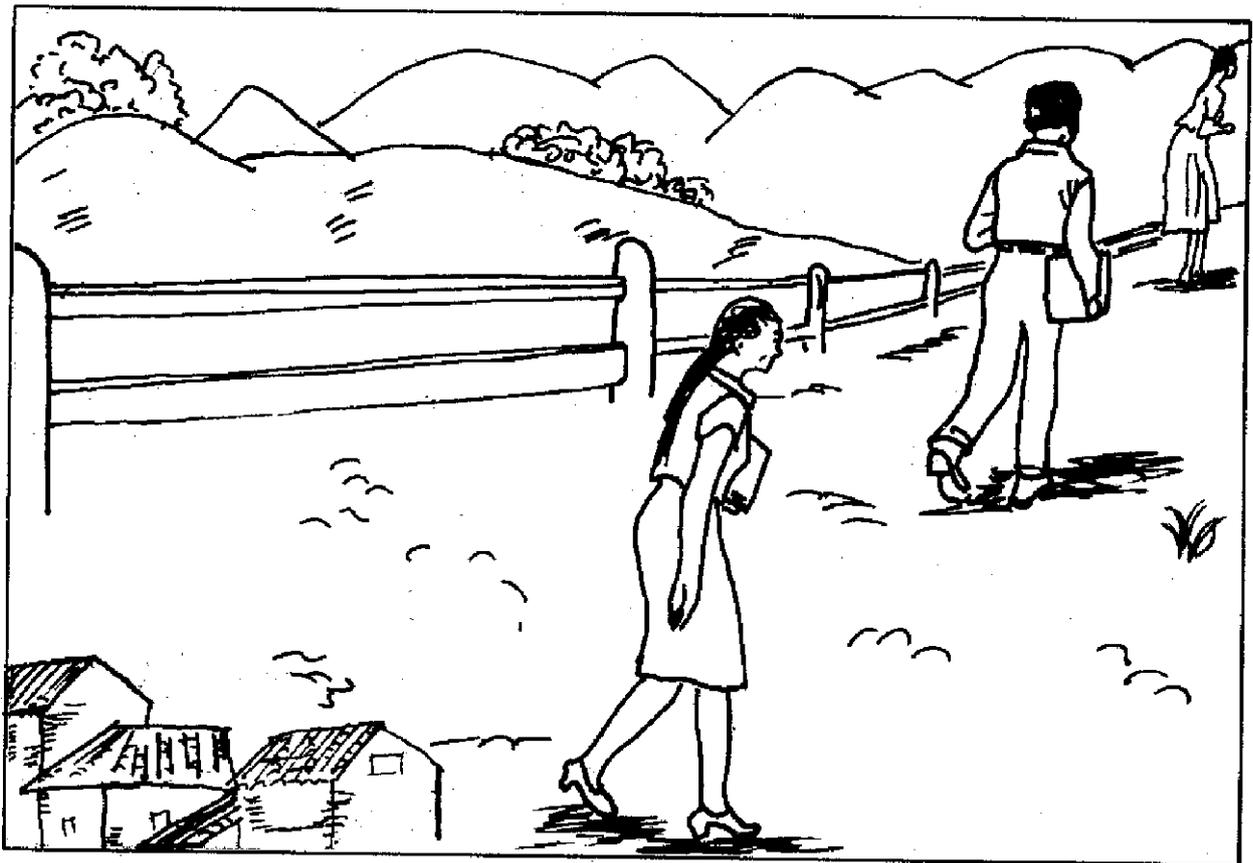


8) Cervantes, Enrique, *Planificación urbana, teoría y métodos*. "Diseño del Ámbito comunitario. Tomo 1, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1978, p.7.

El inmigrante tiene poca oportunidad de trabajo en actividades secundarias y terciarias, que son las predominantes urbanas y con las cuales el campesino ha tenido poco o ningún contacto.

Así, a los problemas económicos para adquirir tierra o vivienda se suma la falta de preparación para obtener empleo en actividades secundarias o terciarias.

La migración es un movimiento continuo de personas que, por una parte, llega del exterior al ámbito urbano;



pero también existe como movimiento interno: del centro de la gran ciudad hacia su periferia.

Durante tres décadas, aproximadamente de los años 40 a los 60, el crecimiento de la ciudad de México se debió a los asentamientos que se denominaron colonias populares; éstas no cumplían con los requisitos de los fraccionamientos y quedaron proscritas durante mucho tiempo. A finales de los años 60, las autoridades cambiaron de

política e iniciaron la regularización de dichos asentamientos incorporándoles servicios urbanos.

Algunas entidades federativas como el Estado de México, han objetivado una política tendiente a resolver el problema de los asentamientos humanos en diversas zonas, con atención especial al área conurbada con el Distrito Federal.

Entre los programas de vivienda que el Estado de México ha implantado, destaca aquél en el que se conjuntan los esfuerzos del poblador para realizar trabajos de infraestructura en beneficio de la comunidad y dentro del cual, también se canaliza el esfuerzo del poblador en la construcción de su propia vivienda. Esos programas se han denominado en forma genérica: Desarrollos Progresivos de Vivienda (DEPROVI).

### 3. Esquema de desarrollo de la comunidad

Sugerimos una serie de pasos a seguir para el desarrollo social de un grupo determinado:

- á) Crear la comunidad, si el grupo está asentado en una área urbana o conurbada.
- b) Hacer sentir los problemas a la propia comunidad con la aplicación de una técnica de planeación participativa.
- c) Buscar dentro de esa toma de conciencia de la problemática que se vive, los medios, los fines y los objetivos que se le pueden dar al desarrollo de la comunidad.
- d) Buscar la integración de las distintas corrientes de pensamiento, y de las formas de ver la problemática, al aplicar la técnica de planeación participativa.
- e) Detectar, a través de las respuestas a una pregunta generadora, los objetivos que los miembros de una comunidad, atribuyen al desarrollo social comunitario.
- f) Ponderar porcentualmente los distintos objetivos planteados.
- g) Considerando como unidad los recursos humanos, materiales y financieros de la comunidad, trazar las políticas de acción a seguir en el desarrollo de la misma y tomar como base la ponderación de objetivos.

#### 4. Planeación participativa

Para la teoría de la planeación, los medios son los caminos o cursos de acción que pueden utilizarse para la consecución de lo que se desea.

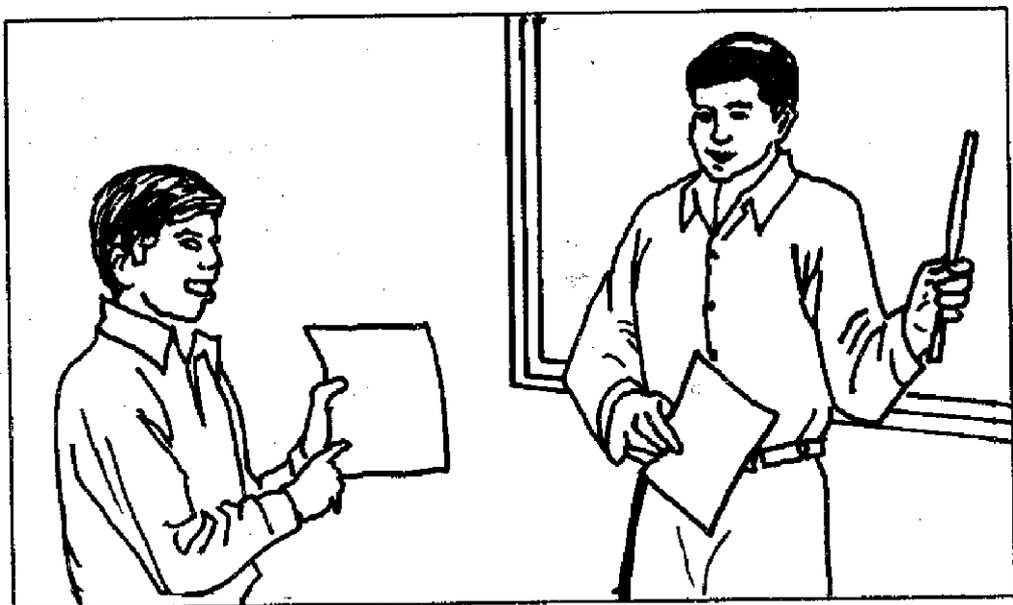
Mientras más medios se conozcan, mayores son las posibilidades de alcanzar eficaz y eficientemente lo deseado, a través de una selección adecuada de los más convenientes.

La planeación participativa puede contribuir al desarrollo de un conglomerado humano, llámese éste comunidad o grupo en proceso de serlo.

Sabido es que la promoción social debe propiciar, deliberadamente, los conocimientos, habilidades (destrezas) y valores (actitudes) necesarios para que el grupo alcance los objetivos deseados, y debe proveer una conciencia real de los problemas para que, efectivamente, se plantee el deseo de progresar.

La fase de medios en la planeación participativa consiste en determinar lo que se puede hacer para que la comunidad responda a las necesidades conscientes (expectativas) que el grupo exige para progresar y aproximarse al futuro deseado.

Los medios configuran lo que se puede hacer en caminos o programas de acción que inciden directa o indirectamente en el desarrollo de la comunidad.



## 5. Desarrollo de una técnica experimental

En nuestro caso, trataremos de determinar los medios para lograr un desarrollo social lo más apegado a los intereses del grupo; es decir, una acción que responda a la problemática del grupo y que permita su avance objetivo.



Para tal efecto, se sugiere el siguiente proceso:

- o **Formulación de expectativas.**  
Una concepción general y completa de las necesidades del grupo.
- o **Jerarquización de expectativas.**  
Mecanismo para determinar a qué expectativas hay que prestarles mayor atención para orientar esfuerzos y recursos.
- o **Formulación de sugerencias.** Para orientar el desarrollo de un programa o reformularlo en su caso.

### *5.1. Formulación de expectativas*

La promoción social es un proceso esencial para lograr los fines del desarrollo y aproximarse al futuro deseado.

Para cada logro se requiere disponer de algunos conocimientos y capacidades mentales, contar con ciertas habilidades o destrezas y tener interés y aprecio sobre determinadas normas y principios.

Las expectativas deberán expresar, claramente, las necesidades de desarrollo comunitario.

### *5.2. Jerarquización de expectativas*

Frecuentemente, los recursos y esfuerzos para cumplir con algunos objetivos formulados rebasan las posibilidades del grupo dentro de su contexto real.

Por eso, conviene fijar prioridades y seleccionar, en nuestro caso, las expectativas más importantes según el grupo. Les asignaremos, proporcionalmente, los recursos, oportunidades y tiempo disponibles.

Para establecer dichas prioridades, es conveniente determinar, en principio, la importancia de cada una de las expectativas; luego, determinar el grado de atención que se les deba prestar, según su importancia y recursos disponibles.

### *5.3. Formulación de sugerencias*

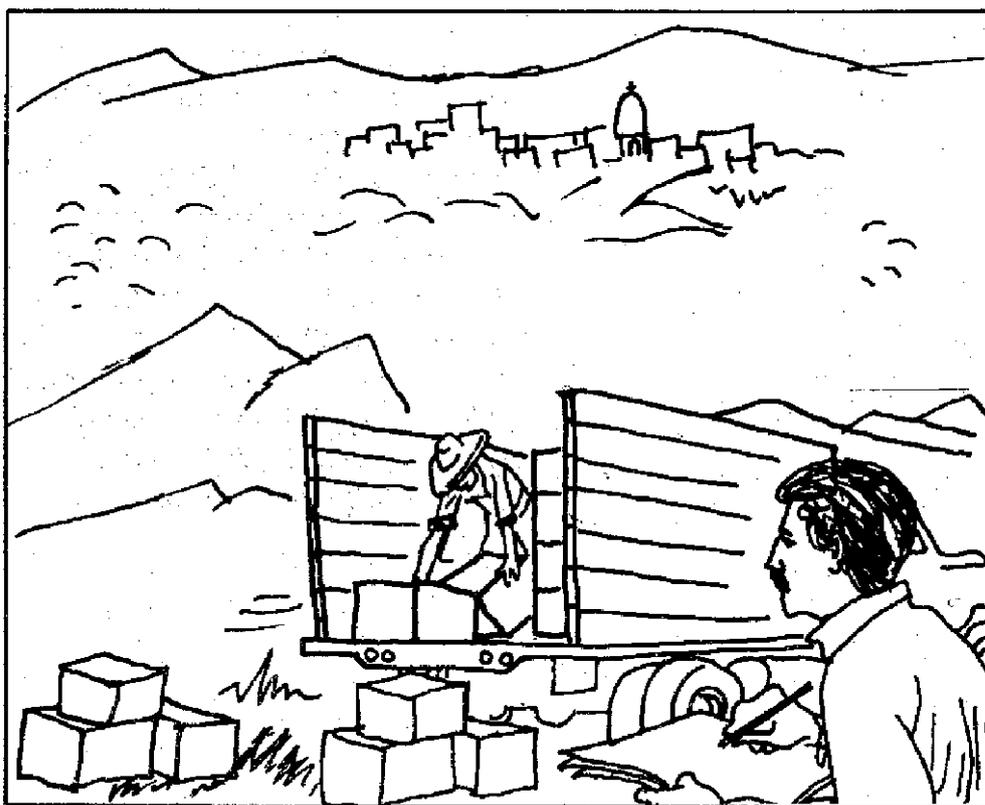
Una vez identificadas las expectativas prioritarias, se sugerirán procedimientos para su alcance según la naturaleza y limitaciones de las mismas. Aquí, incluso pueden sugerirse innovaciones en el trabajo que desarrolle determinada comunidad. De las expectativas, pueden inferirse algunas condiciones necesarias para coadyuvar al desarrollo integral del grupo.

### *Observaciones*

Para que la intervención del grupo sea efectiva, es indispensable que cuente con los conocimientos, habilidades y valores pertinentes:

- a) Conocimiento sobre la naturaleza de un área del saber humano, así como de las consecuencias de su aplicación en el medio socioeconómico.
- b) Habilidades para objetivar correctamente las acciones necesarias, a fin de alcanzar y mantener algún estado deseado,
- c) Valores para aceptar o inducir en sí mismo y en todos los miembros del grupo, actitudes favorables hacia la consecución de un cambio deseado.

La participación o el carácter colectivo de las acciones depende, esencialmente, de los valores compartidos.



## 6. Problema e hipótesis

La localidad que nos ocupa, dada la heterogeneidad del origen provinciano de sus familias, apenas está en proceso de integración de la verdadera comunidad.

De tal forma que, a pesar de que sus problemas son comunes: como la introducción de servicios y el establecimiento y terminación de sus casas habitación, algunos de sus miembros aún no se han identificado con su problemática y el sentido de pertenencia al conjunto que puebla la localidad, es confuso. Por eso ha habido fricciones en el ejercicio del liderazgo dentro de la comunidad mencionada y las acciones que en algún momento se han aprendido por el grupo de control mayoritario, en varias ocasiones se han visto contrarrestadas en su desarrollo.

En tal virtud, nos hicimos la siguiente pregunta:

¿Cómo puede un promotor tomar en cuenta las expectativas que los miembros de una comunidad tengan para planear, de manera más adecuada, el desarrollo social de la misma?

Tomando como punto de partida el supuesto de que muchas veces un grupo disidente no se manifiesta de manera abierta y sólo actúa entorpeciendo o dilatando la consecución de ciertos objetivos en el desarrollo comunitario, podríamos plantearnos la hipótesis de que:

El conocimiento que obtenga al aplicar dicha metodología, le capacitará para establecer un programa de trabajo que considere los intereses de los miembros de la comunidad y al mismo tiempo le permitirá, al establecer técnicas de planeación, propiciar el conocimiento y la convivencia entre los eventos no muy afines de la comunidad, con influencia dentro de la misma.

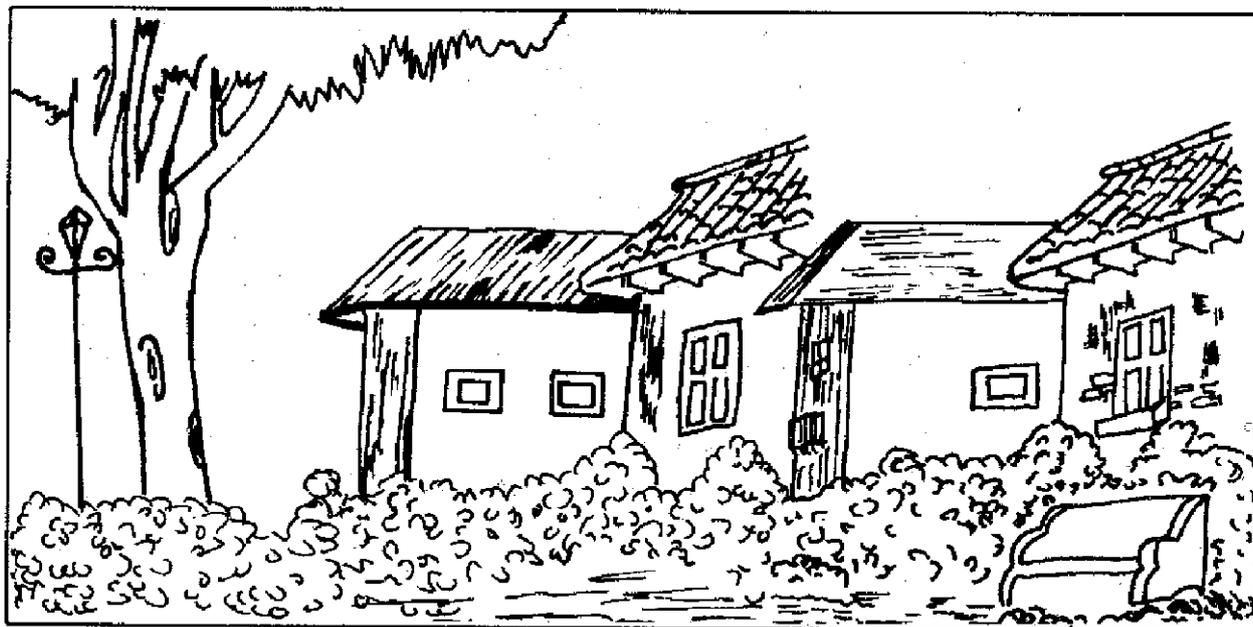
## 7. Resultados iniciales y aplicación

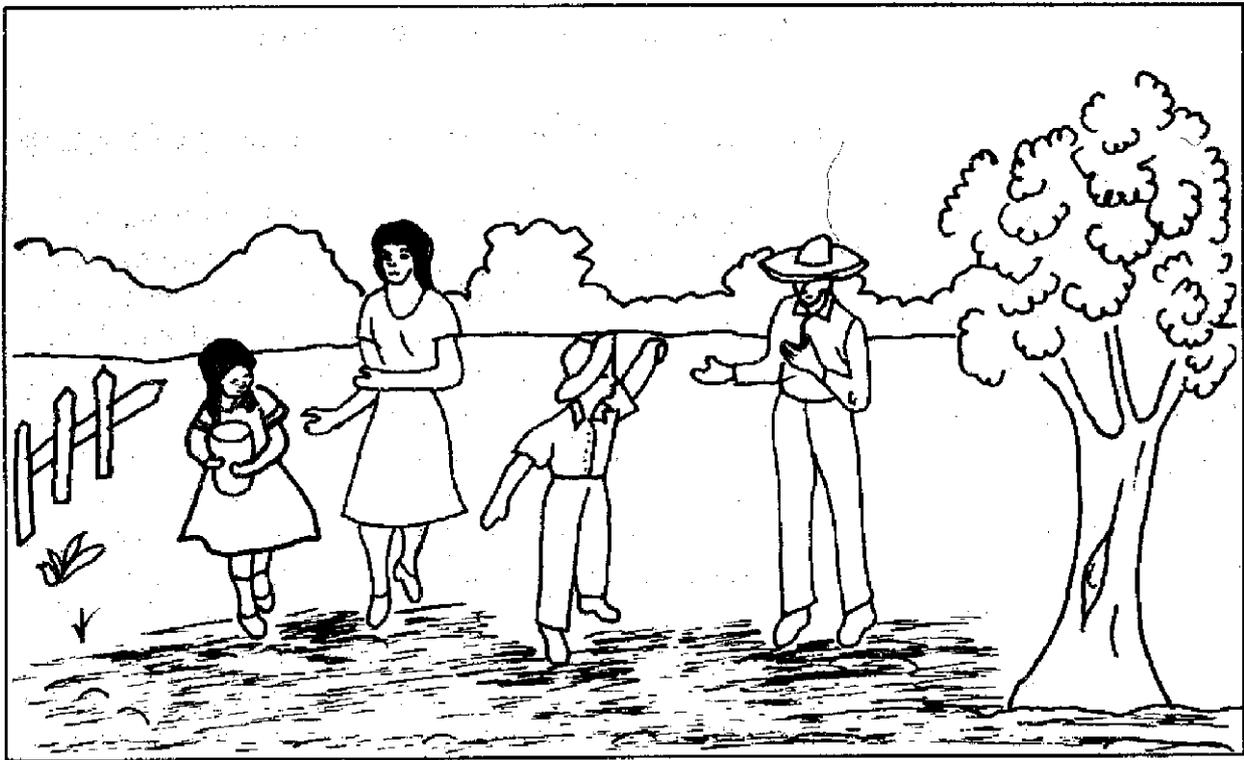
El aspecto fundamental de organización de esta comunidad es el compromiso voluntario para construir, por sí misma, sus propias viviendas y el de constituirse en comisiones de trabajo a fin de introducir los servicios públicos.

Descripción del universo en donde actúa y vive el grupo de liderazgo.

La comunidad está integrada por 40 familias asentadas en una superficie aproximada de 4.46 Has, correspondiente al Municipio de Naucalpan. La colonia denominada Cuartos III es un DEPROVI (Desarrollo Progresivo de Vivienda), limitada por las siguientes colonias: al norte, Cuartos II; al sur, Colonia Emiliano Zapata; al este, Ejido de San Lorenzo Totolinga y al oeste, Colonia Emiliano Zapata.

El universo de estudio presenta las siguientes características: 173 individuos de los cuales 85 son hombres y 89 mujeres; el promedio de edad de las mujeres es de 7 años, la mediana es de 13 años. En el caso de los hombres existe una edad promedio de 17 años y una mediana, en esta misma variable, de 10 años. Como puede advertirse, se trata de un universo de gente joven, lo cual coincide con la estructura de la pirámide regional de edades. En nuestro caso, la mitad de la población está constituida por niños, ya que entre las mujeres esa proporción no rebasa los 13 años y en los niños ni siquiera los 10 años de edad.



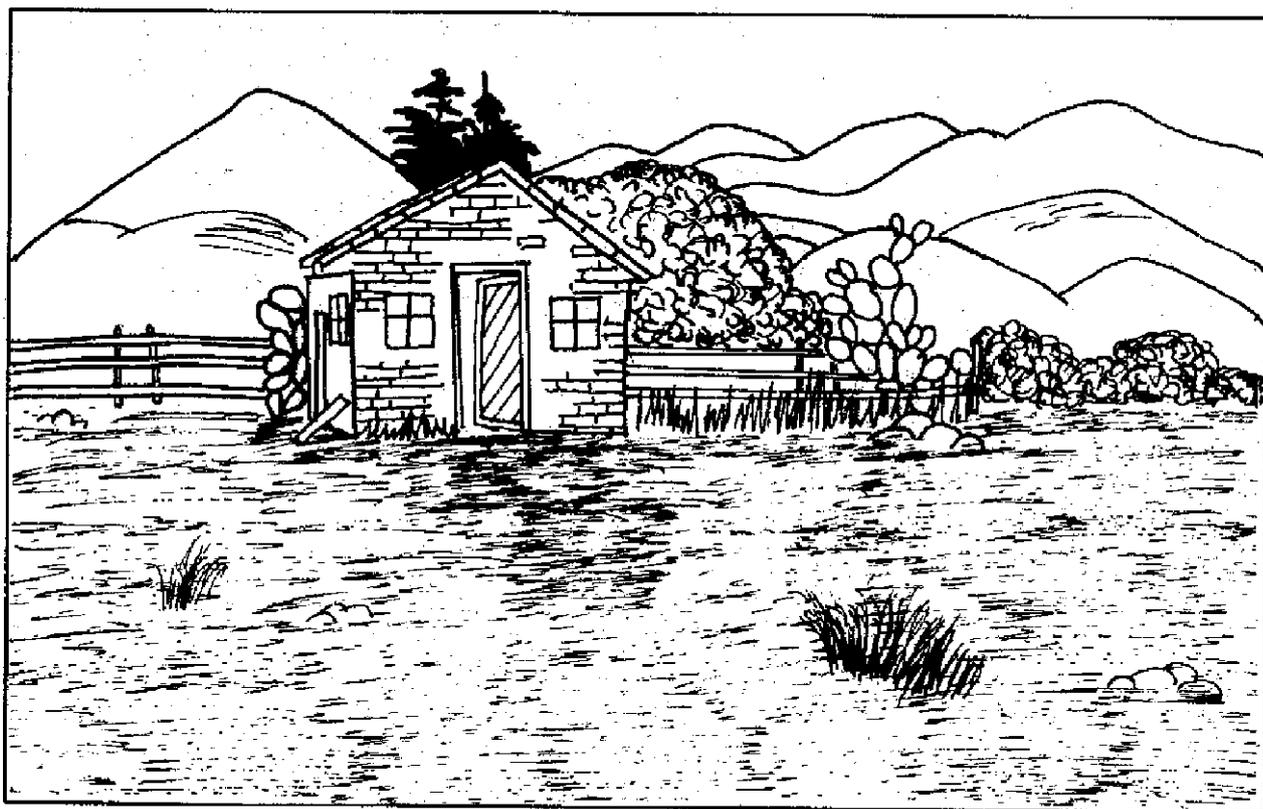


El índice de hacinamiento promedio de las 40 familias que nos ocupan es, aproximadamente, de cuatro personas por habitación-dormitorio. El ingreso promedio per cápita es de \$ 2 50.0.00y el ingreso por familia de \$ 13 336.00; el promedio de elementos que integran la familia es de cinco (año de la investigación).

Por lo anterior, se nota que el ingreso familiar supera, ligeramente, el salario mínimo de la región que es de \$ 10 920.00 mensuales.

Analizando los lugares de procedencia de las familias de la localidad, encontramos que sólo una de ellas es oriunda del Estado de México, que nueve han emigrado del Estado de Puebla; cinco de Michoacán; cuatro del Distrito Federal; tres de Guerrero y tres de Guanajuato; el resto se distribuye entre entidades como Oaxaca, Hidalgo, San Luis Potosí y Veracruz. Casi todos ellos prestan sus servicios en factorías de la región y por lo mismo son asalariados. Sólo dos familias realizan una actividad económica independiente.

Esto nos permite establecer el supuesto de que han sido motivaciones económicas las que han impulsado el ya tan estudiado fenómeno de la corriente migratoria en busca de mejores condiciones de vida, dado el proceso de depauperación que durante tres décadas anteriores ha sufrido el campesino del país.



A pesar de las condiciones de la vivienda actual, es indudable que ésta ha representado alguna ventaja en sus características con relación a la casa habitación que hubiesen ocupado en el campo. Así por ejemplo: aproximadamente una de cada dos tiene techo de losa; todas ellas están construidas con tabique blanco; cinco de cada seis tiene ventanas de herrería; seis de cada siete tienen piso de cemento. Están instalando servicio de drenaje para canalizar las aguas negras de la comunidad y sólo una de cada tres familias ha excavado fosa séptica para evitar la contaminación ambiental.



En lo que se refiere a la propiedad y uso de aparatos domésticos podemos advertir la alta influencia de las formas de vida del medio urbano. Así por ejemplo: seis de cada siete tienen radio, T, V. y estufa de gas; cinco de cada seis, licuadora; dos de cada tres, plancha eléctrica, y una de cada tres familias cuenta con refrigerador; Una de cada cinco tiene consola y una de cada seis, grabadora.

En relación a los muebles del hogar encontramos que, en promedio, existen 2.33 camas por familia, que todas ellas tienen su ropero y que dos de cada tres tiene alacena y comedor.

Para obtener la participación del grupo de liderazgo de la comunidad cuyas características se han enunciado, se organizó el subuniverso de trabajo en dos sesiones, se aplicaron los pasos aconsejados por las Técnicas Nominal y Saaty.

La pregunta generadora fue: ¿Qué piensa usted que sea necesario hacer para que la comunidad progrese?

Como resultado del planteamiento de la cuestión se obtuvieron 25 respuestas que se procesaron según la técnica

nominal quedando con la máxima puntuación las siguientes:

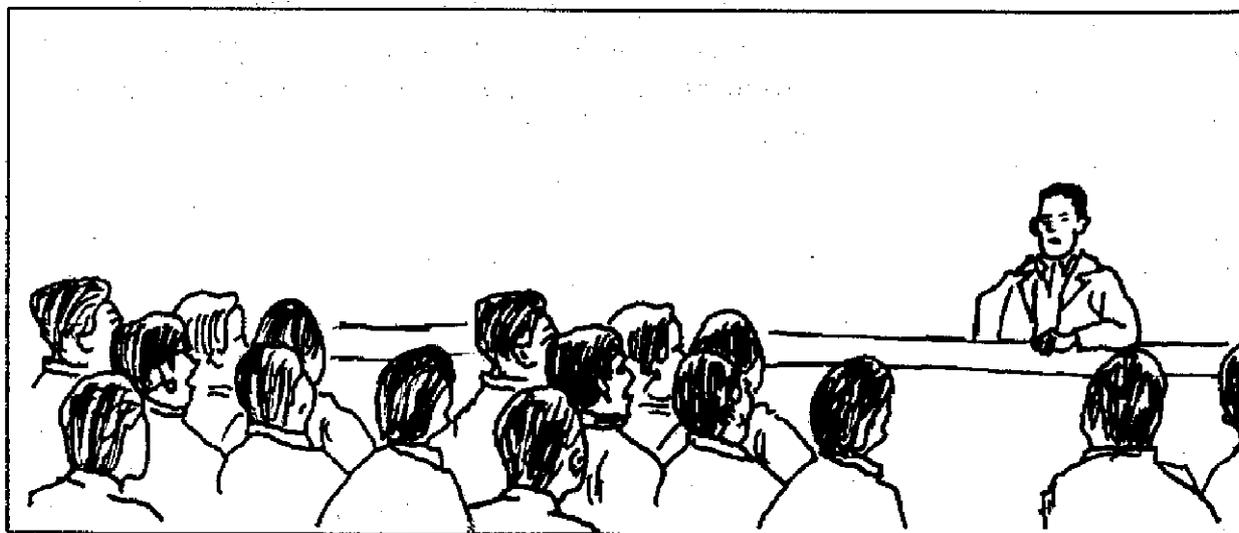
- a) Introducir el agua potable (32 puntos).
- b) Instalar drenaje (24 puntos).
- c) Establecer un centro de salud (15 puntos).
- d) Lograr que trabajen los que hasta ahora no han trabajado (14 puntos).
- e) Establecer una tortillería (9 puntos).

Como puede advertirse, las respuestas evidentemente están influidas por la presencia del promotor que lleva una representación oficial.

Sin embargo, hasta este nivel del trabajo se ha propiciado que todos los participantes conozcan la forma de pensar de sus compañeros.

Posteriormente, al aplicar la Técnica Saaty para obtener las propuestas y en virtud de que fue un trabajo individual dirigido por el promotor, se obtuvieron resultados interesantes por estar más apegados a los criterios personales de los colonos participantes en la técnica de planeación.

- a) Lograr que trabajen los que hasta ahora no han trabajado (42.20%)
- b) Introducir el agua potable (25.07%)
- c) Instalar drenaje (21.10%)
- d) Establecer un centro de salud (6.44%)
- e) Lograr una tortillería (5.19%)



\* Consultar cuadros.

## 8. Sugerencias

### A MANERA DE CONCLUSIONES

- I. Utilizar aproximadamente un poco menos de la mitad de los recursos y de tiempo invertido por el promotor social, a fin de lograr que trabajen aquellos que no lo han hecho.
- II. Invertir la cuarta parte de los recursos disponibles para que se logre la introducción del agua potable.
- III. Invertir aproximadamente un poco más de la quinta parte de los recursos para instalar el drenaje.
- IV. Reservar aproximadamente un poco más de la vigésima parte de los recursos para iniciar el establecimiento de un centro de salud.
- V. Reservar la vigésima parte de los recursos disponibles para iniciar el establecimiento de una tortillería en la colonia.

### *Colofón:*

Los puntos anteriores servirán como base para establecer una política de desarrollo de la comunidad, propia para el momento y la localidad, en que se ha aplicado la técnica de planeación participativa que describimos en este trabajo.

## APÉNDICE

- I. Procedimiento para las expectativas sobre el desarrollo comunitario.
- II. Escala de valores para determinar los grados relativos de importancia (Técnica Saaty).
- III. Ordenamiento de las expectativas (sobre el desarrollo).
- IV. Matriz para el vaciado de datos (técnica nominal).
- V. Objetivos del desarrollo comunitario (técnica nominal).
- VI. Ponderación de objetivos (Técnica Saaty).

### *Procedimiento para determinar las expectativas sobre el desarrollo comunitario*

Los siguientes pasos han sido adoptados de la Técnica Nominal de Grupo y de la Técnica Saaty, basada en la teoría de matrices valores y vectores característicos.\*

#### CONDICIONES

Se necesita que el grupo a quien se aplique la técnica, sea un conjunto de personas conscientes de su posición dentro de un proceso de desarrollo, y con un nivel de conocimientos relativamente homogéneo.

Pasos a seguir:

1. Plática con el grupo invitándolo a que colabore en la aplicación de la técnica.
2. Organización del grupo en corrillos de no más de 5 elementos; estos grupúsculos de conversación deberán estar integrados por personas afines, con el objeto de que haya entre ellos un ambiente propicio para el intercambio de opiniones.
3. Presentación al grupo de la pregunta generadora, que podría ser: ¿Qué piensa usted que sea necesario hacer para que la comunidad progrese?
4. Se informará al grupo que sus expectativas pueden caer dentro de algunas categorías predefinidas, como son los aspectos: ambientales, económicos, políticos y sociales, culturales y educativos.
5. Se propiciará la libre discusión entre los equipos o corrillos de conversación, para que expongan sus expectativas y se les pedirá que las anoten en alguna hoja de cuaderno.

\* Consultar cuadros.

6. Se pedirá a un representante de cada corrillo, que anote las expectativas consideradas por sus compañeros en cartulinas grandes o en un pizarrón, de manera que puedan ser leídas por todos los miembros del grupo.

7. Se solicitará a los miembros del grupo, que lean con cuidado todas las expectativas aportadas por los diversos corrillos. -/•

8. Se distribuirán cinco tarjetas del mismo tamaño a cada uno de los integrantes del grupo.

9. Se pedirá que cada persona anote en cada una de las cinco tarjetas una expectativa que considere importante. De esa manera, seleccionarán las cinco principales, según ellos.

10. Se indicará a los miembros del grupo que extiendan sus tarjetas para que puedan observar, al mismo tiempo, las cinco expectativas anotadas.

11. Se pedirá a cada uno de los participantes que elijan la tarjeta con la expectativa más importante y que en ella, escriban el número cinco en el ángulo superior derecho y procedan a voltearla de inmediato.

12. Se pedirá a cada uno de los participantes que de las cuatro restantes, elijan la tarjeta con la expectativa menos importante y que en ella, escriban el número uno en el ángulo superior derecho; procedase a Voltearla de inmediato.

13. Se procederá de manera similar con el resto de las tarjetas; de las tres restantes, a la más importante se le asignará el número cuatro; de las dos restantes, a la menos importante se le asignará el número dos, y a la última se le asignará el número tres.

14. Se recogerán todas las tarjetas y se mezclarán.

15. Se registrarán en la lista original, después de cada una de las expectativas, los valores anotados en las tarjetas.

16. Se realizará el cómputo de los valores asignados.

17. Se seleccionarán los cinco objetivos que hubiesen recibido mayor puntuación.



### *Observaciones*

La técnica anterior nos habrá permitido obtener, a nivel nominal, las más importantes expectativas del grupo, como respuesta a la pregunta generadora que se hubiese planteado. Se habrá advertido que en un primer momento, a través de la discusión en pequeño corrillo, se obtuvieron por aportaciones individuales las expectativas del subgrupo, las cuales se presentaron a todo el grupo. Aquí la opinión conjunta sobre el tema ejerció influencia de información en todos los miembros del grupo, que en la última etapa del progreso manifestaron individualmente su valoración respecto a las expectativas a través de las tarjetas.

### *Escala de valores para determinar los grados relativos de importancia*

Valor	Significado
1	No hay diferencia: Cuando ei aspecto del renglón y el de la columna son igualmente importantes, o son los mismos.
3	Hay muy poca diferencia: Cuando uno de los aspectos (el del renglón o el de columna) es un poco más importante que el otro.
5	Hay algo de diferencia: Cuando uno de los aspectos (el del renglón o el de la columna) es algo más importante que el otro.
7	Hay mucha diferencia: Cuando uno de los aspectos (el del renglón o el de la columna) es mucho más importante que el otro.
9	Hay bastante diferencia: Cuando uno de los aspectos (el del renglón o el de la columna) es bastante más importante que el otro.

Los números intermedios 2,4,6 y 8, pueden usarse cuando haya duda en cuanto al valor que deba asignarse en una comparación dada, vgr: si hay indecisión entre otorgar un 5 o un 7, entonces se puede asignar el 6.

### *Ordenamiento de las expectativas sobre el desarrollo*

Para facilitar las comparaciones, se utiliza un arreglo matricial o cuadro de doble entrada. En el lado A del cuadro, hay cinco renglones, uno para cada uno de los cinco aspectos seleccionados y en el lado B, cinco columnas, una para cada uno de los mismos aspectos. Todas las posibles comparaciones se pueden efectuar de manera sistemática, al ir equiparando cada renglón con cada una de las columnas, hasta agotar el número de renglones.

Para realizar dicho proceso, se aconseja la Técnica Saaty que consiste en ir comparando por pares, los elementos que se quieren jerarquizar. La finalidad de esas comparaciones es obtener los pesos relativos o grados de importancia de cada uno de los aspectos sobre los demás, de acuerdo a una escala convencional de valores.

Pasos a seguir:

1. Colocar en un lugar visible, las expectativas seleccionadas por la técnica nominal.
2. Colocar con igual visibilidad, la escala de valores para determinar los grados relativos de importancia.
3. Utilizar el cuadro de doble entrada para anotar en cada casilla las comparaciones que se realicen. El cuadro se llenará en presencia de todos los participantes. El promotor deberá conducir las comparaciones.
4. Las reglas para el llenado del cuadro serán las siguientes:
  - a) Las casillas sobre la línea diagonal que parte del ángulo de convergencia de los encabezados de las columnas y los renglones, al ángulo opuesto, deben llevar sólo el valor 1, ya que en cada una de ellas se compara el mismo aspecto.
  - b) En caso de que el aspecto de la columna sea más importante que el del renglón, deberá escribirse en la casilla correspondiente el número 1 seguido de una diagonal (1/) para integrar una fracción; ha de escribirse en la parte inferior de la diagonal, el valor que corresponda, según el grado marcado por la escala comparativa.\*
  - c) En caso de que el aspecto en el renglón sea más importante que el de la columna, determinar el grado que le corresponda según la escala y anotar el número entero.
  - d) Si no hay diferencia entre columna y renglón, se asignará el número 1 en la casilla correspondiente; en caso de

\* Consultar cuadros,

indecisión entre dos graduaciones de la escala, se discutirán los aspectos en cuestión para llegar a un acuerdo.

5. Las casillas que se llenen con los resultados de las comparaciones investigadas en el grupo, deberán ser las del área triangular comprendida entre la diagonal mencionada en el inciso a) del punto 4 y el encabezado de las columnas; ya que las del área triangular inferior se llenarán con los, recíprocos de los valores asignados en las primeras. Así por ejemplo, los valores dados al comparar la columna B con el renglón A, se vuelven recíprocos para anotar los valores de la casilla en donde se compara el renglón B con la columna A.

6. Se sugiere que cada cuadro recopile sólo los valores dados por dos subgrupos de discusión (corrillos<sup>^</sup>, o sea, por 10 elementos como máximo.

7. Dichos valores, una vez anotados en cada casilla, se organizan para encontrar su promedio.

8. Sumar las cantidades finales (promedio en cada casilla), siguiendo la dirección de las columnas e incluyendo los "unos" de la diagonal principal.

9. Calcular los recíprocos de las sumas.

10. Relativizar a 100 la suma de los recíprocos, para obtener porcentajes en cada columna.

Así se obtiene el grado de importancia de cada una de las diferentes expectativas.

Con ello, el planificador encuentra cinco grandes rubros jerarquizados y ponderados en importancia, que puedan ser los grandes capítulos o categorías de objetivos, que los miembros de una comunidad esperan en relación al desarrollo social.

Esas serían más sólidas y objetivas que las que pudieran surgir de la mente de un grupo de teóricos especializados, para formar e integrar programas y planes de desarrollo en alguna comunidad donde la opinión de sus integrantes puede ser consciente y responsable.



*Objetivos del desarrollo comunitario (Técnica Nominal)*

	Puntuación
Que se establezca una tortillería	9
Que funcione la línea de camiones urbanos	6
Que haya un médico	.2
Que se ponga drenaje	24
Que pase un camión por la basura	5
Que se introduzca agua potable	32
Que se construya un mercado	7
Que se trabaje conjuntamente	2
Que se establezca una iglesia	5
Que no haya distinción entre los colonos	2
Que quienes no han trabajado lo hagan	14
Que se erija un centro de salud	15
Que se establezca una escuela secundaria	9
Que se construya un parque infantil	1
Que se instale luz eléctrica	1
Que se construyan andadores	2
Que haya maestros eficientes	1
Que se entube el río	1
Que se hagan mejoras a la escuela	2
Que se pavimenten las calles	4
Que se construyan banquetas	1
Que haya vigilancia de policía	5
Que se abra una guardería infantil	1
Que se enseñen oficios y manualidades	1

	A	B	C	D	E	
A	1	1.84	9	1.8	8.2	
B	4.032	1	6.8	0.51	7.6	
C	0.1111	0.3009	1	0.29	4.6	
D	0.911	4.066	7	1	8.8	
E	0.2	0.222	0.5009	0.1142	1	
M	6.253	7.4289	24.3009	3.7142	30.20	
1/M	0.1599	0.1346	0.0411	0.2692	0.0331	.6379
%	25.07	21.10	6.44	42.20	5.13	100