

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por la metodología participativa y propositiva de la investigación, muchas conclusiones y recomendaciones se desarrollan y aplican durante el proceso mismo se quiere recoger algunos elementos generales basados en la experiencia disfrutada. Para ello se retoman elementos aportados por los propios actores, algunas recomendaciones se presentan como instrumentos a desarrollar por la Comisión de Educación, pero que son aplicables como guías a procesos de desarrollo institucional municipal.

Una primera gran conclusión es que el SUPUESTO TEORICO que estructura la investigación " **La evaluación participativa permite desarrollar un proceso de planeación participativa y de desarrollo institucional que garantiza un mayor compromiso personal y grupal.** " queda plenamente demostrado por los resultados alcanzados que se materializaron, por el grupo de la subcomisión educativa que se desprende del taller encuentro, en el Plan de Educación para Medellín 1996-1998 y en el actual proceso de desarrollo institucional y concreción del Plan Operativo que adelanta un subgrupo de la Comisión Educativa.

En anexo 2 en archivo del SIMPAD está la propuesta de convocatoria del taller encuentro de julio 27 de 1995, la Memoria del taller encuentro donde se registra la metodología seguida, y el Plan de Educación. Materiales que forman en si mismo un conjunto metodológico que sirve de guía para procesos similares.

Los resultados del proceso y la cualificación tanto del Investigador como de los participantes en los talleres, **validan la conceptualización que generó la aplicación de los instrumentos y métodos participativos.**

Se quiere resaltar **la ausencia de conceptualización de sistema** o de enfoque sistémico administrativo, que existe en la municipalidad y al interior del SIMPAD. Es una cultura nueva que apenas comienza y sobre la cual hay que trabajar consistentemente para superar los vicios de la administración de modelo clientelista atomizada y oportunista, que le determina en gran parte su permanente activismo y cortoplazismo coyuntural. Este aspecto es sentido por los participantes de la Comisión Educativa que lo retoman con altibajos como una meta a lograr a mediano plazo.

Es significativa la **permanencia de una forma de "gestión de Secretaría de Despacho"** que responde a la cultura política colombiana de clientela, gamonalismo, paternalismo y verticalidad. Esas formas de administración frenan el desarrollo de la Democracia Participativa, paradigma político que nace en el corazón de la constitución del 91 y que es necesario construir en forma permanente en el actuar de la gestión municipal, célula básica de encuentro entre la ciudadanía y el Estado. En este sentido vale la recomendación de realizar un estudio acerca de los impactos de los procesos y costumbres políticas en el desarrollo del SIMPAD, que le aporta la cultura política a esta nueva institucionalidad que se plantea como sistema, que cosas han frenado su desarrollo y la concepción de sistema que contradicciones presenta con los esquemas de gestión burocratizados y clientelistas

La ausencia de una cultura de proyecto en la gestión es preocupante, se planifica, se proyecta sin viabilidades reales, económica, técnica, política e institucional. No hay definición de responsabilidades, metas, resultados esperados e impactos y no hay procedimientos de seguimiento ni veeduría. En este sentido es que la investigación intenta también hacer un aporte conceptual y metodológico en el área de la gestión de la prevención de desastres, razón por la cual se selecciona el actuar en la gestión educativa, clave central del desarrollo sostenible.

EL desarrollo y consolidación del SIMPAD pese a las dificultades operativas actuales es sin lugar a dudas un gran logro para la ciudad, es una fortaleza la existencia dentro de él, de la Comisión de Educación, en cuya argumentación los consultores del PNUD, su insistencia y permanencia y claridad conceptual, logran aprovechar el impacto de las tragedias que generaron esa preocupación en la municipalidad. Fue una coyuntura favorable el compromiso de las Naciones Unidas en la década de la prevención. Aspecto que pone de presente **la importancia del apoyo externo y ayuda internacional** para la catalización de procesos creativos locales.

Uno de los aspectos que tanto, en las visitas a los asentamientos frutos de los programas municipales para el tratamiento del riesgo y los desastres, como en el proceso investigativo, se coloca de presente es

la necesidad del trabajo inter: sectorial, institucional y disciplinario La complejidad de la situación social hacen necesario la concurrencia de los saberes en un diálogo horizontal y de experiencias aportantes a la evolución favorable de las situaciones.

Por considerarlas confluyentes y pertinentes en el sentido de convalidación del proceso investigativo, se presentan textualmente las conclusiones y recomendaciones, planteadas en el informe final de consultoría de fecha mayo 15 de 1996, del Consultor del PNUD Proyecto Col94/012, encargado del desarrollo educativo del SIMPAD y con el cual se trabajó durante el taller encuentro siendo un gran apoyo, y durante la fase inicial de la formulación del Plan Educativo del cual fue un gran dinamizador .

PEREZ (1996, 5 y 6) “ Durante los 11 meses de realización de la consultoría se evidenciaron diferentes aspectos, que aún no han sido superados a cabalidad, que han incidido en los procesos educativos, a nivel particular, y en el funcionamiento del Sistema, a nivel general, los cuales son:

“Ausencia de claridad conceptual en lo que es un sistema y los mecanismos de comunicación e interacción que se deben establecer para que este funcione como tal y se evite la entropía negativa del mismo.”

“ El hecho que el Programa del Sistema Municipal para la Prevención y Atención de Desastres se presente como dependiente de la Secretaría Privada, hace que el Sistema pierda su connotación de Interinstitucionalidad Municipal, limitando la participación activa de otras Secretarías e Institutos descentralizados. Haciendo que se dificulte el unir esfuerzos y cada despacho desarrolle sus programas puntuales con respecto a la atención y prevención de Desastres.”

“falta de claridad acerca de las funciones gerenciales y de optimización de procesos que debe desarrollar la Dirección del Sistema . Factor que produce un desgaste por parte de la Dirección en la realización de actividades que competen a su staff administrativo o a los coordinadores de comisiones, incidiendo en la eficiencia de la función gerencial.”

“Los procesos de planificación se realizan en forma reactiva induciendo a que el Sistema se comporte de manera descoordinada y sin un horizonte claro. Este

factor incide directamente en los procesos educativos puesto que estos se deben mirar estratégicamente y prospectivamente como resultados a mediano y largo plazo ”

“ La Dirección del Sistema presenta un paradigma acerca de la educación , enmarcado en un modelo instructivo e inmediateista, que no se acopla al actual. Lo cual entró en antagonismo con el concepto educativo de planificación y construcción del conocimiento de forma permanente, que plantea la Comisión de Educación ”

Como recomendaciones el informe citado plantea:

“Capacitar a la Dirección del Sistema, su grupo Staff administrativo y los Coordinadores de Comisiones en lo que es un sistema y como se debe articular este desde el punto de vista operativo para que su estructura y funcionamiento se desarrollen eficiente y eficazmente.”

“ Reconceptualizar los procesos de planificación del Sistema a partir de lo experimentado hasta el momento, que ya ha demostrado suficientemente lo ineficaz e ineficiente del proceso reactivo que se utiliza, por los niveles de desgaste y de cuestionada imagen corporativa que proyecta el Sistema.”

“Romper con la dependencia conceptual e identificativa del Sistema con la Secretaría Privada, presentándolo como un programa directo del despacho del Alcalde, a fin de mitigar los celos y optimizar los recursos de cada una de las Secretarías y de los Institutos Descentralizados.”

“Reforzar la capacidad gerencial de la Dirección del Sistema caracterizándola como una gestión planificadora, organizadora, de evaluación y control.”

“Adoptar claramente el modelo de desarrollo sostenible para evitar las incongruencias entre lo que se plantea como políticas del Sistema y lo que realmente se ejecuta. Logrando así proyectar la acción educativa que requiere la ciudad para la incorporación del concepto de prevención en la cultura de su población.”

“Establecer una políticas claras en la asignación presupuestal que se debe dar a las diferentes comisiones que presentan proyectos para la prevención y atención de desastres, al Banco de

Proyectos de Inversión, a fin de garantizar la ejecución de los diferentes programas planteados ”

Finalmente es fundamental que el Plan de Educación incorpore en forma estructurada como estrategias educativas los lineamientos de la Ley 115 de 1994, Ley General de la Educación, apoyando la formulación de los **Proyectos educativos Institucionales PEI** en lo referido a la prevención y atención de desastres. Atendiendo además al Decreto No. 1743 de 1994 en lo referente al **Proyecto Ambiental Escolar PAE** y a los diagnósticos para resolver problemas ambientales específicos. El Plan debe responder coherentemente a las obligaciones impuestas por la Resolución No. 7550 de 1994 referidas a los **Proyectos de Prevención y Atención de Emergencias y Desastres PPAED**, atendiendo la creación de los Comités Escolares de Prevención y Atención de Emergencias y Desastres, las Brigadas Escolares, los análisis escolares de riesgos, el Plan de Acción Escolar y los Simulacros Escolares.

Para responder adecuadamente a los fines de la educación previstos en la Ley 115 fundamentalmente a: “La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la nación”, es necesario desarrollar estrategias educativas, para lo cual se sugiere diseñar, en procesos participativos conjuntos con la Secretaría de Educación, estrategias educativas dentro del tema de la prevención y atención de desastres y en concordancia con las estrategias contenidas en la Ley tales como:

Estrategias de: **Educación formal** en sus tres niveles, Preescolar, educación básica y media; **Educación No Formal e Informal**. Educación articulada a: Las Poblaciones Específicas, los Adultos, Grupos Etnicos, Campesinos y Sectores Rurales y a la Rehabilitación Social.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Citada

NOTA: Para las citas bibliográficas se utilizó el Sistema Americano de referencia, **Apellido, (año ; página)**, organizando la Bibliografía citada por orden alfabético y por años, citando en el caso de un mismo autor, del título más reciente hacia atrás

ARROYO Cayetano. **Yo Soy Cuando Comprendo**. Editorial Sirio S.A Málaga 1988. 138 p.

CAPRA Frifjof. **El Giro decisivo** (Fotocopia)

COMISION EDUCATIVA **Análisis del Plan Educativo** Medellín 1996

DE LEON Ponce. **El Anciano Habló** (Fotocopia)

FERGUNSON Marilyn **La Conspiración de Acuario**. (Fotocopia)

FRED R David. **La Gerencia Estratégica**, Legis, SantaFé de Bogotá, 1994

GALVEZ Aida, **Notas de Clase del Seminario Cultura organización Social y Desastres**. Maestría En Problemas Sociales Contemporáneos, con énfasis en Desastres Medellín 1995

HUERTAS Ebroul. **Propuesta de Taller Encuentro de Reflexión Evaluativa**. Medellín 1995

HUERTAS Ebroul. **Informe del Programa de Desarrollo Institucional del Municipio de Caldas**, Caldas, 1993

HUERTAS Ebroul, Maldonado Jesús, Silvestre Mario. **Reporte final de la evaluación institucional de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima**, Fundasal, San Salvador, 1988

PDI, DNP. **Bases Conceptuales del Desarrollo institucional municipal: Orientaciones para la oferta de servicios de Apoyo**, SantaFé de Bogotá, 1993

MUNICIPIO de MEDELLIN. **Plan General de Desarrollo Para Medellín (Parte Estratégica)**, Acuerdo No. 45 de Noviembre de 1993 Medellín, 1993

MAYAM María Cecilia, Artículo: **Gerencia Estratégica Vs Planeación Estratégica**. Universidad de Antioquia, 1992

MINISTERO de SALUD, **Metodología de planeación estratégica** Vol 4 Oficina de Planeación SantaFé de Bogotá 198

PEREZ, Piedrahita Juan Carlos . **Informe final de consultoría en Educación**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Prevención de desastres Valle de Aburra Fase II. Medellín, mayo 15 de 1996

PROYECTO COL88/010. **Informe Final**, Convenio Prevención de Desastres Alcaldía de Medellín -PNUD , Medellín 1994

SIMPAD. **Programa para la institucionalización , La Capacitación y Desarrollo del sentido de pertenencia** Medellín 1996

SIMPAD. **La Educación en Prevención de Desastres en la Ciudad de Medellín: Un Compromiso con el Desarrollo a Escala Humana**. Medellín 1996

SSSA **Taller formulación del plan** , Regional Valle de Aburrá, 1992

RODRIGUEZ, Rosa María. **Memorias del Seminario taller sobre sensibilización en prevención y atención de desastres para periodistas**. Medellín febrero 22 de 1992

Leyes y normas:

La Constitución Política de Colombia, 1991

Ley General de educación, (Ley 115 de 1994) Ediciones Fecode, SantaFé de Bogotá, 1994

Decretos reglamentarios de la Ley 115: Decretos Nos 1857 y 1860 de 1994, Decreto 1743 de 1994.

Resolución No. 7550 de 1994, del Ministerio de Educación

Plan Decenal de Educación 1996-2005, Ministerio de Educación Nacional, Marzo de 1996

Leyes Nos. 99 de 1993, 46 de 1988,

Decretos Nos. 919 de 1989,

Directivas Presidenciales Nos 33, 13 1989

Decreto No. 1353 de 1994 (reestructura el COME)

Bibliografía Consultada

Nota: Para la Investigación fue importante por el acercamiento dado tanto a nivel conceptual como metodológico, la diferente bibliografía trabajada en cada uno de los Seminarios y módulos de la Maestría, por su extensión no se detalla y dada los múltiples documentos en fotocopias. Esta documentación se encuentra disponible en el Centro de Documentación de apoyo a la Maestría.

ARANGO Dora Elena, **Evaluación final de práctica**, Medellín 1990

BALSEIRO Elvira, **Análisis de la experiencia del Fondo de Reconstrucción Resurgir**, Bogotá, 1989

BETANCOURT Fabio, **Programa de educación desastres en brigadas escolares**, Cruz Roja Colombiana Bogotá 1989

BONILLA Xavier, **Como hacerle frente a la vulnerabilidad cultural**, OPS, Bogotá, 1991

BOOTH Basil. **La inestable tierra: Pasado, presente y futuro de las catástrofes naturales**, Salvat, Barcelona 1986

BUSTAMANTE Pérez Mauricio **Los desastres en Medellín, Naturales?**
Actividad tectónica cuaternaria y recomendaciones para la evaluación de la amenaza sísmica en el Valle de Aburrá
Inventario de desastres recientes de origen geológico en el Valle de Aburrá. Memorias Segunda Conferencia sobre riesgos Geológicos del Valle de Aburrá, Medellín 1988

CALDERON Ocampo Jorge Hernan, **Los desastres: Reacciones psicológicas y psicosociales** U de A. Medellín 1993

CAMPOS Napoleón. **Desastre crónico y salud mental**, México, 1988

CAMPOS Napoleón: **Los desastres: Una nueva perspectiva científico-social para el estudio y la comprensión de las crisis en el Tercer Mundo**, Asociación Salvadoreña de Ciencias Sociales, San Salvador, 1987

CARSTEN Bresch. **La Vida un Estado Intermedio**. Biblioteca Científica Salvat. Barcelona 1987. 267 p.

COLCIENCIAS, **Perfil Ambiental de Colombia**, Bogotá 1989

ESTUDIOS TERRITORIALES, **Ciudad y Territorio**, volumen II números 99,100, 101 de 1994. Ministerio de Obras Publicas, Transporte y Medio Ambiente. Madrid

FERNÁNDEZ RUIZ Benjamin, **Temas Claves** Colección Salvat. Barcelona 1984. 64p.

HECHOS Urbanos. **Catástrofe: imagen y realidad**, Santiago de Chile No. 39, 1984,1985

HECHOS Urbanos. **Las catástrofes son naturales?** Santiago de Chile No. 54 1986

HERNANDEZ Sampien y otros, **Métodos de Investigación Social**, México, Editorial Mcgrouwn, 1992 300p

HUERTAS Ebroul. - **Efectos de los desastres en el ordenamiento del espacio**, Cehap 1993

HUERTAS Ebroul. **Acciones y enseñanzas de un proceso de planeación participativa en la reconstrucción de Armero**, CEHAP, 1991

INURBE. **Identificación y manejo de asentamientos humanos en zonas de riesgo**, Santa Fe de Bogotá, 1991

ISSTE, **El Módulo Social de la Vivienda**, Fondo de la vivienda de México, Sin Fecha

LAVERDE Laura Alicia, **Anteproyecto Plan de educación en emergencias para la comunidad a riesgo**, Municipio de Medellín, 1986

LIMA Bruno R. **La atención primaria de salud mental en las víctimas del desastre de Armero**, Medellín U. de A. 1993

LUDWIG von bertalanffy, **Teoría General de los Sistemas**. Fondo de Cultura Económica, México 1993 (novena impresión)

MASKREY Andrew **Estrategias de intervención**. México, 1993 (fotocopia)

MONTERODIEU, Víctor Eduardo Zárate Sandi, Zeidy C. **Comunidades sociobióticas, un modelo operativo de sostenibilidad**. Trabajo de grado, San José de Costa Rica 1991.

PAUL DEVEREUX, John Steele, David Kubrin. **GAIA, La Tierra Inteligente**. Ed. Círculo de Lectores. Bogotá 1991. 236 p.

SENA - **Capacitación para planes de emergencia en establecimientos educativos**, Manizales, 1987

STANISLAV grof, Frances Vaughan, otros... **La Evolución de la Conciencia**. Biblioteca de la Nueva Conciencia, Barcelona, Editorial Kairós 1994. 302 p.

UNIVERSIDAD de Antioquia, **Prospecto de la Maestría, Problemas Sociales Contemporáneos, con Énfasis en Desastres**, Universidad de Antioquia, Medellín, 1994

Se consultaron diferentes documentos de trabajo.

Documentos evaluativos del PNUD referidos al convenio Col 88/010.

Documentos evaluativos de El Limonar y de El Primed

**DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL
EN EDUCACIÓN
PARA LA PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES**

ANEXO 1

**EBROUL HUERTAS GOMEZ
ARQUITECTO
PROFESOR ASOCIADO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**Trabajo de Grado para optar el título de
Magister en Problemas Sociales Contemporáneos
con énfasis en Emergencias y Desastres**

**Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Departamento de Trabajo Social
Medellín, octubre 6 de 1996**

ANEXO 1:

CONTENIDO	PG
Listado de participantes al Taller Encuentro de Reflexión Evaluativa	111
Listado de participantes de la Comisión de Educación	112
Descripción del Metodo del Taller Encuentro de Reflexión Evaluativa	113
Matriz 1 Priorización de patrones	116
Matriz 2 Cadena de causalidad: localización de puntos de mejoría	117
potencial	
Matriz 3 Análisis de entrevista	118
Matriz 4 Aspectos a considerar por estrategia No.	118
Matriz 5 Acciones prioritarias de trabajo del plan operativo	118
Matriz 6 Operaciones de patrones por proyecto o programa para	119
Plan de Acción	
Matriz 7 Operación de puntos de mejoría potencial Plan de Acción	120
Matriz 8 Operación de patrones por proyecto	121

Listado general de participantes al Taller Encuentro de reflexión evaluativa

NOMBRE	INSTITUCIÓN
Nora Eugenia Villegas Mejía	Sistema Municipal de Prevención
Rosario Gómez D.	Secretaría de Educación
Hugo Carmona R.	Planeación Metropolitana
Jairo Vanegas P	Planeación Metropolitana
Alberto H. Arcila	Corvide
Ana Isabel Zea	Corvide
Jhon Fernando Jaramillo	EE. PP. de Medellín
Marta Lucía Mejía	EE. PP. de Medellín
Alvaro Córdoba B	EE. PP. de Medellín
Guillermo A. Montoya	SS. AA.
María Cielo Aramburo	S.S.S.A.
Luz Marina Villegas	P.N.P.A.D.
Tulio Jairo Londoño	Seducu
Luis Armando Bedoya	Seducu
Dora Elena Urrego U	Secretaría de Educación M/pal
Marta Helena Herrera	COME
Luis Amalia Botero	Primed
Marta Lucía Ramírez	Primed
Elizabeth Toro	Primed
Carlos Alberto Ardila Q.	Desarrollo Comunitario
Luis Hernán Sánchez Z.	Desarrollo Comunitario
Angela María Uribe B.	Mi Río
J. Enrique Castillo	Corodea
Dolly Durant	O.P.E.S.
María Mercedes Tamayo	Comisión Social COME
Milton Armando González L.	Transporte y Tránsito
Dairo Alberto Correa	Tránsito Municipal
Hector Vidal Franco	Departamento de Bomberos
Jhon Jairo Ramírez	Departamento de Bomberos
José Agustín Velez	Cruz Roja
María Elisa Restrepo	C.P.R.A. D/pto.
Juan Fernando Vázquez	Grupo Vigía Defensa Civil
Lemis Arcángel Orrego	Defensa Civil
María Nubia Aristizabal	Universidad de Antioquia
Juan Diego Jaramillo	Universidad Eafit
María Cecilia Múnera	Universidad Nacional
Ebroul Huertas Gómez	Universidad Nacional
Ana Isabel Rivera P.	P.N.U.D
Juan Carlos Pérez	P.N.U.D.
Luis Fernando González	P.N.U.D.

Listado de participantes de la Comisión de Educación en la revisión del Plan

Nombre	Institución	Teléfono
Rosario Gómez	Secretaría de Educación	2666489
Dora Elena Henao	Secretaría de Educación	2628811
Claudia Elena escobar Zea	Secretaría de Educación	2733896
Luz Beatriz Morales	Univesidad de Antioquia	2105767
Ebroul Huertas gómez	Universidad Nacional	2608500-428
Mariela Velez Gutiérrez	U. San Buenaventura	5113600-117
Nelson D Montoya Pabón	Primed	4715500
Germán Torres a.	Ceipa	2160400
Olga Lucia Salinas	Adecopria	2522130
Martha Ines Giraldo V.	Secretaría de Gobierno	2853360-12
Carlos Arturo Alarcón Gómez	Simpad	2626131
Nora Villegas	Simpad	2626131
Luís Alfonso Yopez	Instituto Mi Rio	3812215
Nidia Madrid	Cruz Roja	5119060
Alejandro Barrios G.	Núcleo 0201	2738198
Maria Elena Restrepo	Metro	4526000-7323
Juan David Pérez	Defenza Civil	2500746
Sandra Milena Ortiz Londoño	Defenza Civil Grupo Vigías	2347107
Juan Fernando Vasquez E.	Defenza Civil Grupo Vigías	4212211-1010
Carlos L. Trejo Jaramillo	Secretaría de Tránsito	4413111-190

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DEL TALLER ENCUENTRO DE REFLEXIÓN EVALUATIVA

ADAPTACIÓN DEL MÉTODO DE DIAGNÓSTICO SINÉRGICO (HUERTAS, 1988, Documento de apoyo 3)

1. Primer Paso: Trabajo personal sobre determinación de puntos de mejoramiento potencial

Instrucciones: Se dedica un tiempo prudencial, para que cada participante de manera personal escriba los puntos de mejoramiento potencial sobre:

- La institución globalmente considerada como sistema.
 - Cada una de las instituciones pertenecientes al sistema.
 - Los departamentos de cada institución.
 - Los métodos y técnicas, funciones y competencia.
 - Las interacciones institucionales
 - Lo que el participante según su experiencia considere pertinente
- a. Mejoramiento potencial no problemas: Qué cuestiones se podría mejorar ahora, porque se puede hacer.
 - b. En cada tarjeta se escribe un punto de mejoramiento potencial. Una frase precisa y sucinta.
 - c. No se pone ningún nombre en la tarjeta.
 - d. Se debe escribir todo lo que se crea se puede mejorar. Nadie lo obliga pero se puede hacer y escribir.
 - e. Si no se dice y escribe, no se podrá tener en cuenta. Es importante decir todo lo que se crea es posible de mejorar.

Segundo Paso: Socialización de los puntos de mejoramiento potencial en Sesión Plenaria (Todos los participantes)

- a. Los participantes se sientan en forma de herradura. Los dirigentes no se colocan en cualquier lugar, se les indica dónde se han de

sentar, preferiblemente en medio de otros, no al principio ni al final. De los participantes se elijen dos para escribir en los papelógrafos

- b. Cada participante en su turno pasa a leer solamente lo escrito en sus tarjetas y únicamente se leerá lo que se dice en una tarjeta por vuelta, se darán tantas vueltas como sea necesario para que todas las tarjetas sean leídas. Siempre se dará la palabra en el mismo orden. Si alguien considera que puede aportar algo nuevo, diferente a lo que tiene escrito, puede escribir otra(s) tarjeta(s).

Se recomienda silencio y escuchar con atención.

No se trata, en este momento, de dar soluciones, sino de enunciar puntos de mejoramiento potencial. No vale presionar de ningún modo. Si alguien no tiene nada que decir, pasa y cede su turno. Si alguien ya dijo algo que otro iba a decir, tacha su tarjeta y ya no lo dice.

Nadie se puede levantar e irse hasta que se termine el ejercicio, mucho menos el director.

Las dos personas que ayudan a escribir en los papelógrafos tienen su turno para hablar.

- c. Una vez escrito en el papelógrafo, lo expresado pasa a ser propiedad del grupo, que se solidariza ante lo sugerido por los compañeros. Si alguien disciente, lo que diga se pone entre paréntesis.
- d. Lo escrito sin numeración se pega en la pared para que siempre esté a la vista.
- e. Después de dos o tres vueltas sin que nadie diga nada se da por terminado el ejercicio de socialización de los puntos de mejoramiento potencial. Lo que no se dijo aquí, ya no vale decirlo después.

Se copia exactamente igual, en otras tarjetas lo que está escrito en los papelógrafos y se numeran las mismas.

Tercer Paso: Ubicación de los puntos de mejoramiento potencial en el cuadro cadena de causalidad. Trabajo por Equipos

(5 equipos, según número de participantes, cada uno tendrá un cuadro de cadena de causalidad)

- Se les entrega a cada grupo un número equitativo de tarjetas, para acomodarlas en el cuadro de cadena de causalidad.
- Las tarjetas se numeran en el centro con el número correspondiente al papelógrafo. (posteriormente se van a coser por número del cuadro).
- Los grupos se conforman por numeración (1, 2, 3...etc.) El grupo 1 serán los unos, y el grupo 2 serán los dos etc. Se asigna un sitio de trabajo a cada grupo.
- El grupo decide dónde colocar las tarjetas, las ubica en el cuadro de cadena de causalidad y a los puntos de mejoramiento que se puedan agrupar se les da un nombre significativo.

Cuarto Paso: Conformación de Patrones de puntos de mejoramiento potencial. Trabajo en grupos (los mismos)

- A cada grupo se le entregan las tarjetas que corresponden a una columna.
- Se buscan títulos o patrones que contengan a varias tarjetas.
- El orden y la racionalidad que les den se explica en el plenario siguiente, por tanto se debe nombrar un relator.
- Puede ser que en algunos de los grupos se puedan tener 4, 5 ó 6 patrones.
- Es trabajo del grupo hacer una primera selección y presentar sólo los tres patrones más importantes; Se explica por supuesto con base

en qué hicieron dicha selección.

Quinto Paso: Socialización de Patrones : Plenaria

- Cada grupo lee el trabajo que hizo y lo explica.
- Se trata en gran medida de ir creando conciencia y consenso.
- Si alguno no está de acuerdo, puede discutir sobre lo que presentaron los compañeros.
- Se puede caer en una larga discusión. Es necesario saber cortar si hace falta para no cansar a los demás.
- Al final de este ejercicio se tendrán 15 patrones aproximadamente, si son 10, resultará mejor.

Sexto Paso : Priorización Global de los Patrones de los puntos de mejoramiento potencial (priorización democrática)

- El siguiente paso es determinante, se va a priorizar.
- Se tiene un número de X patrones. Cada uno de ellos habla de un conjunto de puntos de mejoría potencial para la institución. Son los más importantes.
- Se pasa a decidir cuál es el más importante y cuáles los menos, aunque se sabe que muchos los consideran dignos de ser todos tomados en cuenta.
- Para esto se utiliza un sistema de priorización democrática por votación, (búsqueda de consenso), según el siguiente cuadro.

Cuadro de priorización democrática

numero y nombre del patrón	1	2	3	4	5	6	No. votos	orden de prioridad
1	x							
2		x						
3			x					
4				x				
5					x			
6						x		

- e. Se irá votando, el que considere que uno es más importante que dos, vota en contra de dos, no hay abstenciones.

Materiales: 1 cuadro grande con espacios suficientes para escribir los patrones.

Séptimo Paso: Reflexión sobre la priorización: Plenaria

- a. Se tienen muchos elementos para hacer un estudio y configurar un plan de acción por cada uno de los patrones, según priorización.
- b. Se trata ahora de elaborar soluciones; con el método se ha logrado recorrer hasta aquí un largo proceso de análisis y síntesis.

- c. Se pretende elaborar soluciones, un Plan de Acción, no recomendaciones

Octavo Paso: Asignación de responsabilidades: Nombramiento de una Comisión con capacidad de tomar decisiones

Se nombrará para operacionalizar, una comisión con capacidad de decisión que se dedique a plantear y planear las soluciones. Este octavo paso puede darse por fuera del Taller, para lo cual se elaborará un programa de trabajo. Terminado el trabajo de la comisión los resultados deben socializarse entre todos los participantes del taller y de la institución.

EXPLICACION DEL CUADRO CADENA DE CAUSALIDAD

Columna 0: Causas externas no controlables. Controlable quiere decir que el grupo que hace el ejercicio tiene autoridad para tomar la decisión que solucionará el síntoma. Autoridad, en este caso, es poder para ejercer, o influencia para convencer de la validez

Las columnas 1, 2 y 3 corresponden a causas sistémicas organizacionales, (Se resuelven a largo plazo).

Columna 1: Actitudes (afecta todo)

- a. **Clima:** Son los valores que dominan el comportamiento de la organización. Lo que los nuevos aprenden cuando ingresan a la institución. Es resultado de la edad de la organización. No está por escrito. Se respira, se siente.
- b. **Actitudes:** Es lo que las personas traen a la institución (del exterior). Experiencias, hábitos, cultura. Por supuesto, el clima afecta más que las actitudes porque es más general.

Columna 2: Estructura

- a. **Horizontal:** Si hay ambigüedad en las funciones.

- b. **Vertical:** La persona tiene la suficiente autoridad, poder de influencia para el trabajo que desempeña.

Columna 3: Proceso

- a. **Planeación:** Es lo referente a la planeación integral de la organización. Comprende la fijación de objetivos, metas, estrategias, métodos de implementación.
- b. **Sistema de información:** Suficiente, a tiempo, clara, económica y suficiente para la toma de decisiones.

Columnas 4 y 5: Funciones organizacionales (síntomas de subsistemas). Acciones con impacto en los grupos meta y corresponden a una temporalidad de mediano y corto plazo. Es la estructura funcional de la institución.

- a. Se distribuyen en mediano o corto plazo. Si es algo urgente que afecta seriamente, se coloca en corto plazo. Si es algo serio que afecta en seis meses o un año, se coloca en mediano plazo.
- b. El énfasis general se pondrá a mediano plazo para llegar a definir claramente las causas. Trabajaremos con causas y no con efectos o síntomas.

Matriz 1: priorización de patrones

CUADRO DE PRIORIZACION DE PATRONES

No	PATRÓN	X X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	No. vot	orden priorid.
1		1	X																
2		2		X															
3		3			X														
4		4				X													
5		5					X												
6		6						X											
7		7							X										
8		8								X									
9		9									X								
10		10										X							
11		11											X						
12		12												X					
13		13													X				
14		14														X			
15		15															X		

OBSERVACIONES:

Matriz 2: Cadena de causalidad Localización de Puntos de Mejoramiento Potencial

CUADRO CADENA DE CAUSALIDAD						
EXTRA INSTITUCION	CAUSAS SISTÉMICAS ORGANIZACIONALES				SÍNTOMAS DE SUBSISTEMAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES	
(0) NO CONTROLABLE	(1) ACTITUDES	(2) PROCESO	(3) ESTRUCTURA DE AUTORIDAD		ACCIONES CON IMPACTO EN GRUPOS META	
	CLIMA GENERAL	PLANEACIÓN (EVALUACIÓN)	HORIZONTAL	LÍNEA DE AUTORIDAD	(4) MEDIANO PLAZO	(5) CORTO PLAZO
	ACTITUDES INDIVIDUALES	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	VERTICAL			
EXTERNO	RESUELVE CAUSAS				VA MAS A CAUSAS	VA MAS A EFECTOS
PERIÓDICO	MUY LARGO PLAZO	LARGO PLAZO			DA ALIVIO SINTOMÁTICO	

Matriz 3: Análisis de entrevistas:

Categoría de análisis Fuente de información	textos significativos

Matriz 4: Aspectos a considerar para la Estrategia No.

Acciones o aspectos para Estrategia No.
1.

Matriz 5: Acciones prioritarias de trabajo para el plan operativo

1.Procesos y/o tecnologías	2.Productos o servicios
3.Recursos financieros, materiales e institucionales	4.Recursos humanos

No. _____

[illegible]

