

Nidia Aylwin de Barros  
Mónica Jiménez de Barros  
Margarita Quesada de Greppi



**UN ENFOQUE  
OPERATIVO DE LA  
METODOLOGIA  
DEL TRABAJO  
SOCIAL**

[www.fs.ucr.ac.cr](http://www.fs.ucr.ac.cr)

HUMANITAS



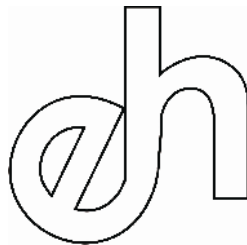
**1ª. Edición Escuela de Trabajo Social  
Pontificia Universidad Católica  
De Chile, 1976.**

**Nidia Aylwin de Barros**  
**Mónica Jiménez de Barros**  
**Margarita Quesada de Greppi**

Asistentes sociales  
Docentes Escuela de Trabajo Social  
Pontificia Universidad Católica de Chile

# **UN ENFOQUE OPERATIVO DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO SOCIAL**

**2ª EDICIÓN**



**EDITORIAL HUMANITAS**  
**BUENOS AIRES**  
**Fundador: ANÍBAL VILLAVERDE**

Colección DESARROLLO SOCIAL  
Dirigida por Sela Sierra de Villaverde

### ÚLTIMOS TÍTULOS PUBLICADOS

Caso social individual, Mary E. Richmond.  
Códigos de Ética del Servicio Social, Laura Grazziosi.  
Servicio Social Año 2000, Thomas H. Walz y Otros.  
Caso Individual, Ricardo Hill.  
Relaciones Públicas, Gustavo F. J. Cirigliano.  
Metodología del Servicio Social (Teresópolis), CBCISS.  
Estudio de la Comunidad, Caroline Ware.

# INTRODUCCIÓN

Uno de los focos de atención del trabajo social latinoamericano en los últimos diez años ha sido el de la metodología en acción profesional. Numerosos trabajos y publicaciones son el resultado de este interés y todos ellos aportan, en mayor o menor medida, elementos valiosos que han enriquecido la acumulación incipiente de conocimientos específicos de la profesión. Nuestra Escuela se incorporó a este proceso de búsqueda en 1966 y ha contribuido con diferentes aportes. La proposición de un método básico de trabajo social se empieza a gestar en ella en dicho año, dando origen al documento “Algunas reflexiones sobre Fundamentos y Metodología de Servicio Social”, publicado en 1968. La posterior elaboración del Programa de Metodología y del Departamento de Metodología de la Escuela, durante los años 1969 y 1970, respectivamente, permitió perfeccionar esta primera proposición en base al aporte de la investigación y la planificación. Valiosas contribuciones enriquecieron, esta metodología en los años siguientes. En ellas se ponía el énfasis en el marco teórico que debe fundamentarla y en el desarrollo de experiencias de aplicación de la metodología al trabajo de terreno a través de los talleres de los alumnos en las áreas poblacional, industrial y rural.

El análisis material acumulado, tanto al interior de la Escuela como el proveniente de otras escuelas de Chile y América latina, que hemos podido conocer, nos permite concluir que la generalidad de las proposiciones metodológicas han sido elaboradas y postuladas en niveles académicos y aplicadas en prácticas o talleres de alumnos de trabajo social, prácticas que difícilmente asumen las mismas características que la práctica profesional. Principalmente, son más libres frente a las políticas de las instituciones y tienen menos dependencia de estas últimas; están menos entorpecidas por la burocracia institucional, tienen menores exigencias de eficacia y rapidez en la acción y, por último, tienen mayores requisitos de fundamentación teórica y de sistematización. La insuficiente consideración de éstos, así como de otros factores, ha llevado a la elaboración de proposiciones metodológicas de indudable interés académico, pero el escaso valor operativo para los trabajadores sociales de terreno los que encuentran en ellas sólo orientaciones generales y no caminos concretos para la acción profesional. La inaplicabilidad de estas proposiciones metodológicas por parte de los trabajadores sociales se debe, en nuestra opinión, tanto al desconocimiento de ellas como a su escasa operatividad para la práctica social.

Nuestro interés al asumir este trabajo ha sido precisamente responder a los requerimientos de la práctica profesional del trabajo social. Hemos pretendido, en la medida de lo posible,

ubicarnos desde la perspectiva del trabajador social de terreno y no del docente de trabajo social. Para ello hemos recurrido a una confrontación sistemática de las proposiciones metodológicas acumuladas en la Escuela con la experiencia de trabajadores sociales de terreno, lo que nos ha permitido enriquecer y reelaborar esta metodología, destacando aquellos aspectos más significativos para la práctica profesional. Este proceso nos ha llevado a desarrollar un enfoque operativo para la metodología de trabajo social, el que presentamos ahora.

Nos interesa destacar que una metodología operativa, en la medida que es instrumental, no puede ser utilizada sin una fundación teórica básica que le proporcione los aspectos epistemológicos y la orientación fundamental frente a la realidad social.

Este marco teórico básico dependerá de la corriente teórica a la cual se adhiera y es la esencia de la concepción más amplia de método; sin embargo, este aspecto no será abordado en este trabajo. Hemos restringido nuestro estudio exclusivamente a la parte operativa e instrumental del método. Interesantes aportes al enfoque teórico del método se encuentran en numerosos trabajos sobre metodología de trabajo Social.

Hemos elegido centrarnos en un aspecto del tema y no dar un panorama global de él. De ahí que nos interese dejar constancia de las variables fundamentales en toda aplicación metodológica que nuestro trabajo no aborda. Este punto lo desarrollaremos parcialmente en el Capítulo I.

Los capítulos siguientes se refieren a los diferentes momentos del proceso de conocimiento y transformación de la realidad, desde el diagnóstico a la evaluación., enfocándolos siempre desde una perspectiva operativa.

Nuestra tarea futura es justamente descubrir cuáles son las principales dificultades que se presentan en la acción concreta y que pueden ser abordadas por la metodología, para posteriormente perfeccionar esta proposición a fin de que se convierta efectivamente en una herramienta eficaz para el trabajador social.

Finalmente, quisiéramos precisar que nuestro trabajo no pretende de modo alguno ser algo acabado, tampoco pretendemos atribuirle el carácter de una proposición óptima. Es sólo un aporte que surge de nuestra experiencia y que puede contribuir, junto a otros, al proceso común de búsqueda a que está abocado el trabajo social latinoamericano. En este proceso, más que el "cómo", dado por los métodos, son importantes el "qué" y el "para qué", vale decir, el objeto y los objetivos del trabajo social. Es fundamental no perder de vista estas prioridades a fin de ubicar en su dimensión exacta la importancia del estudio del método en trabajo social.

# **CAPITULO I**

## **RELACIÓN / PRÁCTICA SOCIAL - TEORÍA - MÉTODO**

Toda acción científica se fundamenta en una triple alianza entre la práctica social, la teoría y el método. Estos tres elementos están estrechamente interrelacionados. El método no puede utilizarse sin una orientación teórica, la teoría se desarrolla por la aplicación de métodos científicos y ambos, método y teoría, son indispensables para otorgar un carácter científico a la práctica Social.

Desde nuestra perspectiva, esta última es el punto central de atención, siendo el método y la teoría elementos indispensables para el conocimiento y la acción racional. No podemos, por lo tanto, estudiar el método desligado de la práctica Social, que es previa a él y lo condiciona, y tampoco de la teoría que lo ilumina. Para una mayor claridad de la exposición, especificaremos qué entenderemos por estos términos.

### **1.1. CONCEPTO DE PRÁCTICA SOCIAL**

La práctica social es una forma de actividad o acción, entendiendo por tal, el Conjunto de actos mediante los cuales un sujeto modifica un objeto o realidad, exterior a él.

La actividad humana se distingue de cualquier otro tipo de actividad por el hecho que el conjunto de actos dirigidos a transformar o modificar un objeto se inician previendo un resultado ideal o fin y terminan con un resultado real, producto de la acción.

La actividad humana se caracteriza por estar orientada hacia fines, lo que implica la intervención de la conciencia, por lo cual el resultado de la acción existe, por así decir, dos veces y en tiempos distintos: como resultado ideal, al iniciar la acción y como producto real, al finalizarla. La actividad de la conciencia es así elemento indispensable de la actividad humana y se expresa en la elaboración de fines y en la producción de conocimientos en estrecha unidad.

La actividad práctica es el conjunto de actos que se distingue por el carácter objetivo de la realidad sobre la que se actúa, por los medios con los que se ejerce y por su resultado o producto. En la actividad práctica el sujeto actúa sobre un objeto real que existe independientemente de su conciencia, con el fin de transformarlo para satisfacer determinadas necesidades humanas. Cierta tipo de actividad práctica no se ejerce sobre aspectos ajenos al hombre sino sobre él mismo. En ella el hombre es sujeto y objeto de su

acción. Ahora bien, cuando esta actividad toma por objeto a grupos sociales o a la sociedad entera, nos ubicarnos en la práctica social.

Sí bien en un sentido amplio toda actividad humana reviste carácter social, restringiremos la noción de práctica social a la actividad del hombre que se orienta a su transformación como ser social y que conduce al cambio de sus relaciones económicas, culturales y sociales. La práctica Social es una actividad transformadora del hombre y de la sociedad, que responde a necesidades concretas y requiere, por lo tanto, de un grado determinado de conocimiento de la realidad que transforma y de las necesidades que satisface.

Podríamos cataloga; al trabajo social como un tipo específico de práctica social, que se ejerce mayoritariamente a nivel de grupos primarios y secundarios y cuya acción transformadora se orienta específicamente al cambio de conductas y valores de individuos y grupos.

## **1.2. CONCEPTO DE TEORIA**

Entendemos por teoría científica un sistema de hipótesis comprobadas que se supone proporciona una explicación aproximada de un sector de la realidad.

Las teorías son construcciones intelectuales que pretenden reproducir conceptualmente las estructuras de los hechos. El conocimiento teórico es necesario para conocer la realidad en la medida que ésta puede considerarse opaca y revelando, a primera vista, sólo apariencias que ocultan su esencia o estructura. El Conocimiento científico intenta traspasar esa opacidad para conocer las estructuras que explican la racionalidad interna de la realidad y para hacerlo construye reproducciones conceptuales de las estructuras de los hechos. La teoría no representa una verdad absoluta y está definida temporalmente. Si se olvida esta condición, deja de ser teoría para transformarse en doctrina.

La ciencia construye los hechos para así poder estudiarlos. De allí que no sean las relaciones reales entre las cosas, sino las relaciones conceptuales entre problemas las que delimitan los diferentes ámbitos de la ciencia. Esto obliga a distinguir entre el objeto real, percibido a través de los sentidos, y el objeto de la ciencia, construido por medio de relaciones entre conceptos.

Bourdieu, Chamboredon y Passeron<sup>1</sup> enfatizan la presencia de la teoría en todo el proceso del método científico. Los datos, aun los más objetivos, se obtienen por la aplicación de códigos que suponen presupuestos teóricos. La medida y los instrumentos de medida son para ellos otras tantas teorías en acto. La técnica, aparentemente más neutra, lleva consigo una teoría implícita lo social. Hasta las operaciones más elementales y en apariencias más automáticas del tratamiento de la información implican opciones epistemológicas e incluso una teoría del objeto. De allí que para ellos las operaciones de la practica valen lo que vale la teoría en que se basen. La teoría tiene esa posición en la jerarquía de las operaciones debido al hecho de que ella actualiza el primado epistemológico de la razón por sobre la experiencia.

---

<sup>1</sup> Bourdieu, Chamboredon y Passeron. *Le métier de Sociologue*. Editorial Moutore/Bordas, París, 1968.

Cabe destacar que la actividad práctica y la actividad teórica son diferentes, pero no opuestas, sino complementarias. Se observa entre ellos, permanentemente, una relación de interdependencia dialéctica. Las formas de interacción entre la teoría y la práctica pueden ser explicadas en parte al explicitar las funciones teóricas de la práctica y las funciones prácticas de la teoría.

Las funciones de la práctica en relación a la teoría son la posibilitación de la experiencia y de la refutación teórica. A su vez, la teoría tiene una función orientadora con respecto a la práctica, que permite, junto con la ideología, determinar la dirección de ella en función de la consecución de las metas fijadas, asimismo aporta elementos para el conocimiento de la realidad que es su objeto de acción.

Si bien práctica y teoría están estrechamente interrelacionadas, tienen relativa autonomía una de otra. Así, por ejemplo, la teoría depende de la práctica y es producto de una práctica anterior, pero puede también adelantarse a ella, anticipando con un modelo ideal una fase del desarrollo de la práctica no alcanzada aún.

En suma, teoría y práctica conforman una unidad de dependencia mutua, pero esta unidad implica, a la vez, oposición y autonomía relativa. El lugar de realización de esta unidad es vida misma. Teoría y práctica no son otra cosa que dos formas del comportamiento del hombre ante la realidad, que se desarrollan estrechamente unidas, a lo largo de toda la historia humana.

### **1.3. CONCEPTO DE METODO**

Cuando nos referimos al método podemos asignarle por lo menos dos acepciones. A este término puede dársele el significado de supuestos epistemológicos en los cuales se basa la búsqueda de conocimientos, o bien el de operaciones o actividades que se realizan al conocer y transformar la realidad.

Sin desconocer la estrecha relación de los aspectos mencionados, en este texto consideraremos el método preferentemente en la segunda acepción planteada, dado que nos interesa desarrollar el aspecto operacional de la metodología. Como planteamos en la introducción, los métodos necesariamente se orientan por supuestos epistemológicos, los que a su vez dependen de las diferentes posiciones que los profesionales asumen ante la realidad. La tarea de precisar dichos supuestos es de importancia fundamental, pero como ya dijéramos, no será abordada en este estudio.

En este contexto, definiremos a los métodos como procedimientos orientados a entender, explicar o transformar algo, o bien como el camino para alcanzar un fin propuesto de antemano como tal.

Este concepto amplio de método puede identificarse con el de técnica, en tanto conjunto coherente de reglas de procedimiento conducentes a un fin predeterminado. Sin embargo, el método en nuestra concepción tiene una globalidad y un enfoque más amplio que la técnica, así como características diferentes. El método es un conjunto de estructuras y

procesos, mientras que la técnica lo es de reglas de procedimiento. La técnica tiene un enfoque más restringido y es utilizada por la metodología de múltiples formas, incorporándola a su estructura y a sus procesos. Los métodos tienen validez en todas las ciencias o, por lo menos, en una parte importante de ellas; en cambio, las técnicas tienen mayor especificidad y sólo contribuyen al conocimiento y transformación del objeto si su utilización es controlada por una reflexión metodológica acerca de las condiciones y límites de su validez, validez que siempre está en función de su adecuación al objeto, o más específicamente, a la teoría del objeto.

Los métodos de la ciencia incorporan en su estructura, por lo tanto, múltiples técnicas, que les permiten desarrollar racionalmente y con rigurosidad los diferentes pasos conducentes a alcanzar su objetivo. Algunas técnicas científicas son aplicables a cierto número de campos diversos, como sería el caso del cuestionario, el muestreo, etc. Otras técnicas científicas son específicas de una rama determinada de las ciencias, aunque se observa, cada vez con mayor frecuencia, la utilización de técnicas en campos ajenos a los que las han desarrollado.

El método no puede identificarse con la suma de técnicas. El adecuado conocimiento de éstas tampoco garantiza la utilización adecuada de los métodos. Ya dijimos que método tiene una perspectiva más amplia que la de la técnica y constituye un modo de aproximación a la realidad, dándose por lo tanto, una estrecha relación entre éste y la teoría que lo ilumina. De allí que el método debe adecuarse para captar o responder a una realidad particular y concreta y en este aspecto es también mucho más amplio y flexible que la técnica.

Los métodos se diversifican según el objeto que abordan, el objetivo que pretenden lograr y la perspectiva en la cual se ubican.

Sin embargo, en todos los métodos se mantiene como esencial el hecho de que son un medio, un instrumento y, por consiguiente están subordinados a los fines y a los valores. Desde el momento que se considera al método un instrumento, su carácter es de medio provisorio. Se lo aplicará siempre que sea útil y se buscarán nuevas formas metodológicas cuando las tradicionales se han demostrado ineficaces. El desarrollo de la ciencia y de la tecnología ha ido acompañado de la creación de numerosos métodos, que no son sino la respuesta sistematizada de la inteligencia del hombre a los desafíos que le presenta la naturaleza, tanto para su conocimiento como para su transformación. Los métodos han surgido como respuesta a problemas reales y se han ido perfeccionando a través del trabajo concreto.

La realidad o el problema que se enfrenta determina el método que debe utilizarse y no a la inversa. De allí que determinados métodos especialmente útiles en relación a cierto tipo de problemas no son en absoluto adecuados frente a otros. Así, por ejemplo existen métodos adecuados para el estudio detallado de problemas en una dimensión microsocial que no pueden ser utilizados para el estudio de problemas macrosociales.

En síntesis, podemos decir que la importancia del método radica en proporcionar un instrumento indispensable para el desarrollo técnico y científico de la práctica social, que

permite abordar el "problema de estudio y/o acción con racionalidad y eficacia, garantizando el tratamiento adecuado del problema y la maximización de los recursos. Un buen método correctamente aplicado asegura en buena medida, el éxito de la investigación y de y de la acción. De allí el énfasis que se otorga al método en todas las disciplinas. Sin embargo, es necesario tener presente el peligro de absolutizar el método y considerarlo como lo único y necesario para conocer y actuar. El método como instrumento es ciego si no se ilumina con el aporte de la teoría ni se determinan previamente los objetivos que se pretende lograr.

La corriente empiricista tiende a confundir lo que se quiere estudiar con los métodos para hacerlo. Se centra en el método, limitando a través de él los problemas a estudiar. Su análisis se restringe a los problemas que caben en su enfoque metodológico, dejando de enfrentar, porque éste no lo permite, los grandes problemas de interés social. Su influencia también se expresa en la profesión de trabajo social, especialmente en el enfoque exclusivamente microsociales de los problemas y en el énfasis de los métodos tradicionales de caso, grupo y comunidad, que hasta ahora han determinado mayoritariamente los problemas abordados por los trabajadores sociales. Se refleja también en el hecho que el desarrollo y el interés por la metodología de acción profesional ha tenido prioridad frente al estudio del objeto y objetivos de la profesión, no existiendo paralelismo entre la elaboración metodológica y el desarrollo de una teoría sobre su objeto de acción.

#### **1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN PRÁCTICA SOCIAL- TEORIA-METODO EN EL AREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES**

Es necesario analizar las especiales implicancias de la relación práctica-teoría-método en el área de las ciencias humanas o sociales. Ellas no estudian hechos exteriores a los hombres. Son, por el contrario, el estudio de la acción humana, de su estructura y de sus objetivos. El objeto de las ciencias sociales tiene la característica de no ser solo un objeto, sino objeto y sujeto a la vez, estableciéndose entre el objeto y el investigador una relación que modifica a ambos.

La segunda característica fundamental del objeto de las ciencias sociales es su gran complejidad. La realidad social es multifacética y para su estudio las diferentes ciencias sociales abstraen formalmente una parte de la realidad. Como esta división no se da empíricamente, sucede que cada una de las ciencias sociales estudia cierto campo de objetos que, desde otro punto de vista, comprende a esa misma disciplina como forma de actividad humana. Los diferentes objetos formales de las ciencias sociales están estrechamente interrelacionados entre tanto son sólo aspectos de una totalidad social única y compleja, donde no es posible separar lo histórico de lo social, lo económico, lo psicológico etc.

Coldman<sup>2</sup> plantea que de las características anteriormente explicitadas se suceden dos consecuencias:

---

<sup>2</sup> Goldman, Lucien. *Las ciencias humanas y la filosofía*. Editorial Nueva Visión, Bs. As. 1970.

1. Cuando se estudia la vida humana el proceso del conocimiento científico implica la identidad parcial entre el sujeto y el objeto del conocimiento. Por esta razón, el problema de la objetividad se presenta de un modo diferente en las ciencias humanas que en la física o en la química. Todo pensamiento histórico o sociológico sufre profundas influencias sociales, frecuentemente no explícitas para el investigador individual. Estas influencias no pueden suprimirse, solo hay que hacerlas conscientes e integrarlas a la investigación científica para evitar, o reducir al mínimo, su acción deformadora.

2. Siendo el comportamiento humano un hecho total, las tentativas de separar sus aspectos "material" y "espiritual" solo pueden ser en el mejor de los casos, abstracciones provisionales que implican siempre graves peligros para el conocimiento. Por lo tanto, el investigador debe esforzarse siempre por hallar la realidad total y concreta, aunque sepa que sólo puede llegar a ella de una manera limitada. Para ello debe integrar en el estudio de los hechos sociales la historia de las teorías acerca de estos hechos y también relacionar el estudio de los hechos de conciencia con su localización histórica y la infraestructura económica y social en que se observan. El hecho social es un hecho total y existe una relación dialéctica entre la historia de los hechos económicos y sociales y la historia de las ideas.

Tanto la teoría como el método deben considerar las características específicas que tiene la práctica social en el área de las ciencias sociales. Como indica Wright Mills<sup>3</sup> ni el método ni la teoría son dominios autónomos. Los métodos son métodos para cierto tipo de problemas; las teorías son teorías para cierto tipo de fenómenos. El carácter de los problemas que se aborda limita y sugiere los métodos, las técnicas y los conceptos que deben emplearse y el modo de utilizarlos.

## **1.5. EL METODO COMO ESTRUCTURA Y COMO PROCESO**

Desde la perspectiva del trabajo social, la práctica social es lo esencial. El método y la teoría son elementos necesarios para conocer y actuar científicamente, pero están determinados y, en cierta forma, subordinados por la naturaleza de los problemas que la práctica social aborda, aunque como ya dijéramos, esta última no puede realizarse en una perspectiva científica sin contar con ellos.

El método de trabajo social debe ser tanto el medio para conocer como para transformar, y esto porque los problemas que aborda son a la vez cognoscitivos y prácticos; implícita a su acción esta, por ende, la relación teoría-práctica. De allí que el método profesional deba procurar el enfoque científico de los problemas prácticos, basándose en el conocimiento científico existente, con la ayuda de métodos científicos, y por medio de la sistematización de la práctica, la que permite contribuir a su vez, a la acumulación del conocimiento. El método es el medio que garantiza la relación dialéctica teoría-práctica en la acción transformadora.

En una perspectiva operacional, como la que nos hemos propuesto, consideramos el método como una estructura de procedimientos y como un proceso en desarrollo. Los elementos de

---

<sup>3</sup> Wright Mills. *La imaginación sociológica*. D. Fondo de Cultura Económica, México, 1971.

estructura y de proceso son por lo tanto indispensables para comprender el método en trabajo social. En tanto estructura de procedimientos, el método es un todo cuyas partes se encuentran interrelacionadas y cumplen funciones que sólo se explican dentro de ese todo. El todo no es igual a la suma de las partes, sin embargo, no existe sin las partes. La estructura es una totalidad de relaciones y, al mismo tiempo, un mecanismo de operaciones. Las etapas del método forman las partes de la estructura y como tales solo pueden entenderse en relación al método como totalidad. En tanto proceso, el método se da en su aplicación a una realidad determinada. Toda realidad social es dinámica y cambiante y está sometida a una permanente alteración. No es posible "meter" esta realidad en una estructura rígida, pero si es posible contribuir a su transformación incorporándose a su propio proceso de cambio. En su dimensión de proceso, el método se adecua a la realidad y es por lo tanto flexible y dinámico, sin una secuencia rígida de etapas y permanentemente atento a las modificaciones del objeto.

Los elementos del proceso son inseparables, se influyen recíprocamente. El orden de precedencia en que se los ubica es convencional y su dinámica hace que varíen de una situación a otra.

Se plantean tres problemas o limitaciones al describir un proceso:

- a) Detener la dinámica del proceso.
- b) Separar elementos que no se dan por separados, y
- c) El uso del lenguaje para su análisis. Al elegir determinadas palabras, congelamos en cierta forma la realidad.

Lo vital del proceso no está en los elementos aislados, sino en la dinámica que relaciona los elementos entre sí y en la que influyen múltiples factores que en su totalidad no son posibles de detectar. Por lo tanto, nuestra imagen del proceso será siempre incompleta, el orden dado a los elementos forzado, la perspectiva deformada y nunca podremos reproducirlo en su totalidad, ni señalar en forma precisa cómo influyen sus elementos unos en otros.

El contenido de proceso, no se da aislado de su estructura, existiendo entre ambos elementos una interdependencia total, no pudiendo darse uno sin el otro, ni ambos fuera de la práctica social. Por lo tanto es imposible concebir el método como una serie de etapas rígidas y yuxtapuestas, realizadas de modo meramente sucesivo, sino como un conjunto de procedimientos y procesos entrelazados e interdependientes que se adecua a la realidad social para conocerla y transformarla.

## **1.6. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO EN TRABAJO SOCIAL**

En virtud de lo planteado anteriormente, el método debe adecuarse a las características del objeto de acción. Por lo tanto, para poder precisar las características que dan especificidad al método en trabajo social, es necesario considerar el conjunto de elementos específicos de nuestro objeto a las que el método debe responder. Sin pretender ser exhaustivos al respecto, consideramos que los siguientes elementos específicos son fundamentales:

1. El carácter de interdependencia de los problemas sociales que el trabajo social enfrenta. Un problema social nunca se presenta solo, sino estrechamente relacionado con otras necesidades de carácter económico, dándose entre ellas una malla de interrelaciones. La definición de unidades de análisis y las clasificaciones en trabajo social deben considerar esta característica esencial.
2. La relación estructural de los problemas sociales. Todo problema social debe ser analizado considerando la estructura económica social en la que se inserta y no desde una perspectiva exclusivamente interna. Las relaciones que un problema social tiene con la estructura en la que se inserta son múltiples y dialécticas. El método debe tener un carácter integral y totalizante para responder a esta característica.
3. La multiplicidad de variables que es necesario considerar al analizar un problema social: variables internas que configuran el problema y variables externas que condicionan la forma cómo éste se expresa en el tiempo.
4. La dinámica propia de la realidad social, que como ya se indicó, esta en permanente modificación y cambio. El elemento de proceso del método intenta adecuarse a esta característica. Es fundamental en este aspecto la flexibilidad que debe tener el método en todas sus etapas.
5. El papel básico que juega la participación en toda acción social. La participación debe ser una constante en todo proceso metodológico ya que sus diferentes etapas deben realizarse con la participación del colectivo o los grupos con los cuales se está trabajando.
6. La necesidad de educación social siempre presente en los grupos con los cuales el trabajo social actúa, realidad que exige el desarrollo de una metodología que genere participación y que permita ir capacitando a los grupos para el ejercicio de una acción racional.

Los elementos anteriormente citados deben ser considerados en el desarrollo de un método para el trabajo social. La norma metodológica más importante es, tal vez, que el método debe adecuarse al problema. Ello implica no perder de vista que el método es solo un instrumento para acercarse al objeto y alcanzar los objetivos del trabajo social.

En trabajo social, el proceso metodológico es un proceso teórico práctico de aproximaciones sucesivas, que se da de lo particular a lo general y de lo general a lo particular, de lo simple a lo complejo, de lo abstracto a lo concreto y de lo superficial a lo profundo. Las etapas o momentos de la estructura metodológica no mantienen una secuencia rígida, sino que se dan entremezcladas y paralelamente. El conocimiento se logra a través de la acción, ésta se funda en el conocimiento, la evaluación se da en forma permanente y todas las etapas son teórico-prácticas.

La aproximación científica del trabajo social a una realidad le exige relacionarse con tres tipos de teorías: las que se refieren al método mismo, las que le permiten explicarse el problema específico que aborda y las que le proponen explicaciones estructurales acerca de la realidad social. Para el desarrollo del trabajo social como práctica científica es

fundamental, por lo tanto, la permanente actualización de sus conocimientos teóricos, como también de los avances técnicos que le permitirán perfeccionar constantemente su acción.

## **1.7. ESQUEMA METODOLOGICO DEL TRABAJO SOCIAL**

Si bien lo expuesto anteriormente en relación al método como proceso y a sus características, nos hace ver la inutilidad de los esquemas rígidos en trabajo social, consideramos necesario precisar, sólo con fines analíticos, el esquema básico del método. Este esquema debe utilizarse con flexibilidad, adaptándolo a las diferentes situaciones y sin considerarlo, de ninguna manera, como una “receta” a aplicar rígidamente en cualquiera realidad.

Diagnóstico, programación, ejecución y evaluación son las etapas o pasos metodológicos básicos. El orden de los pasos no expresa una secuencia lineal ni un orden rígido en la forma como el método se da en la práctica, pretende solamente describir en forma abstracta el orden lógico de los procedimientos. De hecho, en la práctica estas etapas se dan con frecuencia simultáneamente. Dada la urgencia de los problemas sociales que demandan una acción rápida, el trabajo debe iniciarse muchas veces sin contar con un diagnóstico acabado y éste se elabora y perfecciona a través de la acción.

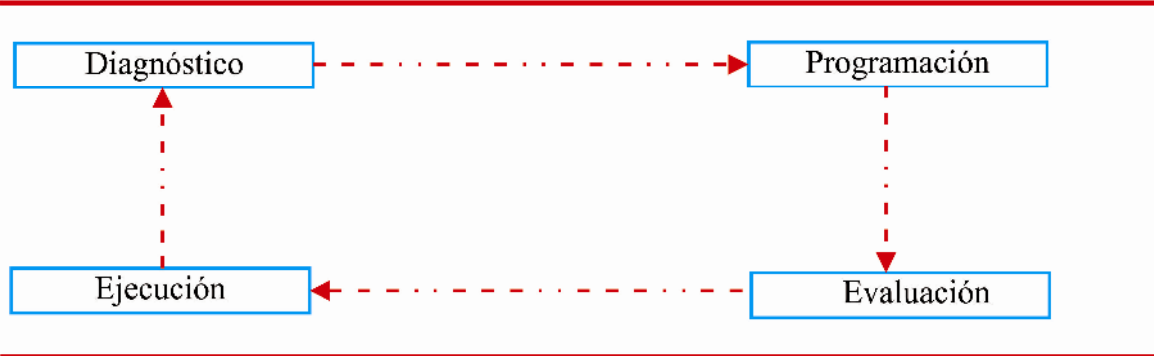
El acercamiento a la realidad a través de la metodología, se da por aproximaciones sucesivas, que van permitiendo en forma gradual un conocimiento cada vez mayor del objeto y una acción transformadora más eficaz.

Los cuadros que se presentan a continuación pretenden graficar el esquema metodológico en sus formas de estructura y proceso.

En el cuadro 1 se muestra cómo los elementos de la estructura metodológica conforman una totalidad y se influyen mutuamente. El cuadro 2 intenta mostrar que la aproximación a la realidad se logra a través de la secuencia de ciclos metodológicos (esquema A) y, que al interior de estos ciclos, las etapas no se dan en forma pura, sino que con frecuencia se diagnostica al mismo tiempo que se ejecuta, se programa y se evalúa (esquema B). Con excepción del momento de iniciación de una acción profesional, en que es posible que estas etapas se den en forma más diferenciada, en la práctica regular del trabajo social el conocimiento, la acción, la evaluación son permanentes, dándose sólo énfasis a alguna de estas etapas en ciertos periodos del año, de acuerdo a las modalidades del trabajo institucional.

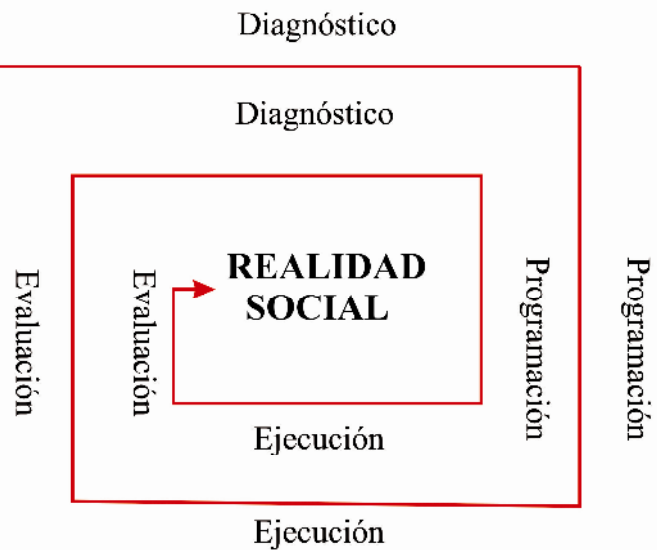
Como todo gráfico, los anteriores dan una idea limitada y rígida de lo que se pretende representar. Sólo la práctica misma permite visualizar la forma en que efectivamente se dan las etapas del método y además cada experiencia es única e irrepetible en aquello que le da su singularidad esencial.

## Cuadro 1: Esquema del método como estructura



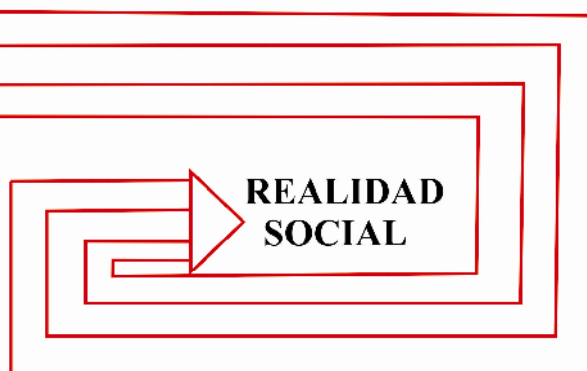
## Cuadro 2: Esquema del método como proceso

### ESQUEMA A



### ESQUEMA B

DIAGNÓSTICO  
PROGRAMACIÓN  
EJECUCIÓN  
EVALUACIÓN



# CAPITULO II

## DIAGNÓSTICO

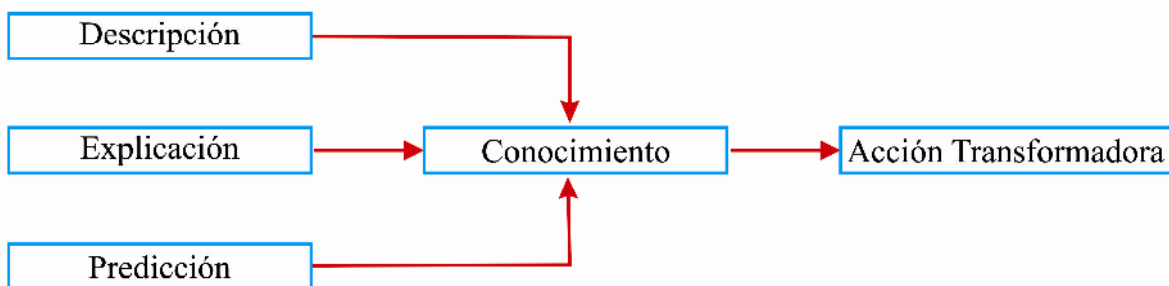
Al definir en las páginas anteriores acción científica, se destacaron tres elementos: método, teoría y práctica social.

Nuestro trabajo da prioridad al tercero, la práctica social, desde el momento que consideramos el trabajo social como una forma de ella.

Ahora bien, si consideramos la práctica social como una actividad transformadora del hombre y de la sociedad, que responde a necesidades concretas, se hace indispensable definir con claridad estas necesidades y ubicarlas dentro del contexto que corresponde. En otras palabras, es imprescindible conocer la realidad que se pretende transformar, lo que en último término, se convierte en descripción, explicación y predicción de los fenómenos que en ella se desarrollan.

Dos aspectos saltan nítidamente a. nuestros ojos, el conocimiento y la acción transformadora, el segundo supone el primero y éste se justifica solo en la medida que sirva a la acción.

### **Cuadro 3: Relación conocimiento-acción transformadora**



Nos preocuparemos en este capítulo de los problemas del conocimiento. Trataremos de dar respuesta al trabajador social, que enfrentado a una realidad determinada debe actuar con prontitud, certeza y efectividad.

## 2.1. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO

A esta primera etapa la llamaremos diagnóstico, para explicarla haremos nuestra la definición de Georgia Sachs Adams<sup>4</sup> y diremos que es el “proceso de Medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos” y pensando en el trabajo social, agregaremos que tiene por objeto aportar los elementos fundamentales y suficientes, dentro del proceso de planificación, en vista a la acción transformadora.

## 2.2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Ya señalamos que no puede haber acción transformadora sin conocimiento de aquello que se pretende transformar. El conocimiento se justifica en la medida que sirve a la acción. De aquí desprendemos el principal objetivo del diagnóstico:

Aportar los elementos fundamentales y suficientes que expliquen una realidad determinada para programar una acción transformadora. Es fácil advertir que su objetivo no es exclusivamente de conocimiento, sino que apunta fundamentalmente a la planificación de la acción, y lo que interesa conocer no es la realidad en forma exhaustiva, sino sólo aquellos elementos indispensable para actuar racionalmente.

Esto implica la necesidad de buscar alguna guía u orientación que nos ayude a decidir cuáles serán los elementos fundamentales y suficientes. La respuesta la encontramos en la teoría y/o el conocimiento empírico acumulado y sistematizado.

Si bien en el esquema anterior los elementos que interesa conocer de la realidad, se ubican fuera de ella, quisiéramos aclarar que lo hemos hecho sólo con la intención de mostrar como la teoría y el conocimiento acumulado sistematizado guían al diagnóstico para la ubicación de aquellos aspectos significativos de la realidad que serán la base y fundamentación de la acción.

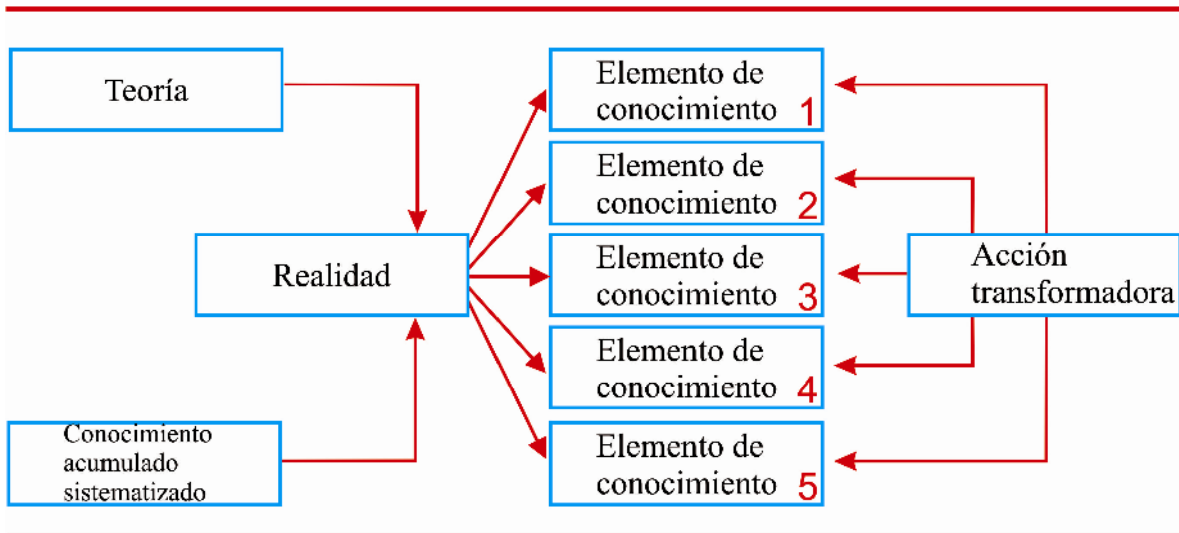
Dijimos que el diagnóstico apunta al conocimiento. Cuando hablamos así estamos pensando que en lo mínimo que éste nos debe aportar es:

- Una caracterización de la unidad de trabajo tanto en su dimensión interna como en relación al contexto global. Entendemos por unidad de trabajo a los seres humanos, grupos o instituciones que son objeto de la acción profesional del Asistente Social.
- Una identificación de los principales problemas existentes y sus relaciones.
- Una especificación de los recursos existentes.
- Una jerarquización de los problemas de acuerdo a criterios determinados.
- Un estudio en profundidad de los problemas que el trabajador social va a abordar.
- Un pronóstico del desarrollo que tendrá la situación si no se interviene en relación a estos problemas.

---

<sup>4</sup> Sachs Adams, Georgia. *Medición y evaluación en educación, psicología y “guidance”*. Editorial Herder, Barcelona, 1970.

## Cuadro 4: Función de la teoría de conocimientos



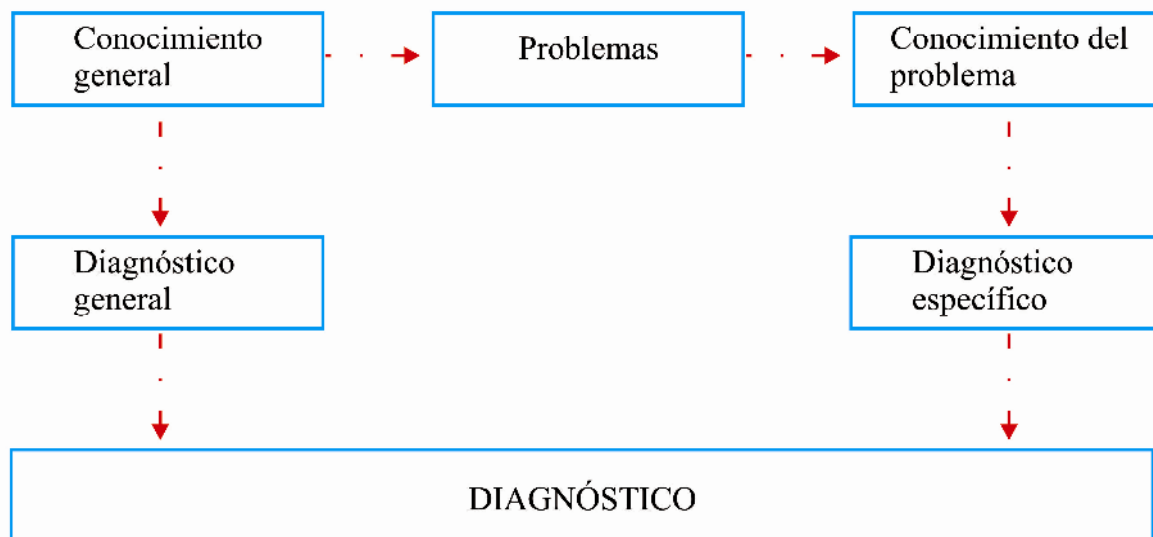
### 2.3. DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Si concebimos la etapa de conocimiento que culmina en el diagnóstico, en los términos propuestos, visualizamos dos dimensiones diferentes y complementarias: la del conocimiento general y la del conocimiento específico. Entenderemos por conocimiento general la caracterización global de la unidad de trabajo, que proporciona una visión de conjunto y permite percibir los principales problemas que en ella se desarrollan. Entenderemos por conocimiento específico, el estudio en profundidad del o los problemas de una realidad, y este es la culminación y síntesis de la etapa del conocimiento. El conocimiento general da origen al diagnóstico general y al conocimiento específico al diagnóstico específico.

Ambos se complementan. El primero sirve de base al segundo y éste enriquece al anterior. Ambos son de naturaleza diferente, abarcan un espectro distinto, también difieren en la forma de recolectar la información pertinente, y en su grado de rigurosidad.

Mientras el primero abarca todo lo general, el segundo se circunscribe al estudio del problema a abordar. En cuanto a la forma de recolectar la información, se utilizan distintos procedimientos en cada uno. Esto se abordará más adelante en el punto recolección de datos. Ambos deben ser rigurosamente trabajados, pero sin lugar a dudas, en el diagnóstico específico existe la posibilidad de una mayor rigurosidad.

## Cuadro 5: Esquema general del diagnóstico



Si al enfrentar una realidad el trabajador social se encuentra con que el diagnóstico está elaborado, deberá proceder de la manera siguiente: conocer el documento del diagnóstico y analizarlo, actualizar alguna información si es preciso, comprenderse personalmente con la realidad, y perfeccionar el documento si es posible.

En síntesis, lo que se propone es la realización del diagnóstico utilizando los conocimientos ya adquiridos y la experiencia práctica, de tal manera alcanzar una visión suficiente y necesaria del o los problemas, su magnitud, su naturaleza, y su contexto, de modo que permita plantear una acción adecuada y asegurar así científicidad en el conocimiento y racionalidad en la acción.

A continuación se desarrollará cada una de las dimensiones del diagnóstico.

### 2.4. DIAGNÓSTICO GENERAL

Entenderemos por diagnóstico general el conjunto de información teórico-empírica de la unidad de trabajo, que permite: caracterizarla internamente de acuerdo a ciertas variables relevantes, relacionar la unidad de trabajo con el contexto global, precisar los problemas fundamentales y secundarios que allí surjan, jerarquizar los problemas de acuerdo a determinados criterios identificar los recursos existentes en relación a los problemas.

Definida la unidad de trabajo como seres humanos, grupos, comunidades o instituciones, es preciso especificar que la caracterización en cada caso asume connotaciones diferentes, dependiendo de la situación específica que se enfrente.

En la caracterización de la unidad de trabajo hay dos elementos fundamentales a considerar: la institución y el grupo humano.

Esto último incluye tanto al grupo de funcionarios de la institución como a las personas, grupos y comunidades a los cuales la institución debe prestar servicios.

El destacar estos dos aspectos no implica concebirlos en forma separada, ya que no es posible imaginar la institución sin las personas que en ella trabajan. Sin embargo, los aspectos relevantes que se deberán considerar en la elaboración del diagnóstico, dependerán de la función que el trabajador social cumpla en la institución. Para aclarar lo anterior pongámonos en la situación de dos asistentes sociales, ambos ubicados en una Municipalidad. El primero contratado para atender el bienestar del personal y el segundo para la atención de una población de emergencia del área correspondiente a la Municipalidad.

En el primer caso, el asistente social en su diagnóstico deberá considerar aspectos que caractericen a la institución y a las personas que trabajan en ella. Por ejemplo: objetivos de la institución, organización interna de la institución, características del colectivo de trabajadores (edad, sexo, ingreso, educación. etc.), sistema de trabajo, condiciones de trabajo, red de comunicaciones, organizaciones informales, recursos con que cuenta la institución para el bienestar de su personal, situación financiera general de la institución etc.

En el segundo caso, el trabajador social deberá considerar tangencialmente algunos aspectos de la institución, pero su foco central de atención será el grupo de personas que vive en la población de emergencia, debiendo caracterizar por ejemplo: equipamiento comunitario existente, calidad de las viviendas, grado de organización existente, identificación de las diferentes agrupaciones, número de familias, situación ocupacional, salud, etc.

En ambos casos el diagnóstico general debe incluir: políticas sociales relacionadas con la institución, objetivos de la institución, breve reseña histórica, naturaleza de la institución, principales programas que la institución desarrolla, recursos existentes (materiales, financieros y humanos), vinculaciones externas de la institución\*.

En cuanto a la relación de la unidad de trabajo con el contexto global es preciso tener presente que el objeto específico de acción está vinculado a una realidad externa a él que, en gran medida, lo condiciona. No podemos por lo tanto estudiar nuestra unidad de trabajo sin considerar este contexto que se da en diferentes niveles o mediaciones de acuerdo a cada realidad específica.

Si nos ubicamos en el departamento de bienestar de una empresa, su contexto inmediato es necesariamente la empresa en la cual está inserto pero a su vez esta empresa no está aislada, sino que forma parte de un sector específico de la producción, por ejemplo el área de la metalurgia, la que a su vez es parte del sistema productivo de la sociedad, y su condicionante fundamental es el modelo de desarrollo que se implementa en un momento determinado.

---

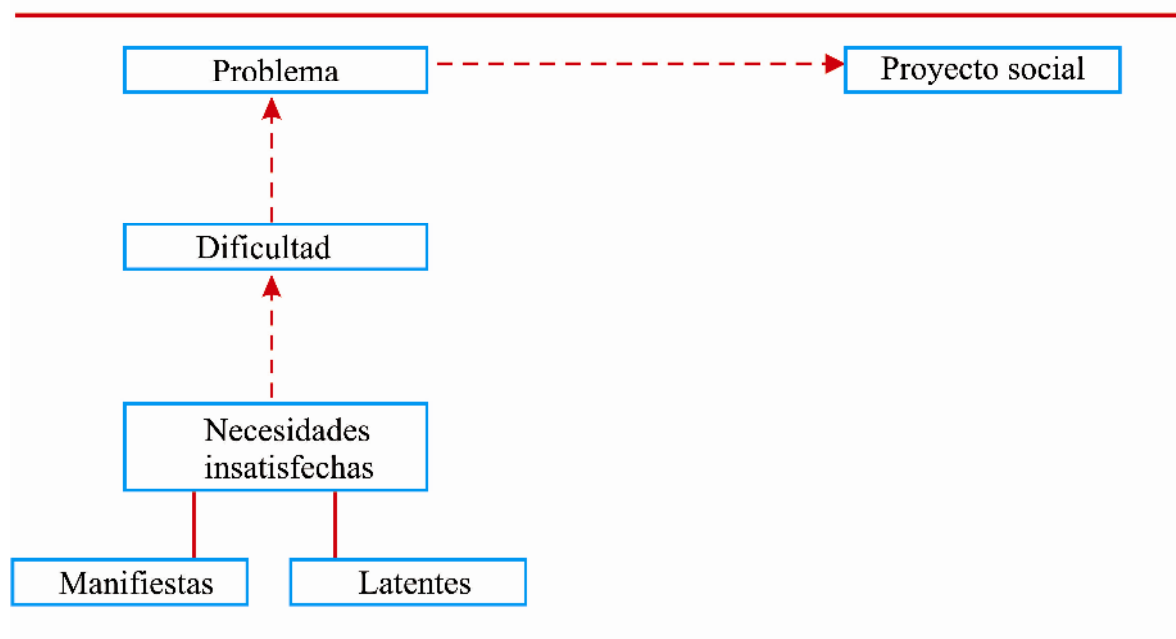
\* En el Anexo N° 1 se incluyen tres pautas que pueden orientar la recolección de información para el diagnóstico general en tres realidades diferentes.

En cualquier tipo de realidad de trabajo encontramos estos diferentes niveles en relación al contexto. La referencia última será siempre la sociedad. Es importante dejar establecida la necesidad de considerar los diferentes niveles en su secuencia lógica, evitando el “salto” entre la realidad específica y particular que se enfrenta, y la sociedad como instancia última y general.

En relación a los problemas fundamentales y secundarios existentes en la unidad de trabajo es necesario explicitar que entendemos por problema toda dificultad que no puede ser resuelta automáticamente, sino que requiere de conocimiento y acción.

Esta dificultad que provoca el problema nade de necesidades insatisfechas sean éstas manifiestas o latentes.

## Cuadro 6: La génesis del problema



El problema es por consiguiente el primer eslabón de la cadena siguiente:

### **Problema investigación acción solución**

En una institución existen múltiples problemas, pero no todos van a ser considerados por el trabajador Social. Considerará sólo aquellos que se relacionan con su trabajo profesional, y que están directamente relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

La percepción del problema en esta etapa se reduce a su simple detección, sin entrar en ningún estudio específico. La detección puede realizarse a través de informantes calificados, antecedentes escritos, etc.

En relación a la identificación de los recursos, interesa conocer a grandes rasgos cuáles son los recursos con los que se puede contar para enfrentar uno o varios de los problemas detectados anteriormente.

Estos recursos pueden ser financieros, materiales o humanos, y se encuentran tanto al interior de la institución como fuera de ella.

En relación a la jerarquización de los problemas, lo fundamental es que ésta debe hacerse en base a criterios establecidos previamente. Los principales podrían ser: magnitud de la necesidad, urgencia de solución, conciencia del problema (problema sentido o no), recursos existentes, objetivos de la institución, objetivos del trabajador social, y coyuntura u oportunidad.

## **2.5. DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO**

Elegido el o los problemas a abordar en virtud de los criterios de jerarquización establecidos, corresponde iniciar su estudio en profundidad, tarea que corresponde al diagnóstico específico, que es la expresión del conocimiento de un determinado problema. El conocimiento específico se enriquece en la medida que se aborde el conocimiento de diferentes problemas.

La tarea de identificar y analizar el problema constituye una condición previa e indispensable para la etapa de programación.

La Primera tarea del trabajador Social es identificar los problemas y es fundamental una correcta definición de ellos, de la cual se desprendan los caminos a explorar.

La formulación de un problema no avanza en línea recta, no siempre sigue un orden determinado. Al comienzo se podrán seguir caminos falsos, acumular datos irrelevantes y utilizar técnicas deficientes, situación que deberá ir variando a medida que se indaga, se evalúa y se modifican y aclaran conceptos.

El problema en un comienzo debe abordarse en su globalidad, en lugar de abocarse a perfeccionar detalles. No hay dos personas que trabajen en la misma forma la formulación de un problema, pero sí existen algunos procedimientos que orientan este trabajo y que proponemos a continuación.

El problema que ha sido detectado en la etapa de conocimiento general y que constituirá el objeto específico de acción, se encuentra formulado en forma muy vaga. Aún así, éste debe constituir el punto de partida del estudio.

Algunos ejemplos de cómo se expresan en este nivel los problemas podrían ser: problema de organización, problema de vivienda, problema, de capacitación, problema de comunicación, problema de desinterés, problema de consumo de drogas, etc.

El segundo paso en el estudio del problema consiste en definirlo conceptualmente, esto significa establecer qué se va a entender por el problema percibido. Por ejemplo: ¿Qué se

entenderá por problema de organización? ¿Qué se entenderá por problema de capacitación? ¿Qué se entenderá por problema de comunicación? ¿Qué se entenderá por problema de vivienda?, etc.

Para elaborar tales definiciones puede recurrirse a fuentes teóricas, a conocimiento empírico acumulado, y a experiencias previas del trabajador social. Esto sin olvidar la observación que haya podido realizarse en una primera aproximación al problema.

La definición así elaborada es preliminar y tiene como objetivo orientar la investigación del problema, mostrando cuáles son las posibles variables significativas relacionadas con el problema, y delimitando el ámbito de éste.

A modo de ejemplo: si el problema es la falta de organización, deberá ante todo definirse qué se entenderá por organización. Supongamos que la definición elaborada es la siguiente: organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridad y determinar relaciones entre el personal y/o el equipo de trabajo.

La tercera etapa consiste en aclarar qué se entenderá por cada elemento de la definición explicitada. Estos elementos son las variables que se deberán investigar en el terreno para estudiar el problema de la falta de organización. La cuarta etapa es la investigación del comportamiento de estas variables en la situación concreta. La quinta etapa consiste en el análisis de los datos recogidos. Lo que significa explicitar cuáles de las variables indicadas interviene en él, las nuevas variables que aparecen y las relaciones existentes entre ellas.

Esta explicitación de las variables que intervienen en el problema constituyen factores explicativos de éste, y son, a la vez, hipótesis de trabajo que deberán ser confirmadas o refutadas a través del proyecto social.

El afán de analizar un problema con excesiva rapidez puede perjudicar toda la investigación y todo el trabajo futuro. No existe fórmula mágica que acelere el proceso de análisis del problema.

A medida que ahonda en el problema, el trabajador social puede descubrir que los factores que al comienzo parecían las posibles causas de la dificultad, resultan no ser los factores determinantes de ella.

Sólo el lento proceso de enumeración de los posibles factores del problema, de reunir información confiable que permita eliminar o agregar elementos o identificar las relaciones existentes entre ellos, permitirá al trabajador social enfocar el problema cada vez con mayor claridad.

El resultado de este proceso será justamente la proposición de una definición más exacta del problema.

Ahora bien, imaginémos que la investigación realizada sobre el problema de organización demostró que los factores fundamentales que lo provocaban eran: falta de claridad en la determinación de funciones y una autoridad inadecuada. Con estos

antecedentes el trabajador social podrá definir el problema de la siguiente manera: el problema de organización existente en el grupo X, tiene su origen en la falta de claridad en la determinación de funciones y en la existencia de un manejo inadecuado de la autoridad, lo que dificulta el logro de objetivos del grupo. Así planteado el problema, se visualizan con claridad los objetivos a alcanzar y los caminos alternativos de solución. Esto no era posible en la etapa inicial de la formulación del problema. Plantear objetivos o alternativas de solución a algo tan general como el problema de organización puede inducir a errores graves en el desarrollo del proyecto. En cambio, en la definición última del problema queda claro que dos son los factores fundamentales de abordar, y que son ellos los que orientarán la formulación de objetivos y alternativas de solución correspondientes y adecuadas.

A través de todo este proceso se ha podido cumplir con las cinco condiciones que Calderón y Roitman<sup>5</sup> proponen para formular una situación problema. Estas son: un sujeto que tiene un problema, un objetivo deseado, caminos alternativos de solución, estado de duda en torno a la solución y el contexto del problema, o sea, el conjunto de factores que pueden afectar positiva o negativamente al objetivo y que están fuera del control del sujeto.

En este proceso es importante no olvidar que los problemas son sentidos por los sujetos y que ellos deben ser los propios actores de la acción desarrollada para solucionarlos. Esto significa que desde el comienzo ellos deberán incorporarse a todo tipo de actividad, por elemental que se la considere. Esta incorporación variará de acuerdo a las circunstancias. Podrá variar desde la mera información hasta la evaluación, pasando por el diagnóstico, programación y ejecución. Sólo en la medida que esta incorporación se cumpla, los sujetos se sentirán y realmente estarán comprometidos con la solución de sus propios problemas.

En síntesis el diagnóstico específico debe aportar:

- Una correcta formulación del problema y su ubicación en el contexto de la unidad de trabajo y en el contexto global.
- Un análisis de las variables que intervienen en el problema y las relaciones hipotéticas existentes entre ellas.
- Un pronóstico del desarrollo futuro del problema.

Al finalizar esta etapa de conocimiento deberá- elaborarse un documento escrito que contenga el diagnóstico general y específico, conformando una unidad. Cabe destacar que este diagnóstico no es definitivo, ya que entendemos por diagnóstico un proceso que está en constante enriquecimiento y modificación.

## **2.6. FUNCION DE LA TEORÍA Y LA HIPÓTESIS EN EL DIAGNÓSTICO**

Se dijo anteriormente que el diagnóstico debía aportar los elementos fundamentales y suficientes para el trabajo que se quiere realizar. Fundamental se refiere a lo significativo, lo relevante. Suficiente, a lo necesario en cantidad y calidad para la planificación de la acción evitando acumulación de datos inútiles.

---

<sup>5</sup> Calderón y Roitman, *Notas sobre formulación de proyectos*. ILPES, Santiago, 1973.

Lo relevante se relaciona con la teoría, ya que es ella la que tiene por funciones ayudar a: Orientar hacia la distinción de lo relevante, delimitar el campo de estudio, visualizar las relaciones más importantes, definir las variables significativas, definir las dimensiones de esas variables, seleccionar los datos que es preciso recoger, definir la forma de recoger los datos, analizar los datos, establecer relaciones entre variables (hipótesis).

Los investigadores suelen coincidir en que el valor primordial de las teorías reside en suministrar lo que se conoce como conceptos sensibilizadores que alertan al estudioso sobre la posible importancia de un conjunto dado de variables.

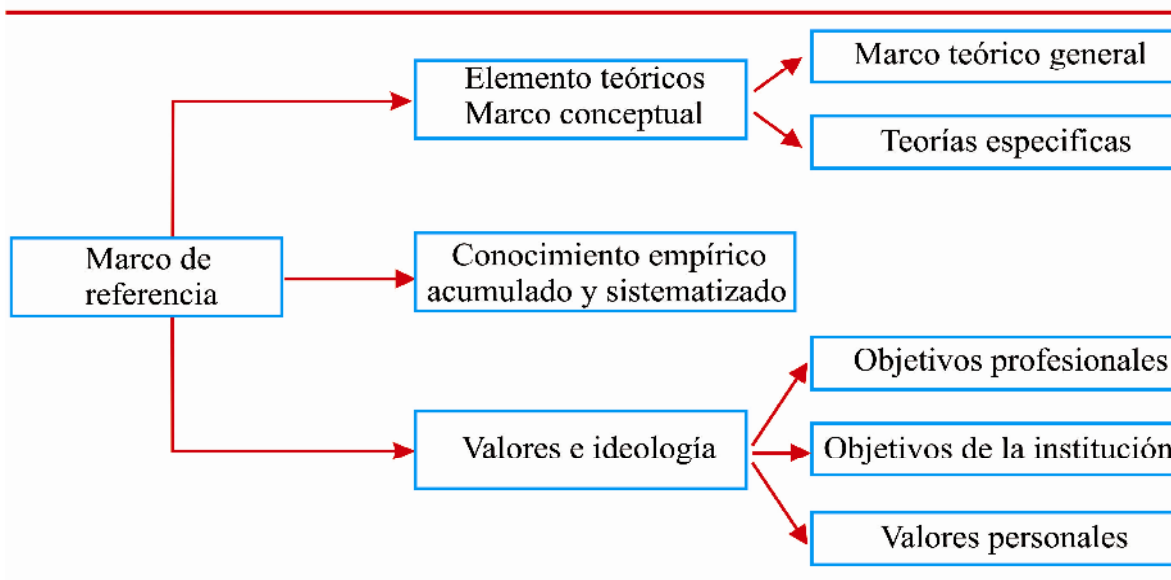
Una vez definida el área o problema específico que se va a abordar la primera tarea es la de recopilar antecedentes específicos que conformarán el marco de referencia con el que se va a trabajar. Parte fundamental de él son los elementos teóricos que proporcionan hipótesis explicativas sobre el problema e indican, por lo tanto, cuáles son las variables significativas a estudiar.

El marco de referencia es el conjunto de elementos orientadores de la acción profesional y está compuesto por: A) Los elementos teóricos o marco conceptual que, a su vez comprende el marco teórico general y teorías específicas, B) El conocimiento empírico acumulado y sistematizado de experiencias anteriores en relación al objeto de acción del trabajo social, y C) Los valores y la ideología.

El marco de referencia varía según las diferentes interpretaciones y enfoques que se tienen de la realidad. Al interior de cada uno de ellos, se da una interrelación entre los aspectos indicados y se da o debería dar una consistencia sólida entre ellos.

Como una forma de aclarar el concepto de marco de referencia, podríamos especificar que él se expresa por lo menos en tres niveles:

### **Cuadro 7: Elementos del marco de referencia**



- Marco de referencia global, o de concepción de la sociedad.
- Marco de referencia intermedio en relación al área de actuación: rural, .poblacional, industrial, etc.
- Marco de referencia específico en relación al problema concreto que se enfrenta: educación, salud, etc.

Según cual sea el nivel de actuación, un marco de referencia específico se puede convertir en intermedio y viceversa. Lo importante es entender que los niveles indicados son subconjuntos del conjunto marco de referencia y que, por lo tanto, se les debe dar igual importancia. El desarrollar excesivamente el marco específico tiende a la focalización y se pierde la perspectiva global. El desarrollar en exceso el marco de referencia global hace perder eficacia en la acción, ya que éste aporta elementos generales, pero no explica las situaciones particulares.

En relación a los elementos teóricos pueden producirse dos situaciones:

- Que existan elementos y éstos pueden ser adecuados o poco adecuados para explicar la realidad específica, y
- Que no existan elementos teóricos.

En el primer caso el trabajador social deberá recopilar todos los elementos teóricos que estén a su disposición y que guardan relación con su objeto de estudio, y seleccionar de ellos los vinculados directamente con éste y que, al mismo tiempo, tengan mayor capacidad explicativa:

Estos elementos teóricos señalan cuáles son en general las variables relevantes que es preciso estudiar a través de la investigación. Por ejemplo, en relación al problema de organización señalado anteriormente, es fácil encontrar aportes teóricos diferentes y complementarios en la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones y la administración.

En el segundo caso, el trabajador social al no contar con elementos teóricos, deberá seguir un proceso inductivo, partiendo del conocimiento empírico y sistematizado que pudiera existir en relación a su objeto específico. En tal situación las variables relevantes no están precisadas, y esta tarea deberá efectuarla el trabajador social en un proceso lento y riesgoso.

Existan o no elementos teóricos, el trabajador social deberá detectar las variables relevantes en relación a su objeto de estudio y las relaciones existentes entre ellas, lo cual implica formular hipótesis que orienten el proceso de investigación. Las hipótesis o explicaciones son los instrumentos de mayor utilidad para el trabajador social. Una hipótesis sugerirá dónde buscar con más provecho la información y de qué manera identificar sus interrelaciones más importantes.

Para resolver un problema es necesario obtener datos, pero como ya dijéramos, éstos nunca tienen sentido en sí mismos, sino sólo en la medida que se desee poner a prueba una hipótesis.

Cuando un trabajador social comienza el análisis de un problema, puede advertir que ciertos datos son vagos o se hallan incompletos, o que ciertos fenómenos no pueden explicarse de manera adecuada. Si puede imaginar algún hecho desconocido, relacionarlo con otros observados y con alguna teoría existente para hallar una explicación o solución razonable al problema, habrá dado un paso importante hacia adelante.

Las hipótesis son posibles soluciones a un problema que se expresan como generalizaciones o proposiciones. Se trata de enunciados que constan de elementos, expresados según un sistema ordenado de relaciones, que pretenden describir o explicar condiciones o sucesos aún no confirmados por los hechos. Ciertos elementos o relaciones de las hipótesis son hechos conocidos, en tanto que otros son conceptuales. Los elementos conceptuales son producto de la reflexión del trabajador social. En consecuencia, las hipótesis incluyen hechos y trascienden los elementos conocidos para dar explicaciones plausibles de las condiciones desconocidas.

Las hipótesis son también conjeturas que no surgen de la nada.

La calidad y cantidad de ellas dependerá de:

- El alcance y la riqueza de los conocimientos teóricos que el trabajador social posea y pueda aplicar al análisis del problema (por ejemplo: teorías).
- La versatilidad y discriminación con que se solucionan los hechos, se elaboren conceptos, se identifiquen relaciones y se los organice según pautas de explicación significativas.

Esta forma de proceder se verá obstaculizada si el trabajador social no se familiariza con los descubrimientos realizados, las teorías existentes y las investigaciones previas que se relacionan con el problema.

La hipótesis en tanto explicación posible o provisional requiere ser analizada críticamente. Es necesario revisar su coherencia lógica y verificar si se refiere a la totalidad del problema y no a algunos aspectos parciales para así poderla aceptar como explicación. La hipótesis continúa siendo una conjetura, con escaso valor de explicación, hasta que se encuentren pruebas empíricamente verificables que permitan confirmarla.

Ahora bien, una hipótesis se confirma sólo cuando los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los procedimientos de prueba corroboren las consecuencias implícitas en ella. Luego, para confirmar una hipótesis, el trabajador social debe reunir pruebas empíricas que concuerden con todas las consecuencias lógicas implícitas en aquélla.

Señalábamos anteriormente que la teoría ilumina la búsqueda de soluciones a un problema; agregaremos ahora que ayuda a explicar la situación. A su vez, una hipótesis al ser ratificada, o refutada, amplía las teorías existentes, incrementando el conocimiento teórico adquirido. Una teoría puede contener varias hipótesis relacionadas lógicamente entre sí.

La similitud que existe entre una hipótesis y una teoría reside en el hecho de que ambas son de naturaleza conceptual y tratan de explicar y predecir fenómenos. Casi siempre, una teoría ofrece una explicación de carácter más general, o de más alto nivel que una hipótesis.

En síntesis, las hipótesis son instrumentos indispensables de la investigación. Tienden un puente entre el problema y la identificación de los datos relevantes para su explicación. Proporcionan la guía y facilitan la exploración de los fenómenos que se pretende estudiar. La acumulación indiscriminada de una gran cantidad de datos acerca de un problema carece de toda utilidad.

## **2.7. MEDICIÓN**

En la definición de diagnóstico, propuesta al comienzo de este capítulo, se le identificó como un proceso de medición e interpretación. Interesa, por tanto, precisar el contenido de estos conceptos con el objeto de partir de un marco conceptual común y dentro de él comprender el planteamiento general de este trabajo.

Analizaremos el concepto de medición y más adelante nos referiremos al de interpretación o análisis.

### **2.7.1. Concepto**

Tal vez la autoridad citada con mayor frecuencia en relación a medición sea el físico matemático Campbell, quien define la medición "como el proceso de asignar numerales a objetos o acontecimientos de acuerdo a ciertas reglas"<sup>6</sup>.

La palabra numerales se emplea aquí en el sentido de símbolo, no se restringe el estricto significado numérico, pero, eso sí, existe relación entre la medición y las matemáticas, entendidas estas últimas como un lenguaje estrictamente lógico.

La estructura de la naturaleza presenta propiedades como la de los sistemas lógicos de las matemáticas. Existen entre ambos equivalencias de forma o isomorfismo, de allí que sea posible asignar números o numerales a los objetos o acontecimientos de acuerdo a ciertas reglas; éstas constituyen los criterios para definir los niveles de medición.

### **2.7.2. Niveles de medición**

Seguendo a Guilford encontramos los siguientes niveles de medición<sup>7</sup>:

1. Normal
2. Ordinal
3. de intervalo o intervalar, y
4. De razón

---

<sup>6</sup> Citado por Guilford, J. P. *Psychometric Method*. Mc Graw Hill. N. York, 1954.

<sup>7</sup> Guilford, J. P. op. cit

Los niveles superiores incluyen los inferiores. A medida que se asciende del nivel nominal hacia el de razón, aumentan las restricciones y varían las operaciones estadísticas y matemáticas que se pueden realizar.

#### a) Nivel nominal

En este nivel sólo se identifica clases o categorías. Los miembros de una clase son iguales entre si, y diferentes a otra clase. Por ser distintas estas dos clases, no se les puede dar el mismo número, sino diferente.

Algunas veces se clasifica a los sujetos en categorías; por ejemplo: analfabetos y alfabetos, mujeres y hombres, casados y solteros. Así la clasificación se convierte en el tipo de medición más elemental.

Las operaciones estadísticas que se pueden realizar en este nivel son: frecuencia, modo, clase modal, coeficiente de contingencia.

#### b) Nivel ordinal

Aquí se puede establecer un orden o rango. Se puede decir que algo tiene más de una característica que otro, pero no puede especificarse cuánto más.

Las estadísticas que pueden utilizarse en este nivel son: modo, frecuencia, coeficiente de correlación de contingencias y correlación de rango (Spearman y Tau de Kendall).

#### C) Nivel de intervalo o intervalar

Recibe también el nombre de escala de unidades iguales. En él distancias numéricas iguales corresponden a distancias empíricamente iguales en la realidad. Sin embargo, la adición de cantidades presenta problemas, ya que el punto 0 está ubicado arbitrariamente. Es un cero de posición, no significa carencia o ausencia de la característica. Esto significa que la suma variará de acuerdo con la valoración de 0. Por ejemplo: año 1975. Se ha empezado a contar a partir del nacimiento de Cristo. Este punto no significa ausencia anterior, sino una posición en el tiempo.

Se pueden aplicar los procedimientos estadísticos anteriores, pero los más importantes son: mediana, desviación estándar y coeficiente de correlación de Pearson. Este nivel se caracteriza porque tiene un 0 de posición, y una unidad de medida, de modo que puede decirse que un objeto tiene más o menos de una propiedad que un segundo objeto y, asimismo, cuántas unidades más o menos.

#### d) Nivel de razón

En este caso los números asignados a la propiedad de un objeto tienen una relación directa con la cantidad absoluta de la propiedad. No sólo se puede afirmar que un objeto tiene tantas unidades más de una propiedad que un segundo, sino también que el primero es tantas veces más grande que el segundo.

Este nivel tiene, por lo tanto, unidad de medida y cero absoluto o de carencia del atributo. Todas las operaciones numéricas y estadísticas tienen sentido en este nivel.

### 2.7.3. Concepto de variable

Volviendo a la definición de medición nos encontramos con que los numerales se asignan a objetos o acontecimientos, es decir, a variables, definidas como objeto, suceso o comportamiento, que en observaciones sucesivas, varía en cantidad o en calidad. Importa entonces que haya variación y que ésta se dé en observaciones sucesivas.

De acuerdo a la naturaleza de la variación encontramos variables cuantitativas que varían en cantidad y se expresan en magnitud y variables cualitativas que varían en calidad y se expresan en atributos.

Cuando hablamos de los niveles de medición señalamos las operaciones que se podrían realizar en cada uno; ahora agregaremos que el tratamiento que se les puede dar depende del nivel de medición que alcance la variable.

Es necesario Señalar que la mayoría de las variables con las que opera el trabajador social alcanzan los dos primeros niveles de la medición. Por último, cabe destacar que sólo algunas variables, tales como peso, estatura, velocidad, pueden ser medidas directamente: la mayoría es necesario operacionalizarlas.

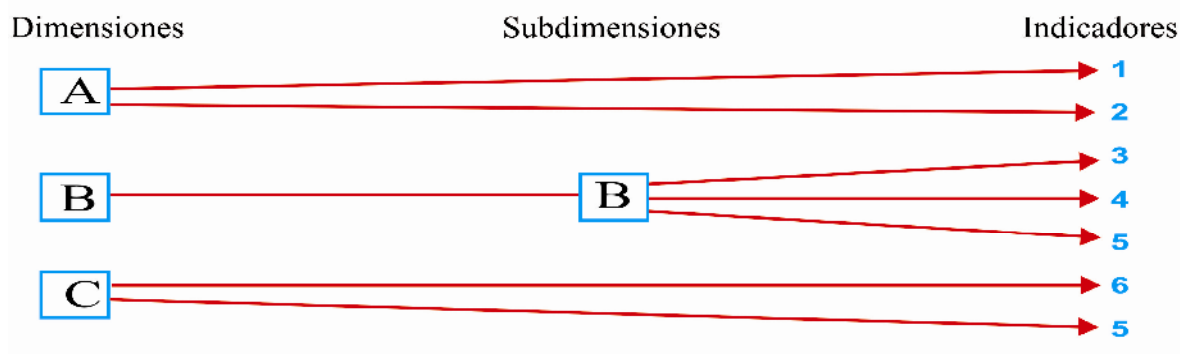
### 2.7.4. Operacionalización de variables

Entendemos por operacionalización el proceso de descomposición de una variable en sus elementos de manera tal de dejarla susceptible de ser medida. A los elementos de la variable les llamaremos dimensiones o subdimensiones, y a sus equivalentes conductuales, indicadores.

El primer paso en la operacionalización es la definición de la variable en términos reales, Una, vez definida se busca en ella los elementos que la componen y luego el número suficiente de indicadores a través de los cuales se la medirá.

## Cuadro 8: Operacionalización de variables

VARIABLES A, B Y C



Con este esquema lo único que se pretende recalcar es que debe existir consecuencia entre lo que se define y lo que finalmente se mide. Las dimensiones deben corresponder exactamente a lo que se señala en la definición y el conjunto de indicadores a través de los cuales se expresan las dimensiones o subdimensiones deben ser las manifestaciones últimas de la variable a medir.

Ejemplos:

Variable: Interés de capacitación de los trabajadores.

Definición: Inquietud o deseo de los trabajadores por empezar y/o continuar sus estudios regulares, por especializarse en actividades técnicas y por participar en actividades de tipo artístico.

### **Dimensiones**

- Deseo de empezar o continuar estudios regulares
  
- Deseo de especializarse en actividades técnicas

### **Indicadores**

- Solicita cursos.
- Se inscribe en cursos
- Asiste a cursos
- Organiza Cursos
- Invita a participar en cursos
  
- Petición de cursos específicos
- Se inscribe en cursos específicos
- Asiste a cursos específicos
- Organiza cursos específicos
- Invita a participar en cursos específicos
- Petición de actividades artísticas
- Si ha participado en actividades artísticas
- Si participa actualmente en actividades artísticas
- Organiza actividades artísticas
- Invita a participar en Artísticas

Variable: Nivel socioeconómico

Definición: Situación que se da en una familia o en un individuo según su ingreso, su educación y su ocupación.

<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Ingreso	dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sueldo base</li> <li>- asignaciones familiares</li> <li>- regalías</li> <li>- bonificaciones</li> <li>- gratificaciones</li> </ul>
	especies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- casa</li> <li>- vestuario</li> <li>- educación</li> <li>- terreno y semillas</li> </ul>
Educación	sin estudios con estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analfabeto</li> <li>- básico completo</li> <li>- básico incompleto</li> <li>- medio completo</li> <li>- medio incompleto</li> </ul>
	estudios especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comerciales</li> <li>- industriales</li> </ul>
	estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- completos</li> <li>- incompletos</li> </ul>
Ocupación	sin trabajo con trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cesante</li> <li>- obrero no especializado</li> <li>- obrero especializado</li> <li>- campesino</li> <li>- empleado público</li> <li>- empleado particular</li> <li>- empresario</li> <li>- capitalista</li> <li>- trabajador ocasional</li> </ul>

### **2.7.5. Colectivo y muestra**

Las variables que hemos mencionado anteriormente y que nos interesa estudiar, las encontramos en grupos formados ya sea por un número infinito de elementos o en grupos de números finitos.

El numero total de elementos lo llamaremos colectivo, universo, o población. Precisando más, diremos que colectivo es el conjunto de elementos que participan a lo menos de una característica en común. Cualquier parte de este colectivo le llamaremos subconjunto o muestra.

Si un trabajador social trabaja en una empresa y debe atender a todos los trabajadores, su colectivo será: el número de trabajadores, obreros y empleados, en la industria X de Santiago, en un momento particular, por ejemplo, en agosto de 1976.

Pero si se ha contratado dos asistentes sociales, uno para trabajar con empleados y el otro con obreros, el colectivo anterior se transforma en dos muestras: el número de empleados de la empresa X de Santiago en agosto de 1976.

Agregaremos que un colectivo puede constituirse en muestra en un determinado momento, y viceversa. Por ejemplo: el colectivo formado por todos los trabajadores de la empresa X de Santiago en agosto de 1976, se constituye en muestra cuando se considera el conjunto de las industrias que pertenecen al área de la producción que le corresponde.

Existen tres tipos de muestras<sup>8</sup>:

1. *Accidental*. Subconjunto del Colectivo cuyos elementos son los casos de la población que ha sido posible obtener. De esta muestra no se puede generalizar al colectivo, ya que no existe ninguna seguridad de que ella sea representativa del colectivo.

2. *Intencionado o de elección razonada*. Los elementos que la forman han sido escogidos con una cierta intención, por ejemplo, de acuerdo a ciertas características previamente establecidas. Estas muestras generalmente no son representativas del colectivo a menos que la persona que escoja conozca de tal manera los elementos que componen el colectivo que con certeza elija aquellos que efectivamente lo representen.

3. *Probabilísticas, aleatorias o al azar*. Para obtener una muestra de este tipo se debe cumplir con el siguiente principio: los elementos o unidades elementales del colectivo deben tener una probabilidad igual o conocida distinta de cero de ser elegidos al azar.

Para que todos los elementos del colectivo tengan una probabilidad igual o conocida de ser elegidos, es necesario poseer una lista completa de ellos (marco de referencia o base de muestreo) y por medio de un método apropiado (números aleatorios) se elegirán los elementos que integrarán la muestra. Si se elige la muestra directamente del marco de referencia completo, esta muestra recibe el nombre de aleatoria simple o al azar Simple. Una muestra es representativa cuando tiene la misma estructura o composición del colectivo.

## **2.8. RECOLECCIÓN DE DATOS**

De los objetos, sucesos o comportamientos que se miden se obtienen datos. Según Galtung<sup>9</sup>, dato es lo que es observado o manifiesto, lo que no es inferido o latente. Dato es el producto del registro de la respuesta, entendiendo por tal cierto tipo manifiesto de acción. Varias son las formas a las que podemos recurrir para recoger los datos

---

<sup>8</sup> Hacemos nuestra la clasificación señalada por Teresa Segure en *Cuadernos de estadística aplicada N° 1*. Universidad de Chile, Departamento de Psicología. Santiago, 1971.

<sup>9</sup> Galtung, Johan. *Teoría y métodos de la investigación social*. Eudeba, Bs. As., 1973.

significativos. Señalaremos algunas, quizás las más usadas por los trabajadores sociales, dejando estipulado que su elección está determinada por los objetivos planteados, la situación propiamente tal, el tiempo, los recursos, la habilidad en el manejo de la técnica, y los antecedentes previos.

La posibilidad de hacer combinaciones y modificaciones, con miras a reunir en el menor tiempo posible la mayor cantidad de información relevante, depende de la creatividad de la persona que utiliza las técnicas y del dominio que de ellas tenga.

El trabajador social debe considerar cuidadosamente la naturaleza de los datos que necesita y los méritos de la técnica que quiere emplear para determinar un plan de recopilación de datos.

### **2.8.1. Uso de datos disponibles**

Si existe alguna información, ésta será de gran utilidad en la medida que ayude a identificar lo que ha de estudiarse. Con mucha frecuencia el trabajador social no relaciona su trabajo con actividades anteriores. Lleva a cabo proyectos aislados, que no contribuyen significativamente a la acumulación de conocimientos.

La función de los datos previos es precisamente proporcionar un marco de referencia. Si éstos son suficientes conviene considerarlos como base para la programación. Una gran parte de la investigación del Trabajo Social utiliza como fuente de sus datos el material disponible. La recopilación de datos es costosa en tiempo y dinero, y evidentemente no tiene sentido ocuparse de un proceso de tal envergadura si los datos de que se dispone cumplen con el fin propuesto.

Algunas de las fuentes de datos pueden ser:

- Antecedentes históricos.
- Estadísticas existentes dentro de la institución o población.
- Registro narrativo de entrevistas.
- Antecedentes de las oficinas nacionales de estadísticas y censos.
- Organismos estatales relacionados con la materia en estudio.
- Medios de comunicación de masas.
- Documentos y libros.
- Registro del Trabajo Social individualizado y trabajo de grupo.
- Antecedentes escritos elaborados por otros trabajadores sociales u otros profesionales del área que se desea conocer, etc.

En el uso de datos disponibles deben considerarse dos aspectos: ubicar el material que se precisa, y considerar la validez de la información.

Es necesario tener información de las fuentes donde se obtuvieron los datos y, ojalá, cómo se obtuvieron. Se debe tener una actitud crítica para analizar y evaluar cualquier fuente de información.

Las fuentes indirectas o secundarias, como son los datos disponibles, sirven de guía para la recolección de datos de las fuentes directas o primarias.

## **2.8.2. Técnicas de recolección de datos de mayor uso por el trabajo social**

A continuación haremos una breve reseña de las técnicas de la entrevista, la observación y el cuestionario, con el objeto de destacar algunos aspectos de interés para el trabajador social.

### **a) Entrevista**

Entendemos la entrevista como la experiencia interpersonal cuidadosamente planeada, para lograr determinados propósitos.

Toda entrevista tiene una finalidad y ésta le da su carácter peculiar.

Existen dos tipos de entrevistas:

Dirigida, estructurada, controlada, y  
No dirigida, no estructurada, no controlada.

La dirigida sigue un procedimiento determinado previamente por un cuestionario o guía de entrevista.

Algunos de los elementos que se deben tener en cuenta para elegir una u otra, o una combinación de ambas, son: tipo de entrevistado, tipo de datos que se quiere obtener, antecedentes que se cuentan del entrevistado, conocimiento por parte del entrevistador del tema a tratar.

La entrevista es una técnica donde la relación interpersonal es el factor central. Si las condiciones permiten que la relación sea positiva, agradable al sujeto entrevistado, si se realiza en un ambiente y con una actitud de privacidad, y con propósitos bien definidos, tiene una cantidad importante de ventajas sobre el cuestionario. Permite observar al entrevistado, lo que no es posible en los cuestionarios autoadministrados. Los datos que pueden deducirse de esta observación son en ocasiones de mayor importancia que las propias informaciones verbales. Por el ambiente de privacidad, comodidad y agrado, es probable que el entrevistado entregue mejor y mayor información, ya que no se verá limitado ni por la situación ni por las dificultades del lenguaje escrito. El entrevistador puede ahondar con naturalidad sobre un problema dentro de la conversación, motivar o ayudar al entrevistado a enfrentar mejor una pregunta.

### **b) Entrevista grupal**

La mayoría de las entrevistas se aplican a individuos, pero en ciertas oportunidades la entrevista en grupo proporciona datos mucho más valiosos. Los participantes no sólo pueden una gama más amplia de información, sino también ayudarse unos a otros en la tarea de recordar, verificar, o rectificar datos. Este tipo de entrevista supone conocimiento

previo del contexto donde se desenvuelven los miembros del grupo, o bien la realización de entrevistas individuales previas, que den luces en la programación de la entrevista grupal. Al grupo se le debe aclarar la razón de esta actividad, haciendo especial hincapié en la importancia de la participación de cada persona para aportar elementos significativos, informarse de la situación general que se analiza y plantearse en conjunto alternativas posibles de solución. Sólo de esta manera los sujetos se sentirán participando desde un comienzo en el proceso que se inicia con un diagnóstico general. Si los miembros del grupo se han logrado motivar, es provechoso repetir la sesión, dejando establecido previamente que aspectos se analizarán en la sesión siguiente con el objeto de incentivar la reflexión.

Estas entrevistas pueden ser de dos tipos: estructuradas y no estructuradas. En la primera el entrevistador tiene una guía establecida previamente que desarrolla en forma flexible, sin necesidad de ir pregunta a pregunta, de manera tal que se logre una buena atmósfera de grupo, y que los sujetos no se sientan interrogados. La entrevista sin estructuración se convierte en una conversación informal, en la cual el entrevistador pone especial atención a los problemas que los sujetos plantean inestructuradamente y a veces sin coordinación entre ellos.

Si bien la entrevista de tipo grupal tiene la ventaja de que en un breve tiempo se tiene un panorama general de los problemas tal cual son vistos por sus propios actores, tiene las siguientes desventajas: algunas personas monopolizan la conversación en el grupo y no permiten investigar los puntos de vista de los demás, puede que algunos individuos se abstengan de expresar ante el grupo hechos que quizás sí plantearían en una entrevista individual, errores de registro, etc. Si la entrevista se ha planteado en términos de una conversación, no es prudente hacer anotaciones; de allí que se debe registrar la información con posterioridad.

Este tipo de entrevistas es especialmente útil en etapas iniciales o de exploración. Puede utilizarse también con fines de evaluación de grupos.

### **c) Aspectos fundamentales a considerar en la entrevista**

Cuatro son los aspectos fundamentales que deben considerarse en la entrevista: preparación, relación con los entrevistados, obtención de los datos, y registro de los datos. En relación a la preparación el trabajador social debe decidir el área o ámbito que es necesario cubrir. Si no tiene ninguna información, deberá decidirse la entrevista no estructurada, haciendo sólo algunas preguntas sobre algunos aspectos específicos. En la preparación se definen los objetivos y el problema, las Variables a investigar, para así preguntar en relación a este marco general.

En cuanto a la relación con los entrevistados, el entrevistador debe preocuparse de ser amable, reposado, atento a las preguntas, etc.

En cuanto a la obtención de los datos el entrevistado *debe conocer los objetivos y el\** problema, la o las variables a investigar, para así ser preciso, ayudar a los sujetos a recordar, ampliar, aclarar, rectificar o concretar la información.

El registro de los datos se puede efectuar mediante un formulario que le permita tomar notas con rapidez, de manera de no obstaculizar las respuestas del entrevistado. El registro debe apuntar a lo medular de las respuestas del entrevistado y no a la visión o interpretación que de ella haga el entrevistador.

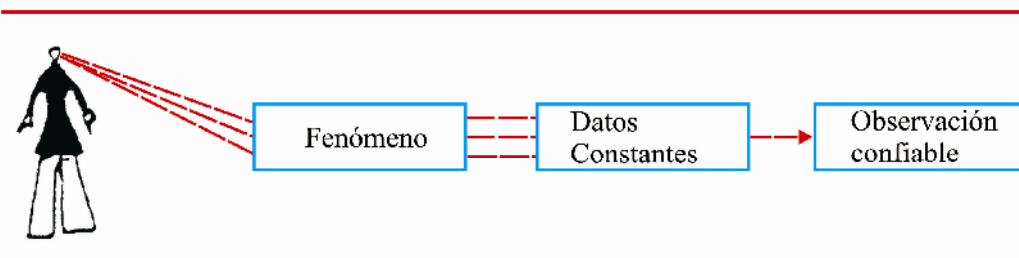
La entrevista también permite la observación y ésta debe quedar consignada de alguna manera en el registro. La observación de ambiente y conducta es de gran importancia para comprender las respuestas del entrevistado.

Por último, cabe enfatizar que el peligro principal de la entrevista proviene de la doble ocasión de distorsión, una, proveniente del entrevistado, y otra, del entrevistador.

#### d) Observación

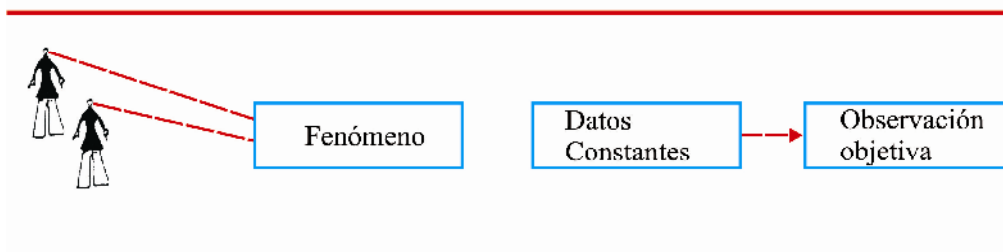
Observar es mirar detenidamente y reflexionar en torno al dato que surge de esa observación. Desde el punto de vista de la observación interesa lo que es manifiesto, no lo que se infiere. Según Galtung<sup>10</sup>, las siguientes son las condiciones que debe cumplir una buena observación: observaciones repetidas de un mismo observador sobre fenómenos constantes, deben producir los mismos datos. Se dice en este caso que la observación es confiable.

#### Cuadro 9: Observación confiable



Si observaciones repetidas hechas por diferentes observadores producen datos constantes, se dice que la observación es objetiva.

#### Cuadro 10: Observación objetiva

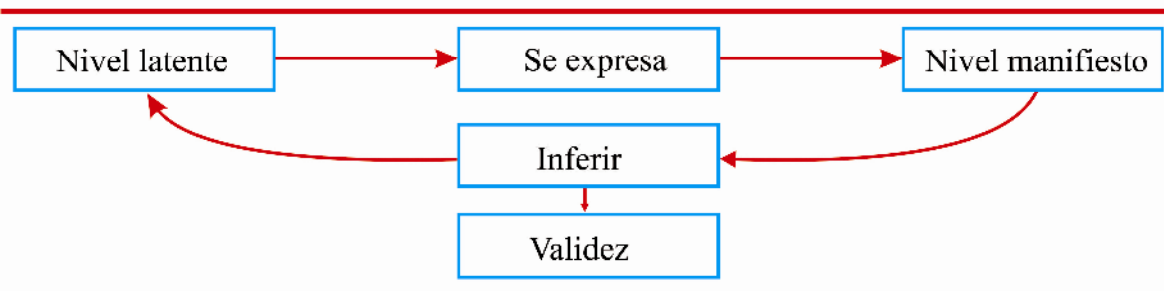


\* En el texto no es muy claro este párrafo, por lo que va en cursiva lo que se infiere quieren decir las autoras.

<sup>10</sup> Galtung, Johan. Op. Cit.

La validez se refiere a la relación entre lo manifiesto y lo latente. Es decir, se observa a un nivel manifiesto y se infiere a nivel latente, si hay coincidencia entre ambos, se habla de validez.

## Cuadro 11: Validez de la observación



Ahora bien, como ya dijéramos, se observan los hechos que son significativos para el estudio, y su significación depende, de la teoría que apoya u orienta al investigador, o bien tendrán significación en relación a antecedentes previos ya sistematizados.

La observación supone atención, es decir, disposición mental para sentir o percibir hechos, sucesos o comportamientos. El estímulo produce una sensación en el observador, que se convierte en percepción, en el momento que el sujeto lo relaciona con alguna experiencia pasada y le otorga alguna significación. Posteriormente viene el proceso de reflexión, que corresponde a la etapa de análisis de los datos, donde se plantean varias conjeturas en relación a la observación.

Al igual que la técnica de la entrevista, la observación supone: establecer previamente los objetivos que el trabajador social pretende alcanzar.

Planificar la observación, es decir, definir el ámbito de la observación y si hay algunos antecedentes que la orienten, definir los aspectos relevantes.

Registrar en forma precisa. Para ello puede valerse de un formulario de registro.

La observación puede ser también estructurada o no estructurada. El significado de cada una es el mismo que para la técnica de la entrevista. Puede ser participante o no participante. En la primera el observador se integra al grupo como un miembro más. Los riesgos en este caso son influir en la modificación de la estructura del grupo o bien que se modifique él en función de las características dadas, de tal manera que su observación deje de ser objetiva.

En la observación no participante el observador es aceptado por el grupo para cumplir con esta función, éste no sufre la transformación y tampoco el observador.

### e) Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas elaboradas de acuerdo a ciertos objetivos y en relación a una materia específica.

Si el encuestado responde las preguntas directamente, le llamaremos cuestionario autoadministrado. También puede ser administrado por un encuestador. La decisión en relación al tipo de cuestionario debe quedar definida desde un comienzo.

También es importante decidir la forma de las preguntas. Puede distinguirse:

- Abiertas sin ninguna clasificación. Se estimula al entrevistado a hablar sobre un tema planteado. Esta forma se utiliza cuando el encuestado no tiene antecedentes sobre el tema, o cuando el tema no es fácil de ubicarlo en categorías de respuestas (por ejemplo, las opiniones). Si bien la información así recogida puede ser más extensa, tiene la dificultad de centrar al entrevistado en el tema, y además presenta dificultades serias para su tabulación.
- Abiertas con alguna clasificación. El encuestador se encuentra medianamente informado sobre el tema y puede establecer sólo algunas categorías previamente. Se facilita la tabulación por la clasificación.
- Cerradas. Las preguntas contienen un cierto número de respuestas posibles entre las cuales debe elegir el encuestado.

La pregunta cerrada requiere menos destreza por parte del entrevistador, se invierte menos tiempo y es la más fácil de tabular. En relación a la redacción de las preguntas es necesario hacer algunas observaciones: el lenguaje usado debe ser simple, directo y comprensible para todos los entrevistados. Las preguntas deben contener una sola idea. El contexto de la pregunta debe ser explicitado. Si se pregunta una opinión sobre un libro, se debe especificar si se pregunta por la presentación, la redacción, el contenido, la traducción, la ejemplificación, etc. del libro en cuestión. Deben evitarse las palabras indefinidas: aquí, allí, mucho, bastante, regular, etc. Las preguntas no deben sugerir respuestas deseables. Por ejemplo: "Señora, ¿baña usted a sus niños todos los días?". No cabe duda que por la forma de la pregunta la respuesta será: "Sí, los baño todos los días", aun cuando se observe que en ese lugar el agua está distribuida por llaves ubicadas a distancia de la vivienda y que la posibilidad de bañar todos los días a un niño es bastante remota. No se debe suponer comportamiento, actitudes, Conocimientos, creencias, etc., por parte del entrevistado. Por ejemplo: "¿Cuánto dinero recibe Ud. semanalmente?". Una pregunta así parte de la base que el entrevistado trabaja y que por su trabajo obtiene un ingreso semanal. Lo correcto será preguntar: "¿Trabaja Ud. actualmente?". Si la respuesta es positiva se está en condiciones de preguntar por el ingreso. La pregunta previa se denomina "filtro".

En la ordenación del cuestionario la ubicación de las preguntas de apertura y de las preguntas conflictivas o difíciles de responder es algo importante.

El cuestionario debe tener espacio suficiente para consignar las respuestas, y debe tener un tamaño normal. Debe tener una identificación y una explicación del por qué de las preguntas. Asimismo debe dejar constancia que las respuestas serán conocidas sólo por el conjunto de entrevistadores y por el trabajador social.

Una vez elaborado el cuestionario, es conveniente probarlo con un pequeño número de personas (prueba piloto). Así se determinará si las preguntas son claras, si todos las interpretan en igual forma, si hay algunas que provocan irritación, si es demasiado largo o si el entrevistador tiene dificultades para administrarlo.

La ventaja del cuestionario es que permite formular preguntas específicas, cada una de las cuales se refiere a un aspecto determinado del problema que se desea investigar, y a la vez, permite mayor objetividad, exactitud y facilidad para que el entrevistador las agrupe en categorías standard.

El cuestionario, al igual que otras técnicas, supone la definición de la variable y su operacionalización exacta, para que así las preguntas surjan de los indicadores escogidos. Se formulan, tantas preguntas por indicador como sean necesarias.

Para el diagnóstico general se utilizan fundamentalmente los datos disponibles, las entrevistas individuales a personas que por sus cargos se supone tienen una visión general de la situación y entrevistas grupales a las personas con las que se trabajará. La observación es de extrema utilidad en cualquier situación. Las características del cuestionario en relación a elaboración, aplicación, tiempo y recursos hacen poco apropiada su utilización para el diagnóstico general.

En el diagnóstico específico, en cambio, se precisa mayor exactitud. Las entrevistas y observaciones estructuradas cobran importancia, y en algunos casos los cuestionarios son buenas fuentes de recolección de la información.

Hemos mencionado aquí las técnicas más usadas por los trabajadores sociales; sin embargo, es necesario señalar que no hemos consignado otras técnicas desarrolladas especialmente por la antropología, que son de gran utilidad para el conocimiento de manifestaciones culturales y que deberían ser usadas por los trabajadores sociales a fin de enriquecer su conocimiento de la realidad.

## **2.9. ANÁLISIS EN EL DIAGNÓSTICO**

Una vez que el trabajador social tiene en sus manos el total de la información, se enfrenta al problema de qué hacer con ella y cómo llegar a conclusiones relevantes.

Se supone, por lo dicho anteriormente, que los datos que se han recogido son atingentes al tema y suficientes en cantidad y calidad para hacer un análisis que permita tomar decisiones para la acción.

En esta última etapa del trabajo de conocimiento, las tareas son dos: la primera tiene relación con el tratamiento de los datos y la otra con su análisis.

Entenderemos por tratamiento el manejo y ordenamiento de los datos de tal manera que sean susceptibles de ser analizados y, por análisis, las conclusiones que se obtengan de las observaciones de los datos, a la luz de las teorías, hipótesis y conocimientos previos acumulados y sistematizados.

En páginas anteriores nos referimos a variables significativas, a relaciones entre variables, etc. Se supone que el trabajador social al iniciar el conocimiento de la unidad de trabajo y cuando vislumbró los problemas fundamentales se planteó posibles relaciones entre variables, ya que en ese momento anticipaba la etapa del análisis, en el sentido de tener que determinar qué iba a investigar para así poder confirmar o refutar sus ideas.

No por casualidad hablamos también de nivel de medición. El análisis que se podrá hacer de la o de las variables dependerá del nivel de medición que alcanzan. Esto es importante. Si las variables son de nivel nominal se podrá trabajar con frecuencias, modo y coeficiente de contingencia para determinar si hay relación entre ellas, y de estarlo, cuál es el monto de dicha relación. Como ya dijéramos, las frecuencias, modos y coeficientes de contingencia son estadísticos que pueden ser utilizados para datos cualitativos.

Si la variable alcanza el nivel ordinal de la medición los estadísticos que están permitidos son los del nivel anterior, más la mediana los percentiles y los coeficientes de correlación de rango. Si las variables han alcanzado el nivel intervalar de la medición, casi todos los procedimientos estadísticos son aplicables. Sin embargo, los más importantes son: la desviación Standard, y el coeficiente de Pearson.

En el nivel de razón todas las operaciones numéricas fundamentales y todos los estadísticos son posibles de utilizar y tienen significado.

### **Niveles de análisis**

*Análisis descriptivo:* antes de intentar establecer relación, incluso hipotética, entre dos variables, o dos series de fenómenos, es preciso que éstos hayan sido descritos. Este es el primer paso del análisis y en Trabajo Social al igual que en Ciencias Sociales muchos aspectos fundamentales se hallan a este nivel. Los trabajos descriptivos tienen enorme importancia porque sirven de base para poder pasar a otros niveles. De allí que no constituye un defecto el hacer descripciones cuando sólo se puede alcanzar este nivel.

*Clasificación:* En este nivel se trata de distinguir las partes del todo, identificadas en la descripción, a algún nivel determinado. Esto exige el establecimiento de categorías que permitan clasificar. Cuando se clasifica es vital tener en cuenta el hecho de que en las categorías deben quedar ubicados todos los sujetos, datos o fenómenos sin excepción, y que ellas deben ser excluyentes. Según Duverger<sup>11</sup> el establecimiento de tipologías en Ciencias Sociales es difícil, porque, por una parte, resulta complicado diferenciar los diversos elementos que componen el universo social y, por otra, porque las líneas generales de su estructura interna no aparecen claramente determinadas.

Una tipología deberá Ser natural y no artificial, pues si es artificial sólo constituye un obstáculo para la investigación. Dada esta dificultad en Ciencias Sociales es raro que una clasificación sea aceptada de modo general por todos los especialistas. Como ejemplos de clasificaciones tenemos:

---

<sup>11</sup> Duverger, Maurice. Métodos de las ciencias sociales. Editorial Ariel, Barcelona, 1974.

Alcohólicos: moderado, excesivo.  
Líderes: democráticos, autoritarios, etc.

*Explicación:* Una vez descrito un determinado fenómeno o realidad se puede pasar al nivel de la explicación. Los datos ya obtenidos permiten describir y clasificar una realidad. Luego debemos avanzar un paso más, y esto significa tratar de explicar el por que esta realidad funciona así.

La explicación implica observar los datos a la luz de las hipótesis y teorías y sacar conclusiones sobre la relación o relaciones entre variables. No es posible intentar establecer relaciones, ni siquiera hipotéticas, entre dos series de fenómenos, mientras éstos no hayan sido descritos cuidadosamente. El procedimiento más usual para estudiar las relaciones entre las variables es la correlación.

Algunas de las relaciones que se pueden dar son:

- A es causa de B
- A y B son efectos de una causa C
- Entre A y B hay una variable D, aún no percibida, que es el efecto de A y la causa de B.

El análisis de las relaciones entre las variables se realiza en función de la hipótesis inicial.

En principio el nivel de la explicación es también el de la previsión. La explicación científica consiste en comprobar la dependencia entre dos clases de fenómenos A y B, y si existe un fenómeno diferente que está relacionado con alguno de los anteriores se podrá a partir del conocimiento de A y B predecir lo que sucederá con ese tercero.

La teoría será nuevamente el elemento fundamental para el análisis de los datos, ya que aporta orientaciones para su interpretación. El análisis debe ser global, y debe considerar la situación abordada como una realidad cuya dinámica no se genera sólo en su interior sino que está condicionada externamente.

Finalmente es preciso dejar constancia que las variables cualitativas son tan importantes como las cuantitativas. A veces datos que se sabe a priori que son de índole subjetiva (opiniones) pueden resultar importantes o interesantes para completar un análisis.

## **2.10. PROGNOSIS**

Una vez hecho el análisis, debe efectuarse una proyección de las tendencias observadas en el curso del tiempo. La prognosis tiene por objeto visualizar lo que ocurrirá en el futuro, si no se alteran ciertas tendencias. La prognosis no es otra cosa que la proyección en el tiempo del comportamiento de las variables estudiadas. Es importante referir el problema a su trayectoria histórica, analizando la forma de desarrollo anterior y a las variaciones que se prevé a futuro si se mantienen las condiciones actuales. Para que sea fundada la prognosis debe basarse en datos cuantitativos.

## 2.11. DISEÑO DE DIAGNÓSTICO

Toda investigación, por elemental que sea, requiere de una reflexión previa, que permita ordenar y clasificar lo que se desea lograr. Llamaremos diseño a este proceso de reflexión anticipada, que orienta la recolección de los datos relevantes para un análisis objetivo, y que conduzca a deducciones válidas con respecto a la situación en estudio.

El diseño responde a un principio básico de la acción racional, el de plantearse objetivos y prever las posibilidades de cada acción.

Al hablar de acción racional no podemos dejar de relacionarla con el proceso de planificación, entendido como: "el instrumento destinado a permitir el más lúcido y complejo análisis de prácticamente todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad, y ofrecer métodos de organización capaces de lograr la mejor utilización de los recursos con el mínimo posible de costo social"<sup>12</sup>. Esta definición si bien está planteada en la perspectiva del desarrollo a nivel macrosocial, es igualmente útil para situaciones particulares.

De esta suerte el diseño de la investigación, la investigación propiamente tal y el diagnóstico tal como lo hemos definido, se convierten en la primera etapa del proceso de planificación.

El establecimiento de diseños es válido tanto para la etapa del conocimiento general como para la del conocimiento específico.

Si bien cada realidad es diferente y, además, cambiante, ayudaremos a resolver el problema si decimos que en el diseño deben considerarse los siguientes aspectos:

### **Diagnóstico general**

Fundamentación de la investigación.

Objetivos.

Marco de referencia.

Caracterización general de la unidad de trabajo en función de aspectos o variables fundamentales.

Caracterización de la sección, departamentos o programa en el cual el Servicio Social se ubica.

Identificación de los principales problemas.

Identificación de los recursos.

Jerarquización de los problemas en función de ciertos criterios.

Especificación de la forma como se recopilará esta información.

Determinación del tiempo.

### **Diagnóstico específico**

Fundamentación de la elección del o los problemas a estudiar.

Delimitación y definición del o los problemas.

---

<sup>12</sup> Ahumada, Jorge. *Planificación del desarrollo*. ICIRA, Santiago, 1964.

Especificación del marco de referencia específico.  
Objetivos de la investigación.  
Definición de las variables que intervienen en el problema.  
Operacionalización de las variables.  
Especificación de la forma como se recogerá esta información.  
Especificación de los recursos.  
Especificación del tiempo.  
Especificación del plan de análisis.

## PROGNOSIS

El diseño de diagnóstico trata de responder a las siguientes preguntas claves: ¿Qué conocer?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿con quién o quiénes?

La pauta presentada anteriormente tiene por objeto sólo Servir de guía. En ningún caso pensamos que un trabajador Social debe ceñirse estrictamente a ella. Muy por el contrario, debe utilizarla con flexibilidad y adecuarla a las características del estudio que realiza.

## 2.12. INFORME DE DIAGNÓSTICO

Antes de finalizar este capítulo quisiéramos resaltar la importancia del informe del trabajo realizado en el diagnóstico. Frecuentemente lo que debería ser un informe, se convierte en una síntesis muy apretada de algunos elementos de diagnóstico. Pensamos que las etapas que vienen a continuación no tienen sentido si no se basan en un conocimiento previo. De allí que el análisis del conocimiento adquirido más el pronóstico de la situación, deben quedar consignados por escrito en un documento.

Cuando se elabora este documento recomendamos tener presente a quién va dirigido: trabajadores, gerencia, alcalde de una Municipalidad, etc. De ello dependerá el lenguaje y la forma de presentación (gráficos, cuadros estadísticos, etc.),

El documento debe ser una síntesis de los elementos considerados en el diseño de diagnóstico señalando además el período en que se elaboró el diagnóstico y el nombre del responsable.

Pensamos que los aspectos planteados anteriormente y que debe contener como mínimo un informe de diagnóstico, deberán ser utilizados por los trabajadores sociales con el máximo de flexibilidad. Su orden puede variar, un punto puede convertirse en dos y viceversa. Además, el trabajador social puede agregar otros aspectos no considerados, si así lo estima conveniente.

# CAPITULO III

## PROGRAMACIÓN

### 3.1. CONCEPTOS GENERALES

Una vez realizado el diagnóstico de una realidad, se llega a un nivel de conocimiento que permite fundamentar la acción racional. Se cuenta con una descripción de las variables significativas en relación al contexto, con una especificación de los recursos y con las proyecciones realizadas que permiten estimar el comportamiento futuro de las variables si se mantienen vigentes las tendencias actuales.

Estamos, por lo tanto, en condiciones de iniciar la etapa de programación. Programar significa estructurar racionalmente una acción futura, configurándola en programas y proyectos específicos.

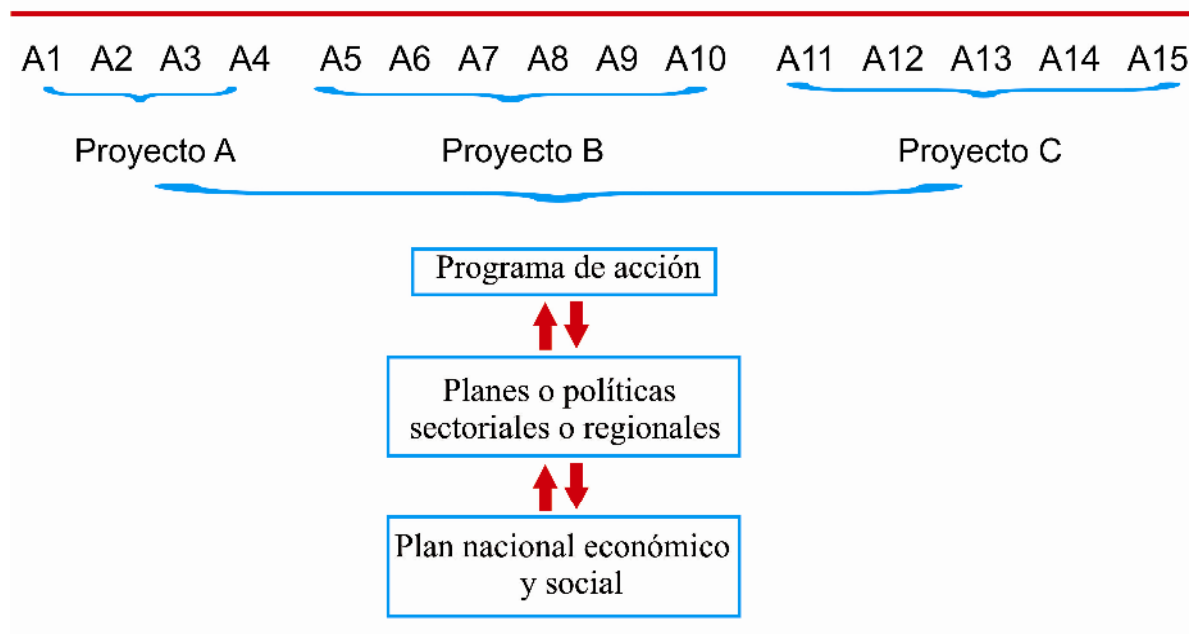
Dado que programa y proyecto son instrumentos de la planificación, el concepto de programación se asimila comúnmente con el de planificación. No obstante, este último es más global y se utiliza más específicamente cuando se elaboran planes nacionales, sectoriales o regionales. El término programación lo utilizaremos aquí para referirnos solamente a la elaboración de programas y proyectos, centrándonos en estos últimos en consideración a que el proyecto es la unidad básica del programa.

Programar un proyecto es valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar en función de los recursos disponibles, adoptado para ello normas y decisiones previas a la acción a la acción, que sustituyan una conducta de improvisación frente a los acontecimientos.

La elaboración de planes no sólo debe estar sustentada por la ejecución sin formar un todo indivisible con ella. Especialmente en Trabajo Social nos interesa la planificación que no permanece al nivel de programas interesantes y elaborados técnicamente, sino aquella que se concreta en la ejecución la programación debe incluir, por lo tanto, no sólo las actividades relacionadas con la elaboración del programa o proyecto, sino también las medidas necesarias para que el programa se convierta en un instrumento de acción eficaz. Lo anterior exige una estrecha coordinación entre la función técnica de planificación o programación, el proceso de toma de decisiones y las funciones administrativas de ejecución y control.

Los instrumentos básicos de acción racional en el proceso de planificación son el plan, el programa y el proyecto. El cuadro muestra la secuencia lógica que existe entre ellos.

## Cuadro 12: Secuencia del proceso de planificación



Ahora bien, entendemos por plan al conjunto de Objetivos que se plantean basándose en un estudio científico del objeto de acción y que se traduce en conjuntos de variables sobre las cuales se actúa. Los planes son formas de ordenamiento superior, con perspectivas de totalidad respecto del conjunto económico social y se formulan generalmente a largo y mediano plazo. Existen planes nacionales, sectoriales, regionales, etc., que incluyen planes operativos anuales o programas. El elemento de conjunto es esencial al plan e implica la necesidad de compatibilizar objetivos, variables, proyectos, etc.

El programa es un conjunto coordinado de proyectos que se orientan a realizar los Objetivos del plan. Un programa es algo más que un mero paquete de proyectos. Supone las vinculaciones entre ellos, ya que muchas veces la realización de un proyecto es requisito para la viabilidad de otro, y en todo caso, se afectan y se relacionan mutuamente. Por lo tanto, el análisis de los proyectos no puede llevarse a cabo con prescindencia del marco del programa en que están insertos.

El proyecto es la unidad mínima del proceso de planificación. Se analizarán los proyectos con más detención en la parte final de este capítulo.

Desde el punto de vista del trabajo a realizar, programar es una disciplina intelectual de ordenamiento racional de recursos escasos para objetivos precisos. Esta actividad requiere del diagnóstico y de la tarea de pronosticar el futuro<sup>13</sup>. Es preciso seleccionar a información

<sup>13</sup> Marther, Gonzalo. *Planificación y presupuestos por programas*. Editorial Siglo XXI, México, 1967.

obtenida, en función de los posibles cauces de acción, evaluando científicamente sus ventajas e inconvenientes en cada una de las alternativas posibles.

Programar es así un proceso a través del cual: se fijan objetivos, se seleccionan alternativas, se diseñan proyectos.

La programación debe entenderse en el contexto de las políticas sociales vigentes y de los planes de desarrollo que éstas generan. La programación es, por lo tanto, una parte del proceso de planificación que tiene su origen en la definición de la política que genera planes nacionales, sectoriales, regionales y locales, de largo y mediano plazo.

El trabajador social trabaja mayoritariamente a nivel de programas de corto y mediano plazo. En general, se constata que tiene escasas posibilidades de influir en la definición de políticas y en el diseño de planes. Un número reducido de profesionales tiene acceso a las decisiones políticas.

Sin embargo, este nivel mayoritario de acción profesional tiene una extraordinaria importancia para el desarrollo económico y social del país, porque es a este nivel donde los planes efectivamente se concretizan y de más está decir que muchas veces las mejores ideas se esterilizan por incapacidad del recurso humano encargado de llevarlas a la práctica. De allí la importancia de que el trabajador social no sólo sea capaz de programar ineficientemente su acción sino que tenga plena conciencia de la relación existente entre el programa específico que él maneja y la política social correspondiente.

Comúnmente se piensa que la única posibilidad de influir en las decisiones políticas se logra ocupando cargos de importancia o ubicándose en los niveles decisionales de mayor jerarquía. Sin desconocer la importancia de alcanzar estos niveles, es preciso valorar también el aporte que se puede realizar en la reformulación de la política desde los niveles más operativos, siempre que la acción que corresponde realizar sea sistemática y esté realizada en la perspectiva de una estrategia más global. Esto supone concebir la planificación en forma flexible y valorar la posibilidad de una retroalimentación permanente.

Analizaremos a continuación las tres fases del proceso de programación: definición de objetivos, selección de alternativas y diseño de los proyectos. Estas fases no son aisladas sino que se refieren y complementan entre sí. Aquí se tratan en forma separada sólo con fines pedagógicos.

## **3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

### **3.2.1. Concepto de objetivo**

Los objetivos pueden definirse como límites deseables a alcanzar en un período determinado de tiempo a los que se procura llegar a través de acciones organizadas en proyectos, y por medio de la utilización de recursos determinados. Son, por lo tanto, lo que se quiere conocer, lo que se quiere hacer, en suma, las aspiraciones que orientan la acción.

Los objetivos son requisitos previos para dar sentido a la acción, sin los cuales Cualquier esfuerzo se gastaría y disiparía en un activismo que terminaría anulándose a sí mismo.

Los objetivos representan un óptimo condicionado, es decir, es el futuro deseado posible de lograr en un momento determinado y a partir de una cierta realidad institucional u organizacional.

Este óptimo condicionado u objetivo, debe definirse continuamente y revisarse a medida que se obtiene nueva información, y esto porque representa el límite deseable a alcanzar en un momento histórico determinado y en función de recursos definidos.

Los objetivos tienen estrecha relación con lo que se denomina modelos de cambio, es decir, con la situación ideal definida y delineada a que se aspira llegar. El modelo de situación ideal está inevitablemente en nuestra mente toda vez que nos planteamos la modificación de una situación dada. Junto a otros elementos dará origen al objetivo. La función objetivos, como la llaman los planificadores, nos permite estructurar el deber ser. Es fundamentalmente de tipo valorativo, sobre todo, en su etapa inicial. Veremos más adelante como este futuro deseado, este fin tan difuso en un comienzo, se va precisando por medio de procedimientos técnicos y de conocimientos científicos.

### **3.2.2. Importancia del Objetivo en la acción racional**

Los Objetivos son, como señaláramos previamente, requisitos para dar un sentido a la acción. El término acción hace referencia a todo movimiento consciente o inconsciente, planificado o no, que efectúa un ser humano o un grupo social determinado.

En toda acción es posible distinguir los siguientes elementos<sup>14</sup>:

- El actor, o sea, el individuo o grupo que realiza una acción determinada.
- El fin, es decir, la situación futura que el actor pretende lograr a través de la acción.
- Los medios, recursos o elementos de la situación sobre los que el actor tiene control y posibilidad de instrumentalización en función de la consecuencia del fin.
- Las condiciones, o sea los aspectos de la situación sobre los cuales el actor no tiene dominio.

Estos cuatro factores son no sólo inseparables sino indispensables y en conjunto condicionan el resultado de la acción. Cuando se ha alcanzado el fin, se da término al acto, pues éste gira en torno al fin. Cuando se logra un fin éste es desplazado por otro, lo que inicia una nueva línea de acción.

Por consiguiente podemos concluir con entera propiedad que sólo habrá acción racional si ésta es orientada por objetivos

### **3.2.3. Principios de la acción racional**

---

<sup>14</sup> Davis, Kíngeley. *La sociedad humana*. Eudeba, Bs. As., 1965.

El logro de un objetivo siempre exige el empleo de medios adecuados. De Allí que en toda acción exista un elemento o un intento de racionalidad y también un elemento de error potencial. Esto porque los medios utilizados pueden tener consecuencias no previstas que dificulten la consecución del fin. Es importante entonces tratar de visualizar las posibles causas de error, aumentando así la racionalidad de la acción. Estas causas pueden residir en los fines mismos, en los medios, en la falta de conocimientos, etc.

Existen algunos principios que permiten establecer cánones de racionalidad. Estos principios o reglas de la acción racional se refieren tanto a los fines u objetivos como a los medios o instrumentos que utiliza la acción racional. Estos principios constituyen las condiciones que toda acción racional debe satisfacer. Siguiendo a Pablo Suárez los definiremos como sigue:

*Principio de posibilidad de los fines.* Debe demostrarse la posibilidad de consecución del fin que la acción persigue. Supongamos que una persona quiere presenciar la ceremonia de nuestra independencia nacional el 18 de setiembre de 1918. Fácil es demostrar que cualquier acción que el individuo realice en función de la consecución de tal objetivo esta destinada al fracaso, puesto que es imposible volver la historia atrás. Si el objetivo, en cambio, es modelar el trabajo social del año 2000, no es posible demostrar que ello sea imposible de lograr.

En el primer ejemplo, cualquier acción que el actor realice atenta contra el principio de posibilidad de los fines y por lo tanto es irracional; en el segundo, ninguna acción que el actor pueda realizar en función de conseguir su objetivo atenta contra el mencionado principio y por lo tanto, no puede decirse de ella que sea irracional.

Cabe enfatizar que la posibilidad de los fines es relativa al momento histórico en que el fin sea planteado.

*Principio de compatibilidad de los fines.* Toda vez que un actor se plantea más de un objetivo, debe demostrarse que la consecución de ninguno de ellos constituye una traba para la consecución de otro u otros de los objetivos.

*Principio de jerarquización de los fines.* Toda vez que el actor se plantea más de un objetivo, debe establecerse un orden prioritario con respecto al conjunto de fines.

Este principio es complementario con el principio de compatibilidad de los fines, ya que la incompatibilidad entre fines puede superarse al jerarquizarlos. Así, por ejemplo, si un actor tiene como fines contraer matrimonio y obtener un título universitario, y sí el contraer matrimonio exige que el actor interrumpa sus estudios para emprender una actividad remunerativa, evidentemente, sus fines son incompatibles entre sí. Sin embargo; al jerarquizar los fines, la incompatibilidad deja de existir, ya que si el actor adjudica primera prioridad a la obtención del título universitario, esto trae, como consecuencia inmediata, la postergación de la actividad destinada a la consecución del otro fin. Si por el contrario, el actor le adjudica primera prioridad a contraer matrimonio, tal decisión tiene como consecuencia la anulación del otro fin.

Principio de adecuación de los medios a los fines. Debe demostrarse que el medio elegido para la consecución del fin tiene como resultado una consecuencia o conjunto de consecuencias que sean idénticas al fin o, al menos, tengan el máximo de similitud con él.

Principio de la máxima eficiencia de los medios. Si  $m$  y  $m'$  son dos medios adecuados y alternativos para la consecución de un determinado fin  $F$  y sí, de acuerdo con la teoría sobre la cual se toma la decisión,  $m$  permite alcanzar  $F$  a un costo menor que  $m'$ , deberá elegirse  $m$ . Cuando en este contexto se habla de costo, estamos haciendo referencia, por una parte, a la cantidad de trabajo necesario para conseguir un fin utilizando un medio dado y, por otra, a la necesidad de gasto psicológico que la utilización de este medio exige.

Principio de la neutralidad de los medios. Debe demostrarse, en base a una teoría cuya falsedad no haya sido demostrada, que el medio que se utiliza para la consecución de un fin determinado no tiene consecuencias tales que impidan la consecución de otros fines que el actor se ha planteado. Este principio es complementario al de compatibilidad de los fines y se diferencia de él en que, independientemente de que un medio sea o no fin intermedio, exige que ninguno de sus efectos pueda contraponerse o dificultar la consecución de otros fines.

Principio de la simetría de los medios. Si  $m$  y  $m'$  son dos medios adecuados y alternativos para la consecución de un fin  $F$  determinado y si puede demostrarse que  $m$  tiene como consecuencia la consecución de un fin  $F'$  además de  $F$ , deberá elegirse  $m$  y no  $m'$ . Este principio ha sido avalado por el folklore con la expresión "matar dos pájaros de un tiro".

### **3.2.4. Fuentes de los Objetivos**

En la formulación de los objetivos participa una serie de actores que deben tener en cuenta un conjunto de antecedentes que condicionan el óptimo deseable. Estos actores y factores varían según el tipo y nivel del objetivo. Así, por ejemplo, los objetivos generales de la profesión, explicitados en otras publicaciones, tuvieron su origen en: las necesidades y aspiraciones que los sujetos atendidos, los valores de los profesionales que los formularon y que de alguna forma orientan la profesión en algún sector o región, las necesidades y aspiraciones de la autoridad política o agente decisorial que es el que resuelve el uso alternativo de los recursos y el criterio de los técnicos.

En Trabajo Social, la participación de los sujetos beneficiados por los programas en la definición de los objetivos, tiene especial importancia. No podemos concebir un programa social en el cual sólo la autoridad política o el técnico participe en la definición de los objetivos. Las personas, grupos y comunidades deben ser capaces, como dijimos en el diagnóstico, de identificar sus problemas y, a partir de ellos, formular sus aspiraciones. Estas darán origen, una vez confrontadas con los recursos, a los objetivos de la acción.

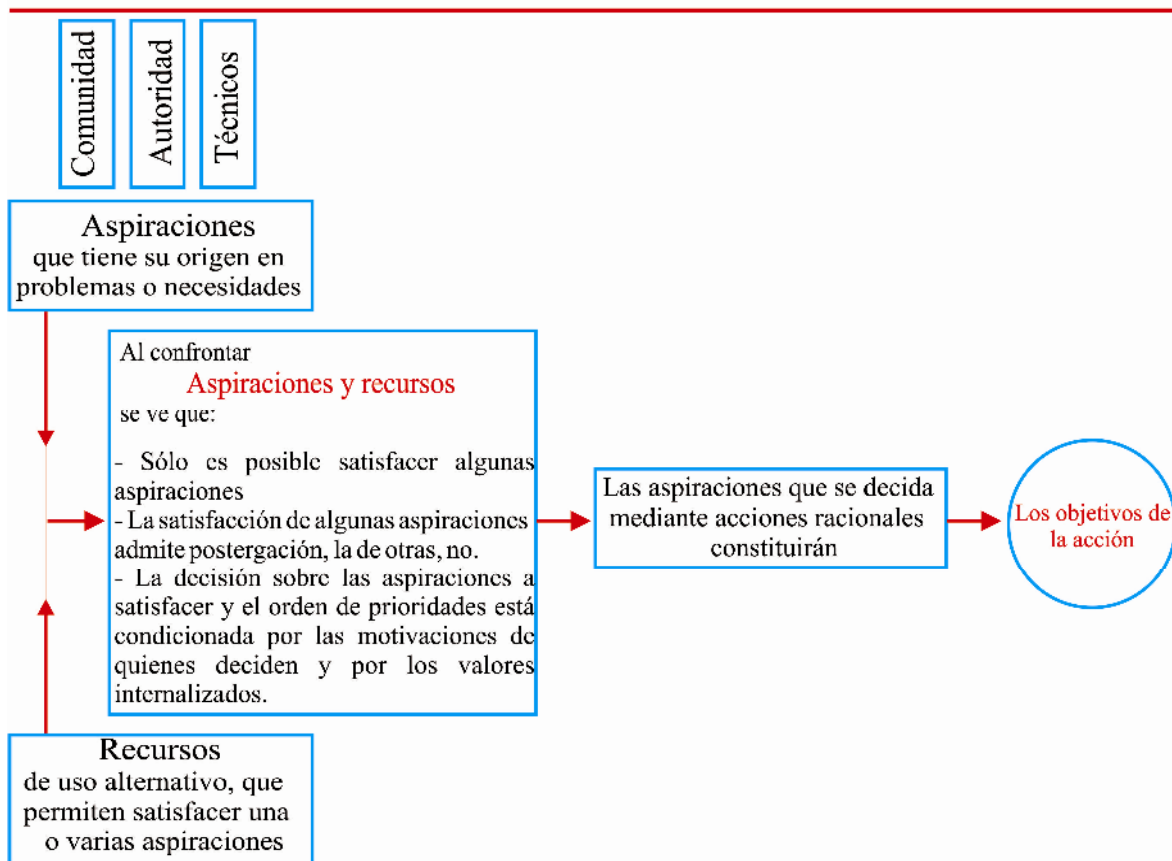
Esta participación debe ser permanente, ya que el objetivo no es estático, se perfecciona y varía -ampliándose o restringiéndose- según las condiciones en las que se desenvuelve el programa.

Todos los actores que participan en la formulación de los objetivos -comunidad, autoridad política y equipo de profesionales-, son personas que al expresar su opinión en relación al objetivo, están condicionados por su cultura -conocimientos, creencias, valores y tradiciones-, y que por lo tanto formulan sus aspiraciones a partir de su propia dimensión.

Es necesario recordar que el objetivo es el óptimo posible, es decir lo que se puede alcanzar dadas ciertas condiciones. Estas condiciones no son otras sino la historia de la organización, incluyendo su pasado y el presente, las finalidades últimas y los recursos disponibles en la organización y una cantidad de variables externas a la organización misma que tienen influencia sobre ella.

La participación que tiene el sujeto (persona, grupo o comunidad) en la definición de los objetivos, puede graficarse de la manera siguiente.

### Cuadro 13: Fuentes de los objetivos



#### 3.2.5. Funciones de los Objetivos

Los objetivos son instrumentos vitales en toda proposición metodológica ya que desempeñan el papel de orientadores en la toma de decisiones. Principalmente en los siguientes aspectos:

- Orientan la ausencia del proceso de conocimiento y transformación emprendida en una determinada realidad.
- Facilitan la selección de actividades y de recursos.
- Canalizan la toma de decisiones metodológicas.
- Posibilitan la autoevaluación del sujeto o grupo con el que se trabaja.
- Facilitan el trabajo en equipo.
- Permiten la identificación de las condiciones que deben darse para que opere el cambio esperado.

Para lograr que los objetivos cumplan realmente su tarea orientadora es indispensable que en su formulación se consideren algunos criterios a los que nos referiremos más adelante.

### **3.2.6. Niveles de objetivos**

Guillermo Briones<sup>15</sup> señala que los objetivos se agrupan en cadenas o series de objetivos, las cuales se vinculan con algún fin superior, de modo tal que sólo éste es un fin propiamente tal y los restantes juegan un papel instrumental o de intermediarios.

Es frecuente que los objetivos se enuncien a nivel del o de los fines últimos correspondiendo así a conceptos muy generales o bien a la filosofía que orienta o debería orientar las acciones de un determinado programa o proyecto. Sin embargo, se dejan en la oscuridad los niveles concretos en los cuales éstos deben desarrollarse. No es difícil encontrar ejemplos en los cuales se proponen objetivos tan vagos como “formar la conciencia comunitaria”, “elevar la participación”, “fomentar la responsabilidad social”, sin otorgar mayores especificaciones que permitan tener una idea de lo que se quiere claramente con el programa.

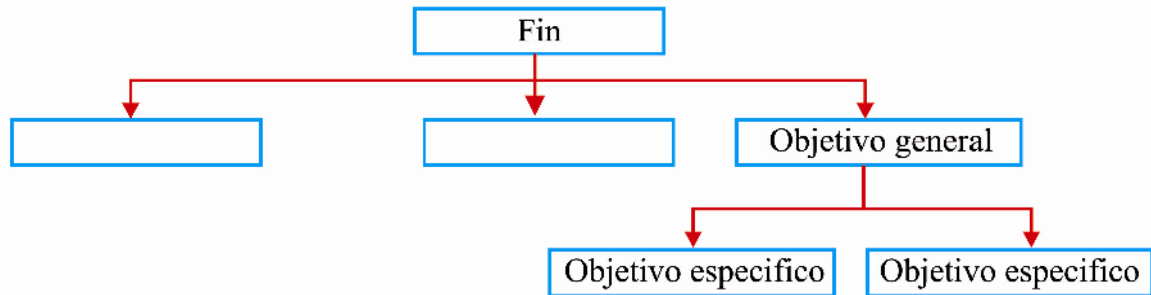
Parece conveniente, por lo tanto, distinguir y definir los fines, los objetivos generales y los objetivos específicos: el fin es el futuro deseado, enunciado de modo abstracto por la autoridad política; es la filosofía que orienta la acción. Los objetivos generales son enunciados que tratan de concretizar los fines en un primer nivel. Son siempre de largo alcance. Los objetivos específicos surgen de los objetivos generales y pretenden cambios de tipo concreto o preciso en los valores de las variables. Son de cumplimiento cercano.

La conexión entre los fines, objetivos generales y objetivos específicos, en muchos casos no es más que una hipótesis de trabajo. Si en la realidad tal relación no se da, los resultados en poco o nada se aproximan a lo esperado. Las acciones instrumentales en tal caso se dirigen en un sentido distinto al que exigiría el cumplimiento del fin deseado.

---

<sup>15</sup> Briones, Guillermo. *Metodología de la investigación evaluativa*. Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional. Colombia, 1975.

## Cuadro 14: Red de objetivos



“Por ejemplo si el fin superior de un programa ha sido definido como elevar el nivel de participación de la comunidad, constituye sólo una hipótesis que las acciones destinadas a formar líderes de la comunidad, se conectan con ese objetivo. El uso de medios instrumentales que pertenecen a otra cadena es a menudo la causa de que, en un momento dado, aparezcan consecuencias imprevistas o negativas”<sup>16</sup>.

Es recomendable para la clarificación de las cadenas de objetivos ocupar el mismo procedimiento que para operacionalizar variables, es decir, ir de lo general a lo particular, definiendo subconjuntos de dimensiones e indicadores. Estos últimos son los objetivos específicos formulados operacionalmente y permitirán la medición de resultados.

Cuando un programa tiene varios objetivos, la tarea de clarificación conceptual y de especificación debe hacerse para cada uno de ellos. Asimismo se les debe ordenar en relación a sus grados de generalidad, especificidad e importancia o prioridad que se le asigne.

A menudo suelen darse conflictos entre cadenas de objetivos, llegando a producirse, como plantea Etzioni<sup>17</sup> demandas incompatibles sobre una organización. Estos conflictos pueden darse a todo nivel. Hay oportunidades en que se presenta a nivel de fin, es decir, de la orientación filosófica que conduce a la acción, en cambio otras veces el conflicto se da a nivel intermedio o específico.

Por ejemplo, podría haber consenso en el fin "elevar la excelencia académica de la universidad", pero algunas personas podrían pensar que tal fin se lograría a través del mejoramiento de los programas de pregrado, mientras otras podrían pensar que sería más adecuado hacerlo mediante programas de postgrado y otros a través de la elevación de la calidad de la investigación, etc. Lo importante en este caso es señalar que un conflicto de objetivos de cualquiera de los tipos nombrados, que no haya sido resuelto puede llevar a

<sup>16</sup> Briones, Guillermo. Op. Cit.

<sup>17</sup> Etzioni, Amitai. *Modern organization*. Prentice Hall, 1964.

acciones muy distintas y producir ambigüedad en los objetivos de un programa y a la larga, efectos o resultados contrapuestos entre sí<sup>18</sup>.

### **3.2.7. Tipos de objetivos y técnicas para definirlos**

Hay dos líneas de acción en Trabajo Social que configuran los roles principales que desempeña nuestra profesión: funciones de educación y capacitación que configuran el rol educador y funciones destinadas a la elevación material del nivel de vida que configuran el rol de implementador de políticas sociales. Estas acciones se desarrollan a través de proyectos que originan dos tipos de objetivos que requieren técnicas de formulación diferentes.

Antes de entrar a precisar las técnicas de formulación de objetivos cabe señalar que pueden distinguirse dos tipos de objetivos, los enunciados y los definidos, según cual sea su nivel de formulación.

Entendemos por objetivos enunciados la primera definición de lo que se quiere lograr, son objetivos poco precisos y que no aportan claridad para la acción y tampoco no permiten evaluar. El objetivo definido en cambio es aquel en que se fija el sujeto de acción, se cuantifica y se determina un plazo para alcanzarlo. De más está decir que orienta claramente la acción y facilita la evaluación.

Como ya anticipáramos, existen dos técnicas para definir objetivos. La primera es útil para los proyectos destinados a la elevación material del nivel de vida y consiste en responder con precisión a las preguntas: ¿qué se hará?, ¿con qué costo?, ¿en cuánto tiempo?, ¿dónde? El objetivo, en este caso, es parte del proyecto y se ha definido al diseñar el proyecto. Las preguntas formuladas anteriormente, al irse respondiendo ordenadamente, constituyen el proyecto de acción. El objetivo mismo está definido en términos de conducta y contenido y tiene como referencia el resto de los antecedentes que aportan las respuestas a las preguntas.

Un ejemplo sirve para ilustrar el procedimiento. Un grupo de trabajadores nos manifiesta su deseo de tener viviendas propias. Esta aspiración constituye sólo un objetivo enunciado: "Obtención de vivienda propia" faltando por lo tanto precisar qué tipo de vivienda, en qué plazo lo lograrán, con qué costo, etc. Las respuestas a las preguntas definen el objetivo señalado: "Que los 30 socios de la cooperativa Crisol construyan en el plazo de un año, sus viviendas de 50 m<sup>2</sup> por un valor de \$ 70.000 cada una, en un terreno ubicado en Barrancas 8000".

Este es efectivamente un objetivo bien definido. Señala con precisión el futuro deseado en un horizonte temporal dado. Sin embargo, más que objetivo, parece un breve resumen del proyecto. Es por esta razón que sostenemos que el objetivo es parte de un proyecto y que se define y precisa cuando éste se elabora. El nombre mismo del proyecto aporta elementos definitorios, su fundamentación señala la historia del grupo, el ahorro hecho hasta la fecha,

---

<sup>18</sup> Briones, Guillermo. Op. Cit.

etc. El desarrollo del proyecto nos podrá precisar el tipo de viviendas existentes en el mercado, tipo de construcción, plazo total, sus etapas, costo, etc.

Por lo tanto si el objetivo es parte de un proyecto basta con expresar: “Construir 30 viviendas de 50 m<sup>2</sup>” y todos los demás elementos de importancia serán desarrollados en el proyecto mismo.

Según Mario Morales<sup>19</sup> los objetivos son más prácticos si se los estructura de acuerdo a los criterios siguientes:

- Que reflejan las convicciones del grupo.
- Que se expresen tan precisamente como sea posible.
- Que sean difíciles, pero no imposibles de alcanzar.
- Que se establezcan en términos de resultados finales más bien que en términos de actividades, programas o proyectos.
- Que se establezcan mirando hacia el futuro y en términos relativamente- perdurables (un año).
- Que se establezcan en términos, positivos.
- Que se establezcan de a uno cada vez. Así se evita combinar varios objetivos en una misma frase.
- Que los objetivos cubran condiciones importantes que impacten en el éxito de la organización.

La técnica de estructuración de objetivos requiere, en este caso, que en el objetivo se expresen los elementos: tiempo, cantidad, calidad y costo. El tiempo debe expresarse en fechas lo más precisas posibles. La cantidad es fundamental de indicar, pues es el elemento que permite medir el logro del objetivo. La calidad también debe expresarse lo más precisamente posible, si bien, a veces, es difícil establecer las características de lo que se espera alcanzar con la claridad necesaria para una adecuada evaluación. Finalmente, el costo debe ser indicado siempre y es también un elemento que permite la evaluación.

La segunda técnica de formulación de objetivos definidos operacionalmente, se refiere a los objetivos educacionales y se utiliza cuando estamos desarrollando funciones de educación y capacitación, sean éstas formales o informales. Esta técnica ha sido desarrollada por educadores como Tyler, Mager y Bloom. Estos autores conciben la educación como un proceso mediante el cual se modifica la conducta de las personas en situaciones específicas a través del tiempo. La formulación de los objetivos afirma que ciertas conductas elegidas son deseables en situaciones específicas. Los objetivos son definidos por los educadores como experiencias deseadas. La experiencia, a su vez, puede definirse como una conducta en situaciones específicas y la conducta como un conjunto de manifestaciones de un individuo, en un momento dado, frente a los estímulos ambientales, a través de los cuales expresa su personalidad. La personalidad del individuo se manifiesta tanto en como un individuo, piensa, siente y actúa.

---

<sup>19</sup> Morales, Mario. *Administración por Objetivos*. Apuntes mimeografiados, Escuela de Psicología Universidad Católica de Chile. 1976.

Los estímulos ambientales provocan respuestas del individuo. Si bien ante ellos el individuo responde como un todo, ocurre que puede destacar más un tipo de conducta que otro. Esto llevó a Bloom a proponer una clasificación de las conductas en: dominio cognoscitivo, dominio afectivo y dominio sicomotor. Esta clasificación ha sido ampliamente difundida.

Ahora bien, Bloom define un objetivo como "la formulación explícita de la manera en que se espera que la educación haga cambiar al alumno. en su manera de pensar, sentir y actuar"<sup>20</sup>.

Si analizamos los objetivos de los programas sociales, es decir, lo que ellos desean lograr específicamente, en términos de producir o cambiar, encontramos que éstos se refieren a conductas: conocimientos, creencias, valores, motivaciones, intereses y actitudes. De allí que las personas que formulan un programa o proyecto deben establecer con claridad a qué áreas se refieren sus objetivos y qué se espera obtener de ellos. Lo esencial de un programa social es producir algún tipo de cambio: aumento de intensidad, cambio de dirección, abandono, etc.

La formulación de objetivos tiende a reemplazar lo abstracto por lo concreto y lo ambiguo por lo preciso. Es ésta la razón por la cual se exige que los objetivos estén formulados operacionalmente, es decir, en términos de comportamientos observables.

Esto, que parece tan sencillo, tiene complicaciones; hay personas que consideran los objetivos como listados de contenidos; otros, en cambio, los conciben como la tarea de determinar tipos de conductas altamente deseables.

Los dos puntos de vista mencionados son parciales, ya que formular objetivos operacionales significa, en primera instancia, relacionar una conducta precisa con un contenido específico. A esto se le llama bidimensionalidad de los objetivos. Los objetivos estarán formulados defectuosamente si no especifican la relación entre la conducta y el contenido específico<sup>21</sup>.

## Cuadro 15: Bidimensionalidad de los objetivos

Conducta	Contenido
Observar	La dinámica interna de un grupo
Describir	Las características de la vivienda
Distinguir	Los niveles socioeconómicos del grupo

Un objetivo, más que enumerar o describir el contenido y los procedimientos a seguir, nos debe indicar cuál es el resultado o cambio ocurrido en el sujeto después de finalizado un

<sup>20</sup> Bloom, Benjamín S. *Taxonomía de los objetivos educacionales*. Centro de Perfeccionamiento del Magisterio, Ministerios de Educación, Chile. 1968.

<sup>21</sup> Leyton, Mario. *Planteamiento educacional*. Editorial Universitaria, Santiago. 1965.

período de trabajo. No debe, sin embargo, describir qué hará el sujeto para demostrar que se produjo el cambio esperado.

Existen algunas condiciones que deben cumplir los objetivos formulados en forma operacional. Ellos son:

- Que estén expresados en términos de comportamientos observables.
- Que comuniquen realmente, en términos precisos, los comportamientos que se quieren observar en los sujetos o en la realidad.
- Que estén expresados en función del sujeto, dado que será él quien deberá cambiar la conducta.
- Que indique el contenido con el que se relacionará el comportamiento.
- Que describan las condiciones bajo las cuales se quiere lograr el aprendizaje.
- Que describan las exigencias mínimas del desempeño para que el comportamiento final las considere aceptables<sup>22</sup>.

Para una mejor comprensión de las condiciones que deben cumplir los objetivos formulados operacionalmente, desarrollaremos un ejemplo: un trabajador social que se desempeña en el área de la educación extraescolar pretende que un grupo de jóvenes que integran un centro juvenil de una determinada comuna, participen en un programa de Turismo Juvenil de un mes de duración, capacitándose para:

- Observar un paisaje determinado de la naturaleza, en un viaje en bus, de acuerdo a los criterios generalmente proporcionados por el profesor de geografía física.
- Describir lo observado en un mapamundi pequeño.
- Distinguir, señalando por escrito, las posibilidades económicas de los elementos del paisaje (ríos, árboles, montañas, cascadas y lagos)
- Expresar a través del dibujo una de las formas de vida del hombre que habita en este paisaje (vivienda, vestimenta, alimentación).
- Describir, fotografiando o grabando, una de las manifestaciones culturales más representativas del hombre (artesanía, Folklore, alimentación, vida religiosa, etc.).
- Transcribir todas las observaciones en un mapamundi escala 1/125.000 caracterizando al grupo en relación a los objetivos 1.2.3.4.5.
- Debatir en grupo las transcripciones realizadas para obtener una síntesis común
- Juzgar en grupo toda la experiencia vivida, seleccionando los contenidos fundamentales para transmitirlos a otros jóvenes.
- Confeccionar un folleto en lenguaje simple y con ilustraciones para su utilización en la promoción del turismo juvenil.

Todos estos objetivos, que no son sino un ejemplo práctico para la mejor comprensión de la técnica de formulación de objetivos operacionales, poseen cuatro elementos: conducta, contenido, condición y rendimiento.

La conducta siempre está representada por un verbo e indica lo que el alumno debe hacer, por ejemplo: organizar, interrogar, informar.

---

<sup>22</sup> Programa de Pedagogía Universitaria (P.P.U.), Taller de Objetivos I y II. Universidad Católica de Chile, 1974.

El contenido expresa qué cosa debe relacionarse con el comportamiento observable; ejemplo: debatir... las transcripciones, describir... las manifestaciones culturales.

La condición es el prerrequisito, es decir, lo que se va a dar o negar cuando se demuestre la conducta. Son las reglas del juego para ser evaluado; por ejemplo, debatir en grupo, describir fotografiando, describir en un mapa, expresar a través del dibujo.

El rendimiento mínimo se refiere a la cantidad del logro esperado. Ejemplos: transcribir todas las observaciones, programar cuatro actividades, juzgar toda la experiencia.

Formular objetivos definidos operacionalmente no es tarea fácil; supone mucho ejercicio y el uso de algunas técnicas que facilitan su formulación. Uno de ellos es el uso de términos que indiquen conductas precisas.

Como es obvio, a órdenes ambiguas corresponderán respuestas ambiguas. Si, por ejemplo, pretendemos que un dirigente vecinal "conozca las características socioeconómicas de las personas que viven en el sector", será muy difícil que con este enunciado podamos evaluar su conocimiento. La conducta "conocer" es extraordinariamente ambigua. El proceso de conocimiento supone una serie progresiva de categorías que indican mayor profundidad y complejidad en el proceso y que pueden ser expresadas a través de formas verbales muy precisas, que indican, en cambio, una conducta observable.

Si queremos que una persona conozca, debemos preguntarnos: ¿Qué voy a observar yo cuando la persona haya conocido?, ¿qué le voy a pedir que haga para manifestar su conocimiento? En esta materia podemos usar las sugerencias del Programa de Pedagogía Universitaria que señala la importancia de las formas verbales utilizadas para la correcta definición de los objetivos y para la precisión de las diferentes categorías del dominio cognoscitivo. En cada categoría sugieren formas verbales para ayudarnos a formular objetivos cognoscitivos.

Estas sugerencias se relacionan con la conducta indicada en el ejemplo anterior. Lo mismo podemos hacer en relación al contenido del objetivo, ya que la variable "características socioeconómicas" supone indicadores muy precisos que deberían establecerse para tener la certeza que el dirigente del ejemplo logrará el objetivo planteado.

Otra técnica que ayuda a la correcta formulación de objetivos es la interrogación del objetivo en base al cuestionario que proponemos a continuación:

- ¿Se presta a interpretación el objetivo? (Basta que dos personas no entiendan lo mismo para que el objetivo se preste a distintas interpretaciones).
- ¿Está formulado el objetivo en función del sujeto?
- ¿Qué hará el sujeto al dar la respuesta correcta? (Conducta).
- ¿En relación a qué contenido estará expresando el sujeto la conducta?
- ¿Qué se le dará o negará al sujeto al solicitarle que demuestre la conducta? (Condición).
- ¿Cuál es el nivel mínimo de desempeño o de actuación que consideramos aceptable?
- ¿La conducta por desarrollar requiere de conductas previas?

- ¿Están incorporadas estas conductas en el sujeto previamente?<sup>23</sup>.

Estas sugerencias han sido desarrolladas especialmente para los objetivos del dominio cognoscitivo, es decir, para actitudes y procesos intelectuales. Cabe analizar además los objetivos del área afectiva (valores, actitudes, intereses y sentimientos) y el área sicomotora (habilidades y destrezas físicas).

### **Cuadro 16: Algunos verbos que pueden ser considerados en la formulación de objetivos en las diferentes categorías del dominio cognoscitivo**

	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
<b>Conocimiento</b>	Traducir	Interpretar	Distinguir	Componer	Juzgar
Definir	Replantear	Aplicar	Analizar	Planificar	Valorizar
Repetir	Discutir	Emplear	Diferenciar	Proponer	Evaluar
Registrar	Describir	Usar	Calcular	Diseñar	Jerarquizar
Hacer listado	Reconocer	Demostrar	Experimentar	Formular	(ordenar gradualmente)
Nombrar	Explicar	Dramatizar	Probar	Ordenar	Comparar
Subrayar	Expresar	Practicar	Comparar	Juntar	Valorar
Decir	Identificar	Ilustrar	Contrastar	Coleccionar	Revisar
	Ubicar	Operar	Críticar	Construir	Asignar puntaje
	Informar	Planificar (en función del tiempo)	Diagramar	Crear	Elegir
	Revisar	Diseñar (como F <sup>o</sup> aprox.)	Inspeccionar	Organizar	Asignar un valor
			Debatir	Manejar	Estimar
			Hacer un inventario	Preparar	Medir
			Resolver		
			Examinar		
			Categorizar		

Programa de Pedagogía Universitaria (P.P.U)

En trabajo social prácticamente no nos planteamos objetivos sicomotores pero, en cambio, siempre un programa contiene objetivos afectivos. Como decíamos anteriormente, los programas sociales pretenden cambios de conducta: se pretende aumento de intensidad, cambio de dirección o abandono de valores, intereses, sentimientos, creencias y estos objetivos evidentemente son de naturaleza afectiva. Los objetivos de tipo afectivo hacen énfasis en el aspecto emocional, en el grado de aceptación o rechazo de algo. Las conductas que los expresan son en general vagas, ambiguas y es necesario precisarlas.

Los términos intereses, actitudes, valores, apreciaciones, adaptación. etc., pueden implicar una amplia gama de conductas, las que van desde un simple darse cuenta de un fenómeno, hasta el llegar a comprometerse totalmente con él. Basándose en la forma en que estas conductas son aprendidas es posible clasificarlas según el proceso de internalización. Los niveles de éste serían: receptividad, respuesta, valoración, organización y caracterización por un valor o complejo de valores.

Este proceso de internalización señala que el sujeto comienza un aprendizaje cuando se da cuenta de la existencia del fenómeno, lo identifica, lo busca, y le va asignando gradualmente un significado emocional. Posteriormente el sujeto relaciona este fenómeno

<sup>23</sup> Ibid.

con otros, llegando a asignarle un valor determinado. Finalmente relaciona los distintos valores y llega a establecer una escala de valores, estructurando de esta forma el universo, lo que le permitirá resolver nuevos problemas que se le presenten.

El grupo de Educadores del Programa de Pedagogía Universitaria de la Universidad Católica graficó este proceso de la siguiente forma<sup>24</sup>:

## Cuadro 17: Clasificación de objetivos afectivos



Cabe enfatizar que este tipo de objetivos son en general más ambiguos y que no existe, como en los cognitivos, una lista de términos que expresan conductas precisas. Es por esta razón que se recomienda desglosar el objetivo en sus actividades o en indicadores que permitan evaluarlos. El Objetivo afectivo desglosado en una lista de indicadores que permitirá evaluar el cambio de actitud y proporcionará al trabajador social la posibilidad de juzgar la eficacia del proyecto o programa en virtud de los objetivos propuestos.

Un ejemplo nos puede ayudar a comprender el procedimiento. Supongamos que un grupo de jóvenes se propone los siguientes objetivos:

- "Que los jóvenes acepten el trabajo en grupo pequeño como una técnica efectiva de aprendizaje".
- "Que los jóvenes desarrollen una actitud de responsabilidad ante el grupo".

<sup>24</sup> Ibid.

Desglosemos el segundo objetivo: ¿qué observaremos, qué nos indicará que se desarrolló la actitud esperada?

Proponemos a modo de ejemplo la operacionalización del objetivo en los siguientes indicadores: asistencia permanente a las actividades del grupo, puntualidad y cumplimiento de las tareas asignadas a cada sesión de trabajo.

Este listado de indicadores nos permitirá juzgar si se logró el objetivo esperado o no, y en qué proporción.

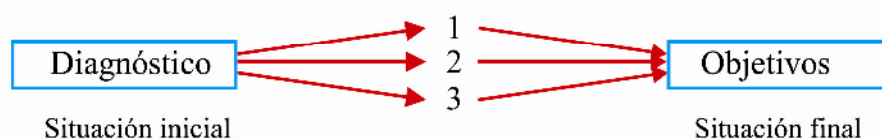
En síntesis, el secreto de un objetivo que pretenda orientar el proceso, canalizar la toma de decisiones, objetivar la evaluación, etc., es su definición precisa. La correcta formulación de un objetivo nos permitirá actuar racionalmente y aprovechar los recursos en forma eficiente. Sin objetivos formulados correctamente no hay acción racional posible y sin mucha ejercitación no podemos aprender a formular objetivos operacionales.

### 3.3. DISEÑO DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

#### 3.3.1. Conceptos de Solución y alternativa<sup>25</sup>

Hecho el diagnóstico de una situación (situación inicial) y definidos los objetivos que se pretende lograr (situación final), es necesario imaginar las diferentes formas o caminos a través de los cuales es posible alcanzar estos objetivos, o sea, imaginar soluciones alternativas.

### Cuadro 18: Soluciones alternativas



Entenderemos por solución la forma o camino para obtener un resultado partiendo de condiciones iniciales significativamente distintas y por alternativa, los procedimientos para obtener un resultado partiendo de condiciones iniciales similares. El nivel de la solución es más global que el de la alternativa. Esta última señala una forma de llevar a la práctica la solución elegida. Así, por ejemplo, frente a un problema de menores en situación irregular podemos imaginar en principio tres soluciones: A) ayuda intrafamiliar; B) ubicación en instituciones y C) colocación familiar. Cada una de estas soluciones exige el diseño de diversas alternativas para su realización. Alternativas de la solución A podrían ser: a) atención social integral, b) ayuda económica. De la solución B podrían ser: a) internado, b) centro abierto. La variedad de solución y alternativas varía de acuerdo a las características

<sup>25</sup> El planteamiento que se desarrolla en esta sección del capítulo se basa fundamentalmente en el cuaderno del ILPES: "Notas sobre formulación de proyectos" de Calderón y Roitman, aparecido en 1973.

de cada situación estando especialmente relacionada con los recursos de que se dispone y con la imaginación creadora de quienes las diseñan.

Una solución es, por lo tanto, una forma o camino mediante el cual es posible pasar de la situación inicial planteada en el diagnóstico a la situación final postulada en los objetivos. Una alternativa es la forma de realizar determinada solución que resulta de las distintas combinaciones y utilización de los recursos existentes y de las diferentes actividades y procedimientos que se programen.

El objetivo de esta etapa metodológica es identificar las soluciones y alternativas posibles frente a un problema determinado y servir de filtro o tamiz para descartar aquellas que son utópicas o irrealizables. Permitiendo así finalmente proponer una alternativa viable y que a priori pueda considerarse la mejor. Esta etapa se realiza a través de un proceso de aproximaciones sucesivas que parte de una amplia gama de posibilidades y que va centrándose en el análisis cada vez más detallado de aquella considerada la mejor.

El diseño de alternativas constituye el único medio de llevar nuestras suposiciones básicas a un nivel consciente, obligándonos no solo a examinarlas, sino a poner a prueba su validez. Si bien este procedimiento no constituye una garantía absoluta para tomar la decisión más adecuada, nos da elementos para aproximarnos racionalmente a ella y evitar las decisiones incorrectas.

El diseño de alternativas tiene especial importancia en Trabajo Social dado que la escasez de recursos con que normalmente se trabaja hace particularmente necesaria la búsqueda de caminos para alcanzar el objetivo utilizando el mínimo posible de recursos. La búsqueda de soluciones y alternativas ha sido realizada tradicionalmente en forma más bien intuitiva y poco racional, limitándose muchas veces a la aplicación automática de soluciones que han dado resultado en situaciones similares. Durante muchos años, por ejemplo, los trabajadores sociales consideraron el internado en una institución como una de las soluciones más adecuadas para el problema de los menores en situación irregular. Muchas veces se recurría a él sin que el caso realmente lo justificara y sin medir los efectos negativos que éste tenía para la vida familiar y para el desarrollo del menor.

El posterior desarrollo de la profesión ha enriquecido la gama de sus soluciones alternativas frente a éste y a otros problemas sociales. Consideramos sin embargo necesario un mayor esfuerzo de imaginación que permita al trabajador social diseñar formas novedosas y eficientes de alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente es preciso recordar que en la medida que la gran mayoría de los problemas que aborda el trabajo social son de origen estructural, las alternativas de solución integral exigirían un cambio en las condiciones estructurales, lo que excede las posibilidades de la profesión. De allí que las soluciones alternativas que nosotros escojamos estarán generalmente limitadas y serán soluciones parciales que nos llevarán a nuevos "cuellos de botella". Sin embargo, la urgencia de los problemas planteados exige la utilización de soluciones parciales y, en una perspectiva de planificación para el cambio, una comunidad o grupo pueda ir viendo más claramente las situaciones contradictorias en la medida que se plantean alternativas y prevé las limitantes de su curso de acción. La estructura de la

realidad se hace así más evidente, lo que permite elevar el nivel de conciencia del grupo y planificar su organización y su acción sobre una visión más lúcida de la realidad.

### **3.3.2. Fases del diseño de alternativas**

Si bien en esta etapa no existen pasos rígidos, podemos mencionar algunos, cuya utilización dependerá del análisis de la situación y de la mayor o menor magnitud del proyecto:

1° Identificación de posibles soluciones, susceptibles de convertirse en proyectos para alcanzar el objetivo, partiendo de condiciones iniciales distintas. Se trata aquí de imaginar el máximo de soluciones posibles a fin de no descartar a priori caminos que podrían ser adecuados. Frente a cada problema deben plantearse, por lo menos, dos soluciones, a fin de permitir el proceso de selección racional.

2° Selección de la solución más adecuada. Una vez visualizadas las posibles soluciones, es necesario estudiar su factibilidad, a fin de elegir aquella que tiene mayor eficacia para el logro de los objetivos y mayor posibilidad de ser llevada a la práctica. Para realizar esta selección, se analizan las soluciones en base al estudio de determinadas variables las que dependerán, lógicamente, de la naturaleza del proyecto. Así, por ejemplo, en los proyectos industriales las variables a utilizar son: tamaño del mercado, disponibilidad de insumos, tecnología, monto de la inversión y marco institucional y político. Entre estas variables algunas son principales y otras secundarias. Por ejemplo, el estudio de mercado es una variable esencial. No parecería serlo, en cambio, en proyectos de tipo social, salvo cuando los servicios producidos por el proyecto son pagados privadamente. Sin embargo, la calidad de variable principal del mercado permanece en los proyectos sociales bajo la forma de detección objetiva de necesidades con proyección hacia el futuro. Existen determinados proyectos sociales en los cuales el estudio de mercado debe ser hecho mucho más exhaustivamente y realizarse en forma separada del diagnóstico. Principalmente se trata de proyectos en los cuales los usuarios pagan un precio por el producto del proyecto. Ejemplo: una Cooperativa de vivienda.

Otra variable principal en el estudio del proyecto, es la distribución del ingreso. Sin embargo, en los proyectos que maneja el trabajador social no se acostumbra estudiarla, porque ellos mismos son por naturaleza redistributivos, vale decir, se orientan, de una u otra forma, a modificar la distribución del ingreso en favor de los sectores más necesitados. No obstante, cuando existen dudas sobre la materia, es absolutamente necesario considerar esta variable.

De acuerdo a nuestra experiencia, las variables que siempre es necesario considerar en proyectos de trabajo Social son las siguientes:

a) Recursos humanos, materiales e institucionales, tanto actuales como potenciales que se necesitan para implementar la solución. Respecto a los recursos humanos, debe precisarse si se necesita personal calificado o no calificado. Por último, la confrontación de los recursos exigidos por la solución con los existentes o posibles de obtener, nos da un índice fundamental de la viabilidad de la solución.

b) Cobertura o magnitud de respuesta al problema. Se trata aquí del número de personas a las que abarcaría la solución, la calidad de la atención que se prestará, la oportunidad en la prestación de servicios y la importancia del proyecto en relación a la magnitud del problema. Una solución será más eficaz cuanto mayor sea la magnitud de respuesta al problema que presente, tanto en cantidad, calidad, como, en previsión del problema hacia el futuro.

c) Posibilidades de financiamiento, en especial, monto de la inversión en remuneraciones, materiales y capital a invertir en general. La determinación del monto estimado de la inversión y de la capacidad financiera de la institución, grupo u organismo que realizará el proyecto, nos permite visualizar su factibilidad. Cabe incluir aquí la posibilidad de obtener financiamiento externo para el proyecto.

d) Participación. Vale decir, grado en que la solución permite, promueve o impulsa, la participación de los sectores y grupos hacia los cuales se orienta el desarrollo del proyecto. Este criterio debe ser siempre prioritario en los proyectos dada la importancia de esta variable para el trabajo social.

e) Integralidad. Se trata de la relación que el proyecto mantiene con los objetivos y el plan de trabajo de la institución u organismo responsable, con las políticas sociales nacionales, etc. Es importante prever las restricciones que de allí se deducen, para un proyecto social, y velar porque el proyecto no esté aislado, sino que se integre con otros en un programa o plan.

f) Tiempo. Aquí interesa cuánto demorará la realización del proyecto y cuáles serían las fechas posibles de iniciación y finalización de actividades.

Analizadas estas variables, tendremos elementos para determinar en forma inicial las soluciones factibles. Entenderemos por solución factible aquella que cumple, en principio, con las restricciones impuestas por el estudio de las variables.

Tendríamos así clasificadas las soluciones en factibles y no factibles. Estas últimas serían rechazadas. Entre las primeras debemos seleccionar la solución más adecuada. Las variables se convierten así en criterios de selección de soluciones y alternativas.

3° Identificación de alternativas para la solución elegida. A continuación se debe identificar las diferentes alternativas posibles para la solución seleccionada como la mejor. Se repite aquí el mismo proceso que se realizó en la identificación de soluciones pero el nivel de alternativas, es decir, a nivel de formas para alcanzar el objetivo partiendo de condiciones iniciales similares, que están dadas por la solución elegida. Nuevamente es necesario imaginar por lo menos dos alternativas frente a cada solución.

4° Elección de alternativas. En esta fase se trata de realizar el mismo proceso ya efectuado en las soluciones, más finamente y ahora en relación a las alternativas, a fin de descartar, en primer término, las alternativas no viables y ordenar las alternativas factibles con el objeto de seleccionar la alternativa óptima, clasificando a las demás en orden de prelación. Si bien existen múltiples criterios de selección que dependen, en gran medida, de la naturaleza del

proyecto, es necesario precisar la importancia de que ellos tengan una racionalidad global o de conjunto, de modo que se complementen y se perfeccionen entre sí.

Para poder seleccionar objetivamente entre las alternativas factibles, es importante explicitarlas en forma que sean comparables entre sí. Para esto no basta analizarlas en base a las variables señaladas, sino que es necesario expresar este análisis en forma cuantitativa. Esto implica la asignación de ponderaciones diferenciales a las variables, de acuerdo a las características de la situación que estamos enfrentando, y la asignación de puntajes a los indicadores de cada variable, en base a principios elementales de estadística.

Supongamos, a modo de ejemplo, que estamos trabajando con tres alternativas en base a tres variables: tiempo, participación y posibilidad de financiamiento. Supongamos que les hemos dado una ponderación de 10 %, 50 %, 40 %, respectivamente. Al mismo tiempo, hemos establecido cuatro categorías en relación a cada variable, asignando puntaje 7 al óptimo, 6 al bueno, 5 al regular, 4 al insuficiente. Estas categorías se aplicarán considerando la naturaleza de la variable: así, a la alternativa que ocupa menor tiempo le asignaremos un 7 y a la que posibilite menos participación le asignaremos un 4. Supongamos que los resultados obtenidos después de la asignación de puntajes a los indicadores son los siguientes:

#### Variable tiempo: Ponderación 10%

Alternativas	Puntaje	Puntaje ponderado
Alternativa A	4	0,40
Alternativa B	4	0,40
Alternativa C	7	0,70

#### Variable participación: Ponderación 50%

Alternativas	Puntaje	Puntaje ponderado
Alternativa A	5	2,50
Alternativa B	2	1,00
Alternativa C	6	3,00

#### Variable posibilidad de financiamiento: Ponderación 40%

Alternativas	Puntaje	Puntaje ponderado
Alternativa A	3	1,20
Alternativa B	4	1,60
Alternativa C	2	0,80

#### Tabla resumen

Alternativas	Tiempo (10%)	Participación (50%)	Financiamiento (40%)	Total
Alternativa A	0,40	2,50	1,20	4,10
Alternativa B	0,40	1,00	1,60	3,00
Alternativa C	0,70	3,00	0,80	4,50

En el ejercicio realizado, la alternativa óptima sería la C que alcanzó mayor puntaje, siguiendo en orden de prioridad las alternativas A y B.

La ponderación que se da a las diferentes variables es flexible y depende tanto de la consideración de las características de cada situación como de los valores de los

planificadores y de los agentes decisionales. En situaciones de extrema urgencia, el tiempo será uno de los factores de mayor importancia y muchas veces no será posible dar una ponderación adecuada a la participación. Si bien generalmente el factor recursos es fundamental, pueden presentarse situaciones en que hay exceso de recursos y sean otros los criterios que haya que visualizar.

Cuando no es posible, por factores de urgencia o por tener que tomar decisiones provisionales sin un previo estudio acabado de factores, expresar las alternativas en términos cuantitativos, las preguntas siguientes nos pueden orientar para evaluarlas en vistas a una selección previa:

- ¿Qué ventajas tiene la alternativa?
- ¿Qué consecuencias negativas produce y en qué aspectos?
- ¿Qué esfuerzo económico significa?
- ¿Se cuenta con los recursos económicos necesarios?
- ¿Se cuenta con el personal adecuado?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para la formación del personal?
- ¿Cuánto tiempo durará la realización de la alternativa?

### **3.3.3. Participación de la comunidad en el diseño de alternativas**

La imaginación y diseño de alternativas de solución para un problema o situación dada., debe realizarse en conjunto con la comunidad. Esta etapa del proceso metodológico es, junto con el diagnóstico, uno de los momentos más útiles para que el grupo tome conciencia de su realidad y supere así una visión focalizada de los problemas y llegue a considerarlos en un enfoque estructural.

Se debe partir siempre de la consideración de las alternativas que el grupo visualiza para solucionar el problema, este es el material básico de trabajo, tratando de convertirlas en alternativas factibles desde el punto de vista técnico. Muchas veces esto no es posible por escasez de recursos o por incidencia de otros factores. Se presenta entonces una valiosa oportunidad para aumentar el nivel de conciencia del grupo, ya sea haciendo un análisis histórico de cómo ha transcurrido en el pasado el desarrollo de una solución parecida o realizando un desarrollo teórico hacia el futuro de la solución del problema. Esto implica que el grupo se imagine la forma como se va a desarrollar hacia el futuro la alternativa que él propone y visualiza la forma cómo las variables o factores fundamentales intervendrán en ella si son considerados en la alternativa, impidiendo su realización en términos positivos.

Al principio básico del trabajo social de partir por las necesidades sentidas de los grupos, se agrega ahora el principio de comenzar por las soluciones deseadas por el grupo. Estas deben ser analizadas primero, aun cuando se orienten a aspectos secundarios del problema, desde un punto de vista técnico. Si bien el trabajador social debe procurar que el grupo actúe en la forma más racional posible, en ningún caso debe imponer su opinión, sino que tratara que llegue a una visión más lúcida de su realidad a través del análisis de alternativa, lo que permitirá que el grupo también llegue a seleccionar las alternativas más adecuadas.

El diseño de alternativas debe, por consiguiente, ser realizado en trabajo de grupo por las directivas o comisiones encargadas especialmente de ello, asesoradas por el trabajador social, presentando posteriormente las alternativas estudiadas y su jerarquización, a la consideración del resto del grupo o comunidad en asambleas o jornadas de estudio.

### **3.3.4. La confrontación con los agentes decisionales**

La decisión final respecto de la alternativa óptima seleccionada le corresponde a los agentes decisionales o autoridad política, entendiendo por tal a la persona, grupo o institución que tiene el poder, y dispone de los recursos. Ella puede ser el director de un servicio público, el jefe administrativo de una institución, el gerente, el presidente de un sindicato o de una junta de vecinos, etc.

Ocurre con frecuencia que los agentes decisionales se guían en sus decisiones por criterios distintos tanto a los del grupo como a los del trabajador social, o bien aplican los mismos criterios, pero con distintas ponderaciones. El proceso mediante el cual el grupo y el trabajador social procuran hacer valer sus puntos de vista, para que sus prioridades sean respetadas, es el que denominamos confrontación con los agentes decisionales.

El objetivo de esta confrontación no es sólo defender la posición del grupo, sino también conocer los deseos y los recursos de los agentes decisionales, continuar con el proceso de elevación del nivel de conciencia y de participación activa del grupo, e incorporar a este proceso a los agentes decisionales, los que normalmente planifican para la comunidad, pero sin ella, dándoles a conocer la realidad por medio de los propios interesados y con posterioridad a la realización de un estudio serio como es el diagnóstico.

En esta confrontación puede darse en tres situaciones:

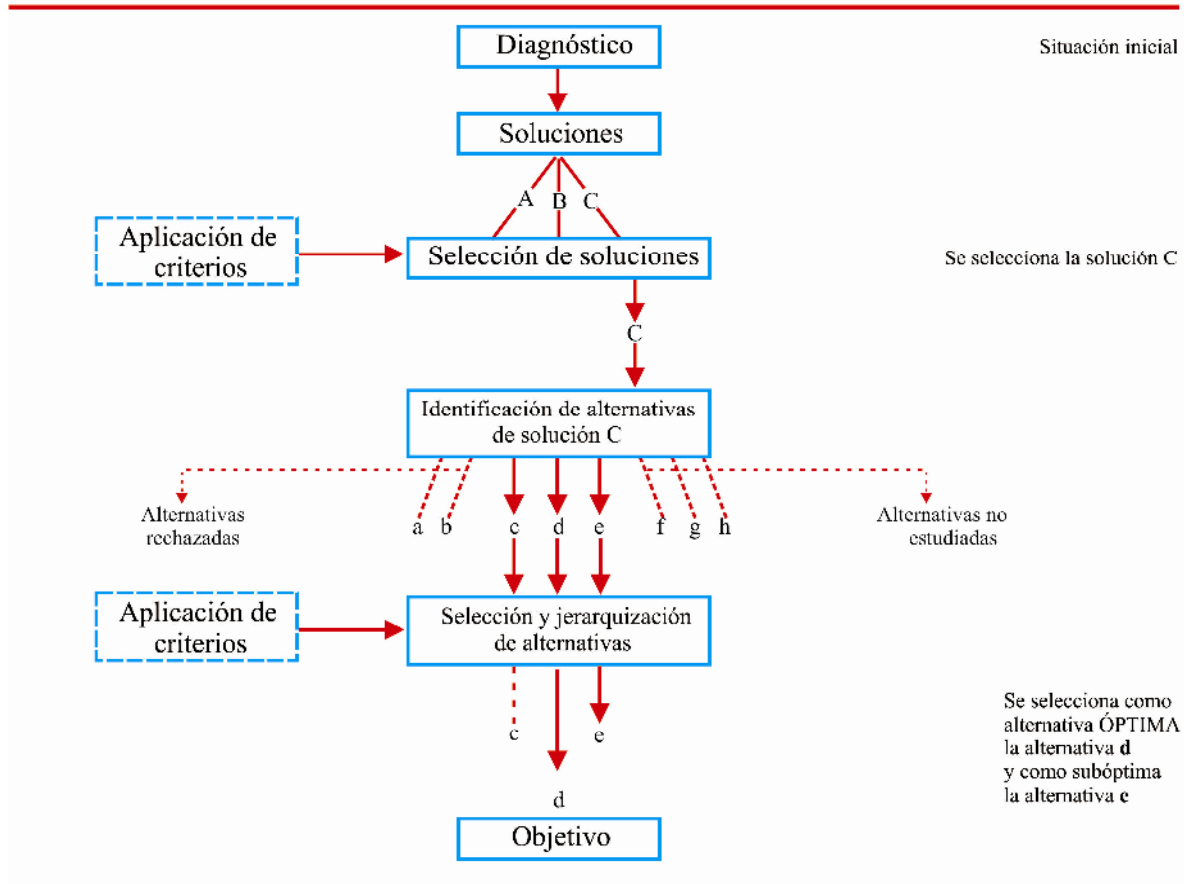
- Que los agentes decisionales no tengan una posición claramente definida sobre el problema, situación que es favorable para el grupo en el sentido que será más fácil que la solución propuesta por éste sea aceptada si se la presenta adecuadamente.
- Que los agentes decisionales, tengan intereses opuestos a los del grupo, lo que planteará un conflicto inicial que los agentes decisionales procurarán aminorar cediendo en forma parcial o proponiendo otras motivaciones para el grupo.
- Que los intereses de los agentes decisionales coincidan con los del grupo, situación que presenta el máximo de posibilidades iniciales para la realización de la alternativa seleccionada. A esta situación se puede llegar mediante la incorporación del agente decisional a las etapas previas, informándolo adecuada y oportunamente de los resultados que se van obteniendo, de modo de comprometerlo con el trabajo del grupo desde la partida del estudio.

Mientras más seriamente haya sido hecho el diseño de alternativas y mientras más exhaustivo haya sido el análisis de las variables que inciden en la situación, se estará en mejores condiciones para afirmar técnicamente una posición frente a los agentes decisionales y hacerla valer.

Después de esta confrontación, la factibilidad de la alternativa seleccionada es explicitada en sus dimensiones reales. Ahora se pueden formular los objetivos específicos del proyecto y programas la acción a desarrollar con un mayor grado de seguridad y realismo.

En el cuadro siguiente se grafica el proceso de diseño de soluciones y alternativas.

**Cuadro 19: Esquema del proceso técnico de selección de alternativas**



### 3.4. DISEÑO DEL PROYECTO

Una vez seleccionada la alternativa óptima de acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, ésta es programada, es decir desglosada. Si se trata de un programa, este desglose se hace en proyectos y si se trata de un proyecto, en sus actividades principales y secundarias.

#### 3.4.1. Concepto de proyecto

Proyecto es la unidad elemental del proceso sistemático de planificación o programación. Está constituido por un conjunto de actividades complementarias que es necesario realizar para alcanzar uno o varios objetivos. Los proyectos son instrumentos para ordenar y racionalizar el trabajo, dando una secuencia lógica a las acciones tendientes a alcanzar los objetivos y en base a la utilización adecuada de recursos. Las unidades básicas o proyectos pueden combinarse en diversas formas. Existen proyectos complejos, combinaciones de

proyectos o proyectos de propósitos múltiples. Su estudio implica tres planos de análisis: el de cada proyecto en sí, el de la compatibilidad de los proyectos en el conjunto del programa y el estudio de éste frente a los planes de desarrollo de que es sólo un instrumento.

La realización de un proyecto supone siempre una inversión, es decir, una utilización de recursos. Calderón y Roitman<sup>26</sup> definen el proyecto como una unidad de actividades de cualquier naturaleza que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o, al menos, limitados (ahorro, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aun sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen mediante el empleo actual de dichos recursos. Según esta definición de naturaleza amplia, son proyectos tanto una industria nueva, una cooperativa de ahorro, un programa cultural, la confección de un programa de desarrollo nacional, la creación de una posta antialcohólica como una inversión financiera. Proyecto es, por una parte, el diseño o pensamiento de ejecutar algo y, por otra, el plan para la ejecución de una obra u operación. En general, la expresión se usa en su acepción, más amplia que abarca toda la gama de actividades que van desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término de su ejecución. Estos dos polos pueden denominarse el diseño y puesta en marcha del proyecto. Es importante tener presente que no hay solución de continuidad entre ambos, sino que es un solo proceso, con momentos en los cuales se enfatizan aspectos distintos, pero que sólo conjuntamente constituyen el proyecto.

El proyecto es una ordenación de actividades y recursos que depende del medio donde surge y se desarrolla, es decir, del Contexto económico, político y social que lo enmarca. Por consiguiente, cualquier alteración positiva o negativa de las condiciones del medio afectará al desarrollo del proyecto. Las características centrales de la realidad que se trata de alterar son, por lo tanto, aún más importantes que la técnica de elaborar proyectos y ésta debe adecuarse a ellas. Podemos afirmar que, si bien el esquema metodológico del diseño de proyectos proporciona un esquema orientador general, éste no es rígido, sino necesariamente flexible, debiendo adaptarse al problema a enfrentar. No se trata de encasillar el problema en el marco metodológico o de encasillar la realidad en el modelo, sino de adaptarlo a las características de la realidad y de su contexto histórico, en una perspectiva de totalidad. Este es un principio fundamental de la metodología de diseño de proyectos.

Como consecuencia de lo anterior, ningún proyecto es metodológicamente idéntico a otro, como tampoco es idéntica la realidad que se trata de alterar. Todo proyecto tiene una metodología propia que resulta de la adaptación del método al problema. Cuando Wright Mills<sup>27</sup> plantea que cada cual sea su propio metodólogo, está aludiendo a esta exigencia básica tanto de la investigación como de la acción, que impide aplicar el método como receta sin realizar un esfuerzo personal de imaginación y de recreación.

Finalmente cabe especificar que el trabajador social programa o diseña proyectos en forma diferente a la del planificador. Este último tiene a su cargo la elaboración de planes y

---

<sup>26</sup> Calderón y Roitman. Op. Cit.

<sup>27</sup> Wright Mills, C., op. cit.

proyectos, pero normalmente no participa en la etapa de su puesta en marcha, antes bien entrega el diseño total del proyecto y otros lo ejecutan. El trabajador social debe diseñar y llevar a la práctica el proyecto, ya que su realización se convierte en un medio para el logro de los objetivos que se han planteado frente a la realidad. El trabajador social, en esta perspectiva, es proyectista y administrador al mismo tiempo.

### **3.4.2. Clasificación de los proyectos**

La Guía para la Presentación de Proyectos del ILPES<sup>28</sup> propone una clasificación de los proyectos en base al enfoque sectorial de la economía, que identifica tres grandes grupos de proyectos:

- Proyectos de producción de bienes agropecuarios e industriales.
- Proyectos de infraestructura económica y social.
- Proyectos de servicios.

Al interior de esta clasificación, los proyectos que diseñan y maneja el trabajador social se ubican normalmente en el tercer grupo o bien en los proyectos de infraestructura social del segundo grupo.

Con respecto al carácter predominante económico o social que un proyecto tenga, se estima en la misma Guía que un proyecto es de carácter predominantemente económico cuando su factibilidad depende de la existencia de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir a los niveles de precio previstos, o sea, cuando existe poder de compra para ese bien o servicio. Por el contrario, se entiende que un proyecto es predominantemente social cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios potenciales del producto pueden pagar íntegramente e individualmente los precios de los bienes y servicios ofrecidos, los que deberán ser cubiertos total o parcialmente por la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público, de sistemas diferenciales de tarifas o de subsidios directos. El carácter social se relaciona con la naturaleza del bien o servicio que se va a producir con el proyecto y cambia según el nivel y distribución del ingreso de la comunidad a la cual se destina ese producto y según el grado de desarrollo alcanzado por el país o región.

Con respecto a la importancia de un proyecto, ILPES plantea que ésta se relaciona con su repercusión en las metas del desarrollo, la que a su vez depende de dos factores:

- El tamaño del proyecto en relación con las dimensiones económicas y sociales del sistema en que se inserta.
- La naturaleza de sus insumos y su producto y la ubicación de éstos en el cuadro general del país en sus aspectos económicos y sociales.

En genera, los proyectos más importantes son aquellos que, además de su producto directo en bienes o servicios, producen considerables efectos laterales o secundarios.

---

<sup>28</sup> ILPES: "Guía para la presentación de proyectos". Editorial Siglo XXI. 1973.

Cuando se trata de proyectos de desarrollo social, los conceptos de insumo y de producto utilizados por la economía sólo pueden aplicarse a través de analogías. Así, entre los insumos de un proyecto de educación se considera materia prima al conjunto de alumnos con un determinado grado de necesidades educativas que entra en el proceso y como producto al conjunto de estudiantes que egresan con un grado más alto de educación y que el proyecto entrega a la comunidad.

### **3.4.3. Principios en el diseño del proyecto**

La programación o diseño del proyecto es un conjunto de fases metodológicas tras las cuales se dan los principios básicos de la planificación, vale decir economicidad, secuencialidad, flexibilidad y globalidad.

El principio de economicidad plantea que a medida que avanzamos en las etapas sucesivas de la metodología, se estudian cada vez en mayor profundidad los aspectos de mayor relevancia o importancia relativa, dando menor importancia a los aspectos secundarios, lo que implica economía de esfuerzos y recursos.

El principio de secuencialidad señala que es necesario seguir en forma flexible la secuencia de fases propuesta por la metodología y que, a cada paso de una etapa a otra, corresponde una intervención de la estructura de decisiones del proyecto. Cada proyecto involucra una unidad operativa (empresa, organización, grupo o persona) responsable de las decisiones conducentes a llevar a cabo los objetivos del mismo. Este punto se analizará más a fondo en el capítulo siguiente, que se refiere a la ejecución del proyecto.

El principio de flexibilidad es también fundamental en la aplicación de la metodología, como vimos anteriormente. Este es especialmente importante en proyectos sociales, para adecuarse a situaciones permanentemente cambiantes bajo la influencia de variables externas que no es posible controlar.

El principio de totalidad o globalidad, inherente a la planificación también está presente en el diseño del proyecto. Plantea la necesidad de concebir y diseñar el proyecto no en forma aislada, sino en relación al contexto socioeconómico e histórico en que éste se da, al programa y al plan de desarrollo con los cuales se vincula, analizando no sólo la forma como el proyecto está condicionado por el contexto, sino también el posible impacto que el proyecto puede hacer en él.

Como ya señalábamos un principio básico para el diseño de proyectos de trabajo social es que éste debe realizarse conjuntamente con el grupo que va a ser afectado por él. También aquí juega un rol importante el principio de participación presente en todo el proceso metodológico. Para que sea posible que la participación se dé, es importante que el diseño del proyecto sea sencillo, sin excesivas complicaciones técnicas. Sólo así será posible trabajar con el grupo o sus representantes, motivándolos y capacitándolos para que desempeñen un trabajo más eficiente. Cuando se trata de proyectos de mediano o largo plazo, será necesario subdividirlos en etapas claramente diferenciadas, con objetivos intermedios que permitan medir el avance logrado. Así, será más posible mantener la motivación del grupo, que es vital para la ejecución del proyecto. La experiencia obtenida

en proyectos como los de cooperativas de vivienda en grupos de bajos niveles de ingresos, que demoran entre dos a cinco años en lograr su objetivo, demuestran la importancia de prestar debida atención a estos aspectos al diseñar un proyecto.

#### **3.4.4. Etapas en el diseño del proyecto**

La materia prima con que se cuenta para diseñar o programar un proyecto comprende el diagnóstico, los Objetivos, la alternativa óptima seleccionada y los recursos existentes. El trabajo a realizar consiste en desarrollar estos elementos a un nivel de especificación tal que permitan tener claridad para la acción. La programación del proyecto es, por lo tanto, el proceso de desarrollo de la alternativa óptima seleccionada en la etapa anterior, desglosándola en sus distintas actividades.

Las etapas en el diseño del proyecto son las siguientes:

1. Especificación de los objetivos y definición de objetivos complementarios. En la etapa del planteamiento de objetivos, se determinaron ciertos objetivos generales a alcanzar frente al problema estudiado. Estos en el planteamiento de la alternativa óptima, alcanzaron un nivel mayor de especificidad y operacionalización. Por ejemplo, frente a un objetivo general de disminuir la cesantía, se presentaron dos alternativas: la primera tenía como objetivo la creación de bolsas de trabajo y la segunda, la creación de talleres artesanales. Si se optó por la segunda, se cuenta ya con un objetivo específico: crear un taller artesanal, pero este objetivo está aún a un nivel de mucha generalidad y necesita ser especificado y operacionalizado para ser llevado a la práctica.

Si analizamos el objetivo de crear un taller artesanal, vemos que éste comprende varios objetivos complementarios: capacitar a los cesantes en un oficio, promover su organización, obtener maquinarias, herramientas y materia prima, conseguir un local, etc. Así, nuestro proyecto de crear un taller artesanal tiene múltiples objetivos, los que deberán ser especificados en la forma más operacional posible, cuidando que sean complementarios entre sí y que se refuercen mutuamente, a fin de asegurar la eficacia del proyecto y su racionalidad. En este paso cobran importancia nuevamente las técnicas de operacionalización de objetivos indicados anteriormente, y se presenta otro momento para su aplicación.

Un problema frecuente en esta fase es el decidir el límite entre el objetivo y la actividad, o mejor dicho cuándo un hecho puede ser ubicado como objetivo y cuándo como actividad. En el ejemplo anterior del taller artesanal, obtener maquinarias es un objetivo, pero también podría considerarse actividad. En relación a este punto, es necesario precisar que no existen normas ni límites absolutos, sino que depende del nivel en que nos ubiquemos al diseñar el proyecto. Ahora bien, esta confusión se evita si concebimos los objetivos como resultados y las actividades como procesos a través de los cuales se logran los resultados.

2. Descripción de las actividades a realizar. Cada objetivo da origen a un conjunto de actividades. Cuando éstas son de mayor magnitud, pueden transformarse en subproyectos. En esta etapa se describen para cada objetivo, las actividades que será necesario realizar para alcanzarlo, estableciendo una secuencia lógica entre ellas. Esta descripción debe ser lo

más exhaustiva posible, de modo de no omitir actividades importantes que, al no considerárselas, pueden alterar la ejecución del proyecto.

Así, nuestro primer objetivo específico de capacitar a los cesantes en un oficio, implicará, por ejemplo, la organización de un curso de tejido a telar (subproyecto), para el cual es necesario desarrollar las siguientes actividades: obtener un local para las clases, contratar a un profesor, obtener telares y lanas, establecer el horario de clases, inscribir y motivar a los alumnos, obtener fondos para pagar al profesor, determinar formas de evaluación, etc.

El establecer de antemano todas las actividades importantes permite distribuir adecuadamente los recursos, el tiempo y las responsabilidades, disminuyendo así los riesgos del proyecto. El detallar previamente todas las actividades que se realizarán en un proyecto es solo un ideal, ya que en los proyectos sociales siempre hay variaciones de importancia que no es posible prever por adelantado y que se originan en las variables externas a él. La descripción de actividades es también esencial para cualquier tipo de control de la ejecución del proyecto.

3. Especificación de técnicas. Frente a cada actividad es recomendable precisar la o las técnicas que se utilizarán para realizarla. En el ejemplo anterior, la actividad de motivar a los alumnos puede ser realizada a través de múltiples técnicas: medios audiovisuales, entrevistas individuales, trabajo de grupo, etc. Los recursos y el tiempo que tengamos que asignar a esta actividad dependerán también de la técnica elegida, de allí la importancia de especificarla.

La posibilidad de seleccionar técnicas supone que el trabajador social maneja una amplia gama de técnicas alternativas. Es necesario insistir en la necesidad de enriquecer el grupo de técnicas de uso más frecuente por el trabajador social, al mismo tiempo que perfeccionar su empleo. Los criterios utilizados para la selección de las técnicas son los de adecuación, productividad y participación.

En relación al primer criterio, dijimos ya que en la medida que las técnicas son herramientas de trabajo, debe utilizarse aquella que sea adecuada a la realidad que se enfrenta. El análisis de las características específicas de cada situación es el elemento básico para determinar el tipo de técnicas que se puede utilizar.

El segundo criterio, el de la productividad, señala que hay técnicas que ocupan menos recursos que otras para producir un determinado efecto. La productividad está dada justamente por la eficacia de la técnica para alcanzar un objetivo con el mínimo posible de recursos.

El tercer criterio es el de la participación. Dada la importancia que tiene esta variable en todo el proceso metodológico, deberá otorgarse prioridad a aquellas técnicas que promueven o permitan la participación del grupo o comunidad por sobre aquellas que, debido a su complejidad, son difícilmente comprendidas por el grupo. Lo anterior supone, por lo tanto, la necesidad de utilizar mayoritariamente técnicas simples o bien el simplificar las técnicas más complejas a fin de adecuarlas a las posibilidades de la comunidad. He aquí una nueva dimensión del papel educativo del trabajo social.

Al especificar las técnicas, se producen dificultades similares a las planteadas anteriormente en relación a la distinción entre objetivo y actividades. El problema aquí se produce entre actividad y técnica. Por ejemplo, una entrevista puede ser considerada, como actividad y también como técnica. En estos casos no hay dificultad en que el término aparezca en los dos rubros, si bien el ideal desde el punto de vista de la claridad, es que ambos sean diferentes y complementarios.

4. Asignación de recursos por actividad. La asignación de recursos por actividad implica el determinar previamente en forma clara el total de recursos con que se cuenta para el proyecto y cuáles son las actividades prioritarias de éste en función de las prioridades asignadas a los objetivos a los que se orientan. Las técnicas de control facilitan la identificación de las actividades críticas, que deben ser consideradas especialmente en la distribución de recursos.

La asignación de recursos consiste en especificar frente a cada actividad programada en el proyecto los recursos que se estima necesarios inicialmente para realizarla. Sumando el total de recursos necesarios especificados, el que llamaremos B, podemos compararlo con la disponibilidad total de recursos que tenemos para el proyecto, a la que llamaremos A. Si B es interior a A, es posible ampliar algunas actividades y, por lo tanto, ampliar la magnitud del proyecto, o bien, reducir el lapso de tiempo que se necesita para realizarlo. Si B es superior al A, será necesario, en cambio, reducir la amplitud de las acciones, eliminar algunas o bien postergarlas hasta disponer de mayores recursos. Esto en el supuesto de que se hubiera elegido efectivamente la técnica de mayor productividad. De lo contrario podría revisarse la técnica seleccionada.

5. Definición de los plazos. Se trata de precisar el período de tiempo aproximado que durará la realización de cada actividad. Los plazos se determinan habitualmente en días hábiles. Es necesario tratar de ser muy realista al asignar los plazos a las diferentes actividades, previendo por anticipado las dificultades inherentes a cada tarea que inciden en el tiempo de su realización.

6. Definición de la población a quien va dirigida la actividad. Cada actividad va dirigida a una población determinada o grupo de personas. Algunas veces esta población coincide con la del proyecto y otras veces no. Por ejemplo, en un proyecto de recreación infantil, orientada a atender a la población de alumnos de una Escuela, será necesario realizar actividades que se orienten hacia los padres de esos alumnos, a los profesores, etc. Es importante especificar lo más exactamente posible el número aproximado de personas que forman la población, ya que esto se relaciona directamente con los recursos y con el tiempo. Así, por ejemplo, es muy diferente el esfuerzo que demanda en recursos y en tiempo la realización de entrevistas a 10 que a 100 personas.

7. Distribución de responsabilidades. Se trata de decidir qué personas realizarán las diferentes actividades y qué responsabilidades asumirán. La determinación de responsabilidades es esencial para una buena ejecución del proyecto. Cuando en una actividad participa un equipo o más de una persona, hay que determinar quién será el jefe

del equipo o responsable máximo de la actividad. En este aspecto es fundamental, siempre que sea posible, ubicar a las personas adecuadas en los distintos cargos.

8. Determinación de las formas de Evaluación. Las formas y períodos en que se evaluará la realización de las actividades también deben establecerse en la programación. Así estarán claras de antemano las reglas del juego y se facilitará la realización de las actividades evaluativas. En el capítulo V nos referimos específicamente al tema de la evaluación y a algunos de los principales instrumentos que el trabajador social puede utilizar en tal materia.

La programación o diseño del proyecto, realizada según la secuencia de etapas especificadas anteriormente, debe ser vertida en un gráfico en lo posible, a fin de apreciar sus elementos en forma global.

El cuadro siguiente presenta la forma cómo se podría graficar el diseño de un proyecto en relación a uno de sus objetivos específicos: motivar la organización del grupo.

Como se ha planteado reiteradamente, las etapas indicadas, como todo el proceso de la planificación, deben ser flexibles y adecuarse a las características de la situación enfrentada. Habrá, por lo tanto, determinados proyectos en los que tal vez no será necesario especificar todas las etapas señaladas en el diseño del proyecto y otros en que será necesario incluir otras no especificadas aquí. El criterio del planificador, en este caso el trabajador social, determinará la forma específica que asumirá el proyecto.

### **3.4.5. Documento de presentación del proyecto**

La presentación del proyecto a los agentes decisionales es de importancia fundamental. De la presentación de un proyecto depende muchas veces el que éste sea aprobado o rechazado. El documento del proyecto debe prepararse cuidadosamente, tanto en su contenido como en su presentación formal. El nivel técnico y el tipo de lenguaje que en él se utilice dependerá en gran medida de la persona a quien va dirigido. Si bien el contenido esencial del documento es el mismo, la forma de presentar los datos varía si se dirige al gerente de una empresa, al presidente de una junta de vecinos, a un alcalde o al director de un organismo técnico. En general, es necesario considerar que, si bien el proyecto debe presentarse muy bien fundamentado, el documento debe ser relativamente breve, ya que quienes toman las decisiones la mayoría de las veces tienen poco tiempo. Habrá que hacer un esfuerzo de síntesis, centrándose sólo en los elementos esenciales e indispensables.

Los principales rubros que debe contener el documento del proyecto son los siguientes:

1. Título o nombre del proyecto, su ubicación o sede y radio de influencia o acción.
2. Dependencia legal o administrativa del proyecto.
3. Fundamentación del proyecto, incluyendo los datos del diagnóstico y pronosis que fundamentan la decisión de realizarlo. Se deberán ubicar estos datos en el contexto económico-social en que se dan, estimando las necesidades existentes y las presiones sociales a través de las cuales se manifiestan.
4. Objetivos generales y específicos que se pretende alcanzar con el proyecto.

5. Servicios que prestará el proyecto, traducidos en datos socio-económicos, su utilidad y duración, a quiénes se prestará el servicio y en qué condiciones, especificando la población que será atendida en cifras estimativas, etc.
6. Especificación de los recursos a emplear: materiales, institucionales y humanos, en forma de una nómina con cifras, cantidades, organismos que los aportan, etc.
7. Costos y financiamiento, vale decir, volumen de la inversión necesaria para realizar el proyecto, quién aportará estos fondos y problemas de financiamiento especiales que pueden darse con la puesta en marcha del proyecto.
8. Organización administrativa del proyecto, es decir, explicación de su estructura interna para la ejecución o especificación de la unidad ejecutora.
9. Calendario de actividades por etapas.
10. Fecha de elaboración del documento.

En el Anexo N° 2 se incluyen proyectos elaborados siguiendo, aproximadamente, las indicaciones anteriores.

### Cuadro 20: Esquema de diseño de un proyecto

Objetivos	Actividades	Técnicas	Recursos	Plazos	Población	Responsable
Motivar la organización del grupo	Confecionar afiches	Técnicas audiovisuales	Dibujante; material para afiches	8 días	200 obreros con problemas de vivienda	Dibujante
	Confecionar y enviar circulares		Secretaria; material de oficina	2 días	200 obreros	Secretaria
	Preparar y realizar una asamblea informativa	Audiovisuales	A. social; sala de reunión	2 días	200 obreros	A. social
	Realizar entrevista con personal interesado	Entrevista estructurada	2 Asistentes sociales	5 días	50 interesados	A. sociales A y B

# CAPITULO IV

## EJECUCIÓN

Una vez diseñado un proyecto y contando ya con su aprobación, se está en condiciones de pasar a la etapa de ejecución, que consiste, justamente, en llevar a la práctica lo programado. Esta etapa es de fundamental importancia en toda práctica, pues justifica y da sentido a todas las anteriores fases metodológicas. El diagnóstico y la programación están directamente orientados a dar mayor eficacia a la acción. En la medida que se hayan realizado adecuadamente dichas etapas, estaremos en las mejores condiciones posibles para iniciar la ejecución.

Sin embargo, la ejecución es probablemente la etapa más difícil. Está más sometida a urgencias, presiones y demandas de todo tipo, y en ella la influencia de variables externas es difícilmente previsible y controlable en su totalidad. En la ejecución se corren la mayoría de los riesgos y se plantean los mayores desafíos al trabajo social.

La ejecución se puede identificar como la etapa metodológica en que se lleva a la práctica lo programado, superando los problemas que se presentan para realizar el proyecto. Debido a que no existe ejecución sin problemas, esta etapa es básicamente una etapa de solución de ellos. Ahora bien, los problemas que es necesario solucionar no sólo son de acción, sino también de conocimiento y de planificación, ya que en la ejecución convergen las etapas anteriores.

Es necesario enfatizar nuevamente que, por las características de nuestra práctica, las etapas metodológicas no se dan en una sucesión lineal, sino en forma relacionada e incluso paralela. Esto, sin embargo, es especialmente válido en el caso de la ejecución. De hecho, el trabajador social ejecuta diversas acciones permanentemente, pues no puede esperar a tener hecho un diagnóstico o diseñado un proyecto para atender necesidades urgentes. Existe así toda una gama de acciones inmediatas que se realizan al mismo tiempo que se elabora el diagnóstico y se programa el proyecto. Estas también se siguen desarrollando durante la ejecución del proyecto sin que estén programadas o tengan relación con él. Pocos trabajadores sociales pueden dedicarse totalmente a un solo proyecto. Lo más frecuente es que se debe trabajar paralelamente en dos o tres proyectos y que no por ello se suspende la realización de algunas acciones inmediatas. La ejecución es así una constante en el ejercicio profesional.

En este capítulo analizaremos los principales elementos de la ejecución, los problemas que en relación a ellos se presentan y algunos de sus instrumentos.

#### **4.1. EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

La ejecución de cualquier programa o proyecto es básicamente un problema de administración. Para poder ejecutar adecuadamente necesitamos, por lo tanto, incorporar al proceso metodológico elementos teóricos y técnicos de administración.

Entendemos por administración el proceso de guiar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo humano que persigue un objetivo común. Es decir, la administración es un proceso, de una determinada secuencia lógica, que tiene como fin el guiar hacia la obtención de los objetivos fijados y el controlar hasta qué punto y en que forma estos están siendo logrados. En la realización de este proceso, el administrador debe tener presente que el éxito o fracaso se medirá en función del grado en que tal objetivo o conjunto de objetivos se haya alcanzado.

La función del administrador consiste, entonces, en coordinar los recursos disponibles (financieros, humanos y materiales) de modo de aprovecharlos de la mejor forma posible, evitando cualquier pérdida que pudiera producirse.

Brook Adams define la administración como “...la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”<sup>29</sup>.

Del Concepto de administración podemos inferir dos características fundamentales. 1. La administración es social: en el sentido de que el elemento principal con que trabaja es el elemento humano, o sea, el administrador trabaja principalmente con personas y su tarea es la de coordinar el esfuerzo de ellas y hacerlas que rindan lo más y mejor posible. 2. La administración tiene objetivos comunes, el administrador debe unificarlos esfuerzos para llegar al objetivo común.

Para ejecutar o poner en marcha un proyecto necesitamos por tanto, de la administración y de los administradores, para así organizar, dirigir y controlar el esfuerzo colectivo orientado a lograr los objetivos propuestos.

#### **4.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Diferentes autores señalan las diversas fases o aspectos que comprende el proceso de administración. No existe consenso al respecto. En general, puede decirse que la administración abarca básicamente: la planificación, la organización, la dirección y el control.

---

<sup>29</sup> Brook, Adams. The theory Of Social Revolution. New York, Mc Millan. 1913.

Cada fase, a pesar de tener modalidades propias y emplear elementos distintos, se relaciona estrechamente con las demás y se realizan en forma paralela, aunque en los inicios de la ejecución predominan las dos primeras.

En cada fase del proceso es indispensable usar diversos instrumentos técnicos. El uso correcto o incorrecto de ellos decidirá el éxito o fracaso en la obtención de los objetivos.

Llama la atención que la perspectiva con que estamos analizando el proceso metodológico incluya la planificación como una fase de la administración. La explicación es sencilla y vale también para analizar las fases de la planificación, que se inician con el diagnóstico. Tanto la planificación como la administración, definidas como técnicas complejas que pretenden contribuir a la transformación de la realidad, son procesos cuyo objetivo es lograr el máximo de racionalidad en el uso de los recursos en función de determinados objetivos. Ambas técnicas han sido desarrolladas al alero del método científico y han sido concebidas como un sistema, es decir, como un todo organizado y complejo, como una combinación de elementos que forman un todo unitario y armónico.

La planificación y la administración son fases dentro de un proceso metodológico. Son elementos de un sistema que cumplen objetivos precisos respecto del todo y que se necesitan mutuamente. No puede haber un proyecto sin diagnóstico y administración de un programa, sin programa. Aquí radica justamente la razón por la cual, cuando un planificador describe los elementos necesarios para diseñar un proyecto, necesita referirse al diagnóstico, y cuando un administrador se plantea los problemas de administración, necesita de un proyecto que oriente el desarrollo de la acción.

En las etapas que incluye nuestra proposición metodológica, la programación o planificación se destaca como una etapa individualizada que conduce al diseño del proyecto, ya que es perfectamente posible, e incluso, frecuente, que el diseño de un proyecto no sea elaborado por las mismas personas que lo ejecutan. Pero también puede darse, como sucede habitualmente en el caso del trabajador social, que la misma persona diseñe y ejecute el proyecto. En cualquiera de las dos situaciones, la administración incluye una fase de planificación que abarca, desde el diseño del proyecto, si no se cuenta con él, y si ya está elaborado, su comprensión acabada y su correcta adaptación a las características cambiantes de la situación, que se pretende transformar.

En el desarrollo de las fases del proceso administrativo excluirémos la planificación, por considerar que ya se ha abordado suficientemente en el capítulo anterior. Desarrollaremos solamente las fases de organización, dirección y control.

### **4.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS INSTRUMENTOS**

Vimos ya, al diseñar el proyecto, cómo uno de los aspectos fundamentales a estudiar era su organización administrativa, vale decir, la estructura interna necesaria para la ejecución del proyecto.

Entendemos por organización la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan obtener un objetivo explícito. Todo grupo de personas,

sea un club deportivo, un sindicato, un centro de madres, una empresa o una institución pública, necesita organizarse para lograr sus objetivos; Esta organización administrativa implica precisar las funciones de cada persona, definir las líneas de autoridad y de asesoría, describir los cargos, distribuir los recursos, etc.

Cuando se llega a la etapa de ejecución de un proyecto, se presentan tres situaciones básicas en lo que a la organización respecta: 1. Se encarga ejecutar el proyecto a una organización ya existente, sin una unidad especial dedicada al proyecto. 2. Se crea una unidad especial dentro de una organización ya existente. 3. Se crea un nuevo organismo privado o público.

Lógicamente la solución que se adopte está en gran medida condicionada por la naturaleza del proyecto y por el mecanismo administrativo existente en la institución que desarrollará el proyecto, en especial por la disponibilidad del de recursos, el personal y el grado de eficiencia administrativa. Las tres soluciones presentan elementos comunes, pero al mismo tiempo, cada una plantea problemas diferenciados, siendo la más compleja, evidentemente, la creación de un organismo nuevo.

El establecimiento de la organización es una de las etapas más críticas en la puesta en marcha de un proyecto y los riesgos que en ella se corren serán menores en la medida que se consideren adecuadamente los diferentes factores administrativos que a continuación presentamos.

El primer paso para crear una nueva organización o utilizar una existente, es la designación de un administrador del proyecto. Este debe ser, en lo posible, una persona dinámica, preparada para trabajar en equipo y capaz de lograr que las tareas se realicen con eficiencia.

El Segundo paso es la selección y/o contratación del personal.

A este respecto, y dado que el administrador de un proyecto es el principal responsable de sus resultados, es necesario que tenga autoridad para formar su equipo de trabajo, sin apartarse de las normas generales que fija la institución. Si la selección la hace el Departamento de Personal, el administrador debe, por lo menos, participar en el equipo de selección, definiendo los cargos, estableciendo requisitos y opinando en la selección misma.

El tercer paso es la preparación de un plan detallado de organización y administración, que incluya la distribución de tareas, el establecimiento de un sistema de información, las formas de control, la programación cronológica del proyecto, la distribución del presupuesto, la ubicación física, los mecanismos de evaluación del personal, etc. Para ello debe partirse del proyecto aprobado, implementándolo en lo que sea necesario.

En proyectos de trabajo social, lo más frecuente es su ejecución por parte de una sección o departamento de la institución u organismo en que el trabajador social presta sus servicios. Lo anterior no exime a éste de la obligación de ser un adecuado administrador de los programas o proyectos específicos que le sean encomendados. De allí que deba dominar los

conocimientos administrativos básicos que le permitirán desempeñar adecuadamente su función organizativa.

Los grupos humanos no tienen igual grado de estructuración. Es distinta la organización que se dará a una familia, a la de un hospital, o grupo de vecinos. En parte, ésta dependerá de sus objetivos, de su tamaño, de sus relaciones, etc.

El reto organizativo de un conjunto social, es hacer que un grupo de individuos que poseen capacidades y disposiciones distintas se coordinen en una actividad cooperativa, la que a su vez tendrá su propia personalidad, distinta a la de sus integrantes porque es un producto nuevo.

Existen algunos instrumentos útiles para la organización del trabajo humano. Ellos son: organigrama o jerarquía formal, manual de organización, niveles de autoridad y manual de procedimientos<sup>30</sup>.

**Organigrama.** Es una radiografía de la organización; se la denomina también pirámide de organización, ya que comúnmente adopta esa forma. En él se representan gráficamente, tanto las distintas divisiones con que cuenta la organización, como la relación jerárquica que existe dentro de cada una de ellas, así como en el conjunto. A través de él se puede conocer cuál es la relación funcional de cada división con las restantes y los conductos de comunicación dentro de la organización. También permite diferenciar a las divisiones ejecutivas de las asesoras. Sin embargo, no toda la información necesaria respecto a la organización se puede extraer del organigrama. Este puede contener todas las divisiones de la organización y sus distintas dependencias jerárquicas y funcionales; también nos puede dar una idea de cuál es la forma de división del trabajo que se ha adoptado y por el nombre de las divisiones se puede conjeturar qué trabajo específico desempeña cada una. Sin embargo, cuando se quiere saber cuáles son los deberes y responsabilidades, los límites de autoridad y las atribuciones de los miembros de la organización, necesitamos otro tipo de herramienta, llamado manual de organización.

**Manual de Organización.** Así como la pirámide u organigrama da a conocer dónde está cada persona con respecto a los demás, el manual de organización nos da a conocer lo que ella debe hacer. En este manual debe especificarse el conjunto de deberes y responsabilidades de cada cargo, sus atribuciones con respecto al personal que depende de cada jefe, el orden en que deben reemplazarse en casos de ausencia temporal, etc.

**Niveles de autoridad.** Se denomina así a un cuadro sinóptico en el que se especifican las atribuciones o facultades de cada división administrativa, comité o grupo de personas que desempeñan funciones similares, en lo que se refiere a cada materia.

**Manual de procedimientos.** Así como la pirámide indica dónde está cada miembro de la empresa, y el manual de organización qué es lo que éste debe hacer, el manual de procedimientos da a conocer cómo se debe desempeñar el trabajo y cuál debe ser la secuencia de las actividades para el logro de los objetivos. Este manual puede adoptar dos

---

<sup>30</sup> Para mayor información consultar textos de Administración.

formas principales: por unidades administrativas y por funciones completas. La primera ofrece grandes posibilidades para instruir al personal nuevo en su trabajo específico y para hacer rotar al personal dentro de cada unidad. La segunda ofrece mayores ventajas para el control de las distintas funciones y como base de racionalización de procedimientos.

Es importante señalar que todos estos instrumentos de organización deben mantenerse actualizados. Ellos deben corresponder a lo que es la realidad de la organización en cada momento; en caso contrario, pierden toda validez.

Para el trabajo social, el manual de procedimientos puede ser un instrumento de gran utilidad, que le permita informar y capacitar al personal, aumentar su participación y disminuir las consultas informativas.

#### **4.4. LA DIRECCIÓN**

##### **4.4.1. El concepto de dirección**

Se considera con frecuencia que la dirección es el factor de más importancia para el comportamiento de la organización y la realización del proyecto.

“Los conceptos de poder y dirección tienen muchas cosas en común. En última instancia, hay ciertas personas que son dirigentes porque ejercen el poder. La verdad es que no cabe imaginarse un dirigente que no tenga poder. Por consiguiente, el ejercicio de la influencia es parte central de la mayoría de las definiciones de la función dirigente. .. Dirección contiene siempre intentos por parte del jefe (influyente) para afectar (influir) el comportamiento de un seguidor (influido) o seguidores en la situación. Esta relación con el poder sugiere que la dirección, al igual que aquél, no puede equipararse a posición o puesto dentro de la jerarquía oficial. La función dirigente significa básicamente la capacidad de influir: y esto no lo proporciona forzosamente la posición que se ocupa dentro de la estructura formal”<sup>31</sup>.

Sin embargo, en principio es recomendable que la dirección y la capacidad de influencia o poder estén en manos de las personas que ocupen los cargos de administrador o jefaturas, a fin de facilitar la marcha adecuada de la organización.

Las funciones básicas de la dirección son:

- Conservar al grupo; esto implica la proximidad del administrador al grupo, la frecuencia de sus interacciones y que éste sea aceptado por el mismo.
- Alcanzar los objetivos o metas del grupo.
- Facilitar la interacción del grupo, para lo cual la comunicación es especialmente importante.

##### **4.4.2. Estilos de dirección**

---

<sup>31</sup> R. Tannenbaum, Y., Weslher, F. Massorick. Liderazgo y organización. Editorial Troquel, Argentina, 1971.

Dentro de los múltiples aspectos que incluye el análisis de la dirección, uno especialmente importante desde nuestro enfoque es el estilo de dirección. Este mantiene gran relación con la forma de organización y el tipo de liderazgo que el administrador ejerza.

La dirección democrática parece ser la más lógica cuando el poder radica en los participantes, tal como ocurre en los sindicatos, las cooperativas y otros grupos más pequeños. Sus posibilidades de aplicación disminuye mucho en la medida que avanzamos hacia situaciones en las cuales el poder no aparece tan nítidamente centrado en el grupo participante, como sería el caso de los empleados de un negocio, de un organismo de Gobierno o de alguna rama de las Fuerzas Armadas.

Pero como mencionábamos anteriormente, hoy en día en un concepto moderno de administración se subraya la importancia del compromiso y la participación de todos los miembros del grupo sean éstos trabajadores en una empresa, funcionarios en una institución, o pobladores en una comunidad organizada.

El problema se centra, por lo tanto, en si el administrador puede ser democrático en el proceso de toma de decisiones, en cómo se relaciona con su equipo de trabajo y, en cómo conserva, sin embargo, la autoridad y el control necesarios en la organización de la que es responsable.

En el cuadro que sigue se muestra una gama de conductas de liderazgo que pueden caracterizar a un administrador.

### **Cuadro 21: Gama de conductas posibles en un administrador**

Área de control del administrador			Área de libertad del personal			
El administrador toma la decisión y la comunica.	El administrador "vende" la decisión	El administrador presenta ideas e insta a que se formulen preguntas	El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones	El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma las decisiones.	El administrador determina límites y solicita al grupo que tome decisiones.	El administrador permite que los subordinados funcionen dentro de los límites determinados por el superior.
1	2	3	4	5	6	7

Tannenbaum

Cada tipo de acción indicada en el cuadro se relaciona con el grado de autoridad utilizada por el administrador y con la cantidad de libertad de que disponen las personas que dependen de él, para alcanzar las decisiones:

1. El administrador toma la decisión y la comunica. En este caso, el jefe identifica el problema, considera las soluciones alternativas, escoge una de ellas y entonces comunica su decisión a los miembros del grupo para que la lleven a cabo. No le concede oportunidad a los subordinados para participar en el proceso de toma de decisiones.
2. El administrador "vende" su decisión. Aquí el administrador asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla,

simplemente adopta los pasos adicionales para persuadir a sus subordinados a aceptarla. Al hacerlo reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuirla indicando, por ejemplo, cuáles son las ventajas para los subordinados.

3. El administrador presenta sus ideas instando luego a que se formulen preguntas. Aquí el jefe que ha llegado a una decisión y que busca la aceptación de sus ideas, proporciona a sus subordinados una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Después de presentar las ideas, motiva para que se formulen preguntas de modo que quede claro lo que se intentará lograr.

4. El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones. Esta clase de conducta permite a los subordinados cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe.

5. El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma entonces su decisión. Los subordinados tienen aquí la primera oportunidad de sugerir soluciones propias. El rol inicial del administrador es presentar el problema. La función del grupo es la de aumentar el repertorio de posibles soluciones al problema de que dispone el administrador.

6. El administrador determina los límites y solicita al grupo que tome una decisión. En este caso el administrador transfiere al grupo (incluyéndose posiblemente como miembro) el derecho a tomar decisiones. Antes de hacerlo, sin embargo, define el problema que se debe resolver y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

7. El administrador permite que el grupo tome las decisiones dentro de los límites prescritos. Esto representa un grado extremo de libertad del grupo y sólo ocasionalmente se observa en las organizaciones formales. Los únicos límites impuestos directamente al grupo por la organización son los especificados por el superior o jefe del equipo, si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones, trata de hacerlo sin más autoridad que la de cualquier otro miembro del grupo. Se compromete de antemano a colaborar en la ejecución de cualquier decisión que tome el grupo.

Para un proyecto de acción social es fundamental que la dirección sea democrática, abierta y receptiva y que otorgue el máximo de posibilidades de participación. Hay, sin embargo, momentos en que el administrador debe restringir la participación en beneficio de otros objetivos.

#### **4.4.3. Factores o fuerzas que influyen en la manera de dirigir**

Fuerzas que inciden en el administrador. Entre las fuerzas internas que lo afectan figuran:

- Su sistema de valores, la importancia relativa que atribuye a la eficacia organizativa, al desarrollo personal de sus subordinados y al de los beneficios de la organización.
- Su confianza en su equipo de trabajo.

- Su sentimiento de seguridad en una situación incierta. El administrador que renuncia al control del proceso de toma de decisiones disminuye con ello el pronóstico del resultado.

Fuerzas del equipo de trabajo. El administrador podrá permitirle mayor libertad si se dan las siguientes condiciones:

- Si los miembros del equipo tienen necesidades relativamente intensas de participación.
- Si poseen una disposición para asumir la responsabilidad de tomar decisiones.
- Si están interesados en el problema y lo consideran importante.
- Si comprenden las metas de la organización y se identifican con ellas.
- Si tienen el conocimiento y la experiencia necesaria para abordar el problema.

Fuerzas de la situación. El administrador debe comprender y tomar en cuenta las siguientes variables:

- Tipo de organización; valores y tradiciones que inevitablemente influyen sobre la conducta de las personas.
- Eficacia del grupo: experiencias previas del grupo de trabajo en conjunto. Si el grupo ha desarrollado hábitos de cooperación puede abordar más eficazmente un problema que un grupo nuevo.
- El problema en sí: La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el administrador delega en su equipo de trabajo.
- El apremio del tiempo. Cuanto más necesario sea tomar una decisión inmediata, tanto más difícil se hace consultar a otras personas.

El administrador adecuado es aquel que tiene conciencia en todo momento de las fuerzas que influyen sobre su conducta, que se conoce a sí mismo, que comprende a las personas y al grupo con que está tratando, a la organización, y al medio social más amplio en el que actúa. Al mismo tiempo, es capaz de comportarse apropiadamente a la luz de esas percepciones. Si lo que se necesita es dirección, es capaz de dirigir, si se requiere una considerable libertad de participación, puede proporcionar esa libertad.

El buen administrador no puede caracterizarse a priori ni como dirigente firme, ni como demasiado tolerante. Más bien se trata de aquel que mantiene un elevado promedio de aciertos en la valoración exacta de las fuerzas que determinan cuál debería ser su conducta más apropiada en un momento dado y en la capacidad efectiva para comportarse en conformidad a las necesidades de la organización.

#### **4.4.4. Dirección y toma de decisiones**

La labor esencial que realizan los administradores consiste en tomar decisiones coordinadas, llevarlas a la acción y controlar sus efectos. Hay una relación directa entre el éxito de un administrador y la adopción de decisiones correctas.

“Se considera que el proceso de toma de decisiones existe cuando el administrador, enfrentado a un problema, selecciona una de entre varias estrategias o cursos de acción y a

través de ella logra alcanzar en forma amplia un objetivo prefijado”<sup>32</sup>. Vemos así cómo en la toma de decisiones se repiten los mismos elementos que hemos visto en las etapas metodológicas señaladas anteriormente. Sin embargo, en ella el tipo de decisión es diferente y también el problema enfrentado. Generalmente son problemas urgentes o imprevistos que deben solucionarse en forma rápida.

Un factor esencial para la toma de decisiones es la cantidad y calidad de información que el administrador posee, ya que ésta permite prever los resultados futuros a que lo conducirán las diferentes alternativas.

Según Olavarría, hay dos tipos de decisiones básicas; las tácticas y las estratégicas<sup>33</sup>. Las decisiones tácticas son decisiones de índole rutinaria, por cuanto las condiciones de la situación como los requisitos que debe satisfacer la respuesta son conocidos y simples. Para ello se utiliza habitualmente el criterio económico: la decisión debe lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y molestia. Las decisiones tácticas se concentran en la resolución de problemas, son de corto plazo y unidimensionales; la situación está dada y los requisitos son evidentes. El único problema es encontrar la utilización más económica de recursos conocidos.

Las decisiones estratégicas corresponden específicamente al administrador. Dicen relación con los objetivos de la organización, con la definición de políticas y comprometen al futuro de la entidad. Además son esporádicas y se refieren al largo plazo.

Las decisiones estratégicas, cualquiera sea su magnitud o su importancia, nunca deben tomarse bajo la presión de la resolución inmediata de un problema. En estas decisiones la tarea importante y difícil no es encontrar la respuesta correcta, sino más bien llegar a plantearse la pregunta correctamente.

La toma de decisiones tiene cinco fases: la definición del problema, el análisis del problema, la búsqueda de soluciones alternativas, la decisión y la acción efectiva.

El administrador emplea cuatro criterios para decidir frente a soluciones alternativas: el riesgo, el esfuerzo económico, la elección del momento y las limitaciones de los recursos.

El riesgo. El administrador debe comparar los riesgos de cada curso de acción posible con los resultados que se esperan de él. No hay acción sin riesgo; tampoco hay falta de acción sin riesgo. Lo crucial en este aspecto, no es el beneficio esperado ni el riesgo previsible, sino la relación existente entre ellos. Cada alternativa debe contemplar, por lo tanto, una valorización de sus posibilidades.

El esfuerzo económico. Las preguntas claves en este criterio son: ¿Cuál de las posibles líneas de acción dará los mejores resultados con el menor esfuerzo?, y ¿cuál obtendrá el cambio que se necesita con la menor perturbación de la organización? Hay dirigentes que

---

<sup>32</sup> Olavarría, Carlos; Ibarra, Ricardo. Decisiones: Desafío al ejecutivo. Editorial Olibar, 2ª edición. Santiago. 1974.

<sup>33</sup> *Ibíd.*

eligen armas aptas para elefantes para cazar gaviotas. Otros utilizan hondas contra tanques de cuarenta toneladas.

La elección del momento. Si la situación es muy urgente, el curso preferible de acción es el que dramatice la decisión y permita notificar a la organización de que ocurre algo importante. Por el contrario, si se necesita un esfuerzo largo y consciente, un comienzo lento que no provoque expectativa, puede resultar preferible. En algunas situaciones, la solución debe ser drástica y capaz de orientar inmediatamente la visión de la organización hacia una nueva meta. En otras palabras, lo que más importa es conseguir que se dé el primer paso. La meta final puede estar sólo enunciada por el momento.

Las decisiones referentes a la elección del momento oportuno son extremadamente difíciles de sistematizar. Escapan al análisis y dependen de la percepción. Pero hay ciertas guías. Siempre que los administradores deben cambiar su visión para alcanzar algo nuevo, es mejor ser ambicioso, presentar una visión amplia; vale decir, el programa completo. Siempre que tengan que cambiar sus hábitos, es mejor ir paso a paso, empezar lenta y modestamente, haciendo al principio sólo lo absolutamente necesario.

Las limitaciones de los recursos. Las limitaciones más importantes de considerar provienen de los seres humanos que llevarán a cabo la decisión. Ninguna decisión puede superar a las personas que la llevarán a la práctica. Su visión, su competencia, su habilidad y su comprensión determinan qué pueden y qué no pueden hacer. Un Curso de acción puede requerir personal más calificado que el que se cuenta. Entonces deben realizarse esfuerzos ya previstos en la decisión, para aumentar la capacidad y el nivel del personal. Esto parece obvio: sin embargo, las jefaturas toman diariamente decisiones, desarrollan procedimientos o ponen en vigencia políticas sin formularse la pregunta ¿tenemos los medios para realizar estas cosas?, ¿tenemos la gente?

La decisión debe recaer siempre entre alternativas genuinas, es decir, entre cursos de acción posibles, cada uno de los cuales solucionará el problema en forma adecuada. El problema se puede solucionar exigiendo más de lo que las personas son capaces de dar, capacitándolas o reemplazándolas por personal calificado.

En un programa de acción social, la comunidad debe participar en el máximo de decisiones que sea posible; un procedimiento de consulta a asambleas conviene para las decisiones estratégicas. La representación es más útil para decisiones tácticas. Es preciso, sin embargo, buscar las formas para que la participación no se convierta en un obstáculo para la eficiencia de la organización y la realización del programa.

Se han establecido ciertas consideraciones psicológicas que permiten una participación eficaz. Estas Son:

- El personal debe ser capaz de comprometerse psicológicamente con las actividades; esto significa que debe estar libre de "bloques".
- Debe apoyar actividades de participación.
- Debe percibir la importancia que para su vida personal tiene la situación o acontecimiento que se está analizando o considerando.

- Debe ser psicológicamente capaz de comunicarse. Por otra parte, debe sentir que está efectuando alguna contribución al desarrollo de la organización.

Lo anterior sólo puede darse si existe una estructura adecuada en la organización.

#### **4.4.5. Principales herramientas de la dirección**

En esta fase del proceso, las herramientas son principalmente de carácter subjetivo, es decir, dependerán en alto grado de la preparación y eficiencia de los que dirigen, así como de la compenetración que se haya alcanzado de los objetivos de la organización.

La dirección se ejerce concretamente a través de órdenes de cualquier tipo: permanentes o esporádicas, generales o específicas, detalladas o entregadas a la iniciativa de los miembros de la organización.

Conviene destacar, en tanto herramientas claves de dirección a la información y a la comunicación. Los canales expeditos de comunicación permitirán que el dirigente cuente con la información oportuna y veraz para una adecuada toma de decisiones y, a su vez; posibilitarán un oportuno cumplimiento de las órdenes o decisiones por parte de los dirigidos.

Comunicación e información. Las comunicaciones se definen como un intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones por parte de dos o más personas. Pueden realizarse por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes. En la organización y en la ejecución de un proyecto, las comunicaciones se consideran básicamente como el traspaso de información de una persona a otra.

“La información es la esencia de los sistemas de comunicación. En sus diferentes formas: palabras habladas o escritas, impulsos electrónicos o informes, formales o informales, constituye la base para la toma de decisiones”<sup>34</sup>.

De allí la importancia de que toda organización cuente con un sistema de información. Este puede definirse como “una red de procedimientos interrelacionados que pretenden suministrar la información necesaria para permitir a la entidad alcanzar sus objetivos”<sup>35</sup>. Es importante destacar que la información que transmite este sistema no proviene sólo del interior de la organización, sino que incluye datos y elementos recogidos en el exterior, que pueden ser significativos para el logro de los objetivos de la organización o afectar sus planes.

El sistema de información debe organizarse de tal manera que la información llegue en forma oportuna a todos los miembros de la organización. Esto no implica, sin embargo, que deba ser la misma en todos los niveles. Se ha visto la utilidad de la información estratificada, que significa que es más detallada a medida que se baja en la escala ejecutiva y debe comprimirse o condensarse a medida que se sube en la escala jerárquica, de modo

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> Grandi, M. *Apuntes sobre sistemas de información. Universidad Católica de Chile.* 1970.

que el dirigente no debe estar permanentemente informado de todo, sino de aquellos datos relevantes que le permiten adoptar mejores decisiones.

En los programas de trabajo social, es fundamental asegurar que el sistema de información dé especial importancia a la comunicación hacia los grupos con los cuales trabajamos, así se asegura, un elemento básico para la participación. Se deberán buscar medios de información variados y simples. El material audiovisual facilita al máximo el flujo de información, cualquiera sea el nivel de instrucción de los sectores con los que se trabaja.

La comunicación perfecta y la información total no existen, pero sí son posibles de perfeccionar. Esto exige ir superando barreras, tales como:

- Mensajes mal expresados: falta de claridad y precisión, vocabulario inadecuado, repeticiones, frases vagas, etc.
- Interpretaciones defectuosas, lo que se produce generalmente en el traspaso de información por fallas en la transmisión y mala retención. Se sabe, por ejemplo, que en las comunicaciones Orales se pierde cerca del 30 % de la información.
- Falta de atención: es corriente que las personas no lean los boletines, notas o informaciones escritas y presten poca atención a las informaciones orales porque están pensando en otras cosas.
- Supuestos no aclarados: es decir, ideas que no se comunican y que al no ser explicitadas dificultan la coordinación.
- Período insuficiente de ajuste: esto ocurre cuando las comunicaciones dan a conocer cambios que deben efectuarse de inmediato.
- Desconfianza en el que comunica: esto sucede cuando los jefes dan órdenes contradictorias, poco claras, o acostumbran a corregirlas. Debido a ello los receptores tratan de retardar la acción o bien actúan sin entusiasmo.
- Evaluación prematura, vale decir, poner barreras a la comunicación en el mismo momento de la recepción, sin dar lugar a reflexionar antes de generar una respuesta.
- Temor: muchas veces las informaciones no son transmitidas por el personal a la dirección por temor. Se teme a las consecuencias que puede traerles el hecho, también puede creerse que la información no es suficientemente importante.
- Inhabilidad para comunicarse: tendencias a la pereza, a diferir, a desconocer deliberadamente qué ocurre a nivel de las autoridades.

Coordinación: Trabajo en equipo. La delegación y la división del trabajo permiten un desglose del todo para asignarlo a individuos. Posteriormente se toma indispensable un proceso reintegrador que reúna las partes y reorganice el sistema. La coordinación es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo para dar unidad de acción con miras a un propósito común.

La coordinación se logra a través de buenas relaciones, de un ambiente adecuado para el intercambio de ideas e iniciativas para la toma de decisiones conjuntas. Es la resultante de interrelacionar esfuerzos y no un producto aislado. Es un proceso ininterrumpido, dinámico, que supone ajustes periódicos para mantener la armonía de esfuerzos.

No podríamos hablar de coordinación en trabajo social, sin analizar el trabajo en equipo y la coordinación interinstitucional. Ambos conceptos han sido desarrollados en la literatura de Servicio Social sobre Organización y Desarrollo de la Comunidad.

El trabajo en equipo ha sido definido como la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diversos funcionarios a través de una autoridad central técnico-administrativa, dentro de una planificación racional y de un programa formulado con amplia base, para alcanzar objetivos bien definidos fundamentados en necesidades y recursos reales.

En este sistema cada miembro integrante acepta conscientemente tomar su responsabilidad en la parte del plan en que puede realizar mejor las técnicas en que se ha especializado, llevando a cabo su trabajo delimitado y coordinado en un mosaico de integración, en forma tal que complemente y no haga resentir la labor del resto del personal<sup>36</sup>.

La definición precedente contempla las condiciones esenciales que Ezequiel Ander Egg establece para un trabajo en equipo<sup>37</sup>:

Estructura participativa: en la cual cada uno de los integrantes del equipo se siente responsable por el éxito de las tareas emprendidas por el grupo y cada uno de ellos realiza alguna forma de autoanálisis y de superación de sus debilidades.

Delimitación y distribución de las funciones: es una de las primeras tareas que se hace cuando se organiza un equipo. La distribución de las tareas puede lograr un equilibrio entre la apatía de unos y la impaciencia de otros.

Liderazgo distribuido y colaboración horizontal: si dentro de un equipo se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos sus miembros, ninguno de ellos se convierte en líder autocrático. No hay posibilidad de trabajo en equipo ni con liderazgo paternalista ni con liderazgo autocrático, sólo con liderazgo distribuido. Por otra parte y complementando lo anterior, es necesaria la colaboración horizontal donde nadie se sienta inhibido, pero tampoco se dejan crecer alas a los caudillos. En tal condición se busca el rendimiento del equipo y no el lucimiento personal de uno de sus miembros.

Intercambio y complementación: el intercambio de conocimientos y de servicios es la razón de ser de un equipo, ningún miembro puede excluirse de este intercambio, ni por timidez, ni por orgullo, que son, en general, raíces del silencio de muchos. El intercambio debe ser complementario: todos y cada uno deben tener conciencia de la necesidad de complementación con los otros.

Atención a las personas: el espíritu de equipo se expresa de múltiples formas, hasta en el gesto más simple como es ofrecer un café. El trabajo en equipo crea entre las personas una relación muy estrecha. Puede Conducir en ciertos casos a conflictos, pero éstos son normales entre quienes están juntos.

---

<sup>36</sup> Definición, propuesta por el Educador Sanitario Axel Osses del Servicio Nacional de Salud de Chile.

<sup>37</sup> Ander Egg, Ezequiel. *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Editorial Hvmánitas, Bs. As., 1965.

Para completar las condiciones anteriores podríamos agregar que el trabajo en equipo exige la elaboración de un programa de trabajo en el que participan todos sus miembros, el que debe contener objetivos perfectamente definidos y alcanzables.

Es indudable que el clima en que se desarrolla el trabajo dependerá también de la personalidad de los integrantes del equipo. Cada uno de ellos aportará no sólo su experiencia y capacidad profesional, sino que todos los aspectos positivos y negativos de su personalidad.

El pertenecer a un equipo exige a sus miembros cualidades especiales: flexibilidad, capacidad para establecer buenas relaciones, amplitud de criterio, generosidad para compartir los conocimientos, capacidad de autocrítica, etc.

No obstante las dificultades que ofrece el trabajo en equipo, derivadas especialmente de lo difícil que resulta armonizar las diferentes edades, conocimientos, experiencias y personalidades de sus miembros, cada día es mayor el número de instituciones y de empresas que están tratando de incorporar esta modalidad a su forma de trabajo. Ello se debe a las innumerables ventajas que ofrece tanto para los miembros del equipo en cuanto a crecimiento y superación personal y profesional, como para las mismas instituciones en cuanto permite mayor rendimiento y economía, y muy en especial, para la comunidad que recibe el producto de su trabajo.

Coordinación interinstitucional. La coordinación interinstitucional se basa en la necesidad de comunicarse con el medio y en la de recibir y prestar servicios, produciéndose así la máxima utilización de los recursos.

Para el asistente social de terreno reviste especial importancia la coordinación con las instituciones que ofrecen recursos para solucionar los problemas de la población atendida. La labor de relaciones públicas, considerada como de apoyo en un sistema, permite dar a conocer problemas y necesidades y solicitar a las instituciones, en forma precisa, recursos para beneficiar el sector atendido.

Esta labor de coordinación, de contacto interpersonal con funcionarios de otras instituciones, es para el trabajador social un recurso de incalculable valor.

## **4.5. EL CONTROL**

### **4.5.1. Administración y control**

Señalamos anteriormente que la administración es un proceso que tiene como finalidad no sólo guiar a la organización hacia la obtención del o los objetivos que se ha fijado, sino también controlar hasta qué punto y en qué forma están siendo logrados.

La puesta en marcha de un programa supone organizar, dirigir y controlar el esfuerzo colectivo para lograr los objetivos propuestos. El control es por lo tanto una de las fases de la administración de proyectos, y nace como consecuencia lógica de las fases anteriores.

Cuenta con diversos elementos o instrumentos para su realización. Es evidente que la mayor o menor validez del control depende fundamentalmente del grado de especificidad que se haya logrado en las etapas previas.

#### 4.5.2. Concepto de control

Llamamos control al conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, para evaluarlos y así decidir las medidas correctivas que sean necesarias. El Control tiende a solucionar divergencias, imperfecciones o distorsiones del programa o proyecto. Estas distorsiones pueden producirse por la propia estructura del programa o bien por la interpretación inadecuada de los objetivos y de los mecanismos de ejecución del proyecto. Una de las principales fuentes de distancia entre lo proyectado y lo realizado son las circunstancias externas no consideradas, o que tuvieron un comportamiento no esperado. Para usar los instrumentos de corrección apropiados, deben considerarse estas circunstancias en la medida de lo posible.

Bunge plantea que “el resultado final de un programa o proyecto rara vez es idéntico al objetivo inicial, ya que nunca se dispone del suficiente conocimiento como para considerar todas las cosas, nunca se posee la suficiente sabiduría para tomar decisiones perfectas, nunca hay la suficiente habilidad o los recursos para instrumentalizarlas al punto de lograr la plena realización del objetivo.

Tanto si se acercan como si se alejan del plan, los resultados deben estar sujetos a evaluaciones. Si las divergencias o los errores son superiores a la tolerancia previamente acordada, habrá que recurrir a un feed back negativo. Así, lo que tenía que ser una victoria de guerra puede tener que replantearse como una retirada ordenada, una campaña presidencial como vicepresidencial y así sucesivamente<sup>38</sup>”.

Según Calderón y Roitman<sup>39</sup>, “el proceso de control de un programa o proyecto permitirá evitar y corregir los errores, prever las alteraciones y limitar las holguras, fijando variaciones mínimas y máximas.

### Cuadro 22: Funciones del control

errores	{ equivocaciones omisiones }	evitar y corregir
alteraciones	{ modificaciones imprevistos }	prever
holguras	{ tolerancia sensibilidad }	limitar

<sup>38</sup> Bunge, Mario. Teoría y Realidad. Ediciones Ariel, Barcelona. 1972.

<sup>39</sup> Calderón y Roitman, op. cit.

Los errores en el proyecto pueden ser de dos tipos: equivocaciones y omisiones o excesos. Las equivocaciones corresponden a errores de carácter cuantitativo, tales como estimaciones mal calculadas, operaciones aritméticas mal hechas, etc. Las omisiones corresponden a no considerar, ya sea por simple olvido o en forma deliberada, pero sin justificación estricta, informaciones o etapas que son esenciales para obtener resultados correctos en el proyecto. Por otra parte la utilización de excesivas informaciones superfluas, puede conducir a sobreestimaciones.

Las alteraciones comprenden dos tipos: modificaciones e imprevistos. Las primeras corresponden a las variaciones normales que deben hacerse al proyecto por cambios previsibles de las condiciones en que deberá operar. De no considerarse oportunamente, obligarán a realizar cambios cuando el proyecto ya está terminado o en etapas muy avanzadas de su elaboración.

El rubro imprevistos reúne a todos aquellos elementos que debieran considerarse en el proyecto pero sobre los cuales es imposible reunir mayor información, principalmente por estar sujetos a circunstancias cambiantes, problemas en la fase de ejecución, etc.

Las holguras, que abarcan la tolerancia y la sensibilidad, corresponden al grado de afinamiento que puede y debe alcanzarse en cada etapa del proyecto. La economía en la formulación del proyecto exige un conocimiento correcto del grado de tolerancia en la profundidad de la información y sobre las estimaciones necesarias en cada etapa, para así evitar gastos innecesarios. El análisis de sensibilidad estudia la variación de los resultados del proyecto al cambiar datos considerados al programar.

El control requiere de un marco de referencia que genere de hecho un sistema racional de evaluación. Si un plan, programa o proyecto tiene mecanismos expeditos de control, es porque está respaldado por una concepción que favorece la estructura flexible, de previsión y ajuste permanente.

Las propiedades generales de un sistema de control son:

- Que el sistema sea completo, vale decir, que abarque el diagnóstico, la programación y la ejecución con todas sus fases y que al mismo tiempo analice el conjunto de variables intervinientes internas y externas de tipo político, económico o social.
- Que el sistema esté orientado por la planificación, es decir, que forme parte del sistema general, en todos sus niveles y que se concentre en aquellos lugares que son prioritarios en la realización del plan.
- Que sea integrado, que tenga consistencia y funcionalidad respecto al conjunto de instrumentos de control en planes, programas y proyectos.

Para que el sistema general de control sea eficiente deben considerarse, a lo menos, las operaciones siguientes:

- Distribución de centros de medición en el sistema.
- Características cualitativas y cuantitativas de la información requerida y su periodicidad de requerimiento en el tiempo.

- Forma de procesamiento de los datos que permita el establecimiento de comparaciones con los objetivos y el análisis de las diferencias entre lo diseñado y lo realizado.

#### **4.5.3. Instrumentos de control**

La Contabilidad, las Estadísticas, el Presupuesto por Programa, la Tabla o Gráfico Gantt, el Método de Línea Crítica (CMP) y el Método de Programación, Evaluación y Revisión (PERT) son algunos de los principales instrumentos de control de los cuales podemos disponer para realizar una acción racional controlada.

Todos estos instrumentos especialmente el CMP y el PERT, aportan un orden lógico para alcanzar un resultado en el menor tiempo posible, con el mínimo de costo y con el máximo de eficiencia.

La Contabilidad es el sistema mediante el cual llevamos las cuentas del centro de costos. La Estadística permite manipular cifras partiendo del supuesto que se han cumplido determinados requisitos en el proceso de medición. Es el instrumento más conocido y usado por el trabajo social para el control de sus actividades. En cambio, poco se conoce de experiencias en las cuales se hayan ocupado otros sistemas de planificación y control más refinados.

Nos referimos a continuación, en forma muy sintética a otros instrumentos de control. Por experiencia sabemos que para su utilización correcta no basta tener claridad sobre el concepto y los mecanismos de operación de cada uno de ellos, sino que es necesario ejercitarlos bajo la supervisión de alguna persona experimentada. Además es indispensable tener claridad sobre sus ventajas y desventajas para el control de los proyectos sociales.

Técnica del presupuesto por programa y actividades. Es un sistema que presta particular atención a lo que una organización o institución realiza más bien que a lo que adquiere. Lo que una institución adquiere, sean servicios personales, provisiones, equipos medios de transporte, etc., son sólo medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Lo que una institución realiza en cumplimiento de sus funciones puede ser muy variado: escuelas, postas antialcohólicas, beneficios otorgados, casos atendidos, viviendas construidas, etc.

El presupuesto por programa y actividades se desarrolla y se presenta en base al trabajo que debe ejecutarse atendiendo tanto a objetivos específicos como a costos de ejecución de dicho trabajo. Por otra parte, el trabajo propuesto, su objetivo y costos conexos se elaboran en función de objetivos a largo plazo, los que deben consignarse en un plan de desarrollo.

El presupuesto por programa y actividades clasifica los gastos conforme a los proyectos y programas propuestos y muestra las tareas o trabajos a realizar dentro de ellos. Este instrumento obliga al trabajador social a formular un programa de acción y lo compromete a cumplir ciertos objetivos de trabajo. Su utilización permite no sólo racionalizar el gasto sino también mejorar la selección de proyectos.

La diferencia fundamental entre un presupuesto tradicional y uno por programa, es que este último muestra lo que la institución hace y no centra su interés en lo que la institución

compra para hacer las cosas. El presupuesto por programas proporciona datos acerca de lo que se está haciendo, facilitando la labor del administrador. No permite mostrar, en cambio, lo que se ha obtenido, sea ello mejor salud, mejor transporte, mejor colocación. A lo más puede mostrar la variedad y el carácter de los logros, lo que permite formarse un juicio acerca del desarrollo y progreso de los servicios de la institución.

El presupuesto por programa es más que una clasificación de los gastos. Es una técnica para ligar los fondos obtenidos con las realizaciones que se persiguen, combina recursos financieros reales con objetivos seleccionados. Este hecho posibilita la medición de resultados y su comparación con los costos respectivos, permitiendo así la evaluación técnica de los proyectos.

El presupuesto por programa y actividades utiliza ciertos conceptos básicos. Ellos son: necesidad, resultado, producto final, tareas, fuerza de trabajo, materiales, coeficientes de rendimiento, insumos, unidad ejecutora, costo total, costo unitario, etc.

Martner<sup>40</sup> describe en los siguientes términos el procedimiento a seguir: frente a cada necesidad, la institución se fija un propósito (reducir el analfabetismo, eliminar las epidemias, etc.) que constituyen la base de su política y su acción. Establecido el objetivo, procede a cuantificar la acción fijando una meta que se expresa a través de un resultado, como puede ser mejorar el índice de analfabetismo en un tanto por ciento. La unidad de medida expresa la magnitud del resultado, por ejemplo, reducir el porcentaje de analfabetos en un 20 % anual.

Para obtener un resultado es indispensable fijar el producto final a realizar, el cual constituye la meta de la acción. Se consideran como productos finales sólo categorías tangibles. Para el presupuesto por programas, la definición de los productos finales es fundamental, pues es la que le da significado a la técnica. Sin embargo, allí radica su mayor limitación por la dificultad que implica definir unidades de medida (ver cuadro 23).

Tabla Gantt. Se trata, simplemente, de desglosar un programa o proyecto en un conjunto de actividades a las que se asocia una secuencia temporal, se asigna tiempo por actividades y la suma de ellos da como resultado un tiempo total para el proyecto. En este sistema, cada actividad se representa con líneas o barras horizontales, las que se extienden a través de columnas verticales que subdividen el tiempo de ejecución total en unidades adecuadas (días, semanas, meses, etc.). Cada barra horizontal comienza y termina en la posición correspondiente a la fecha de principio y finalización de cada control. Ahora bien, si se grafican simultáneamente las actividades proyectadas y las actividades que se van realizando, es posible tener cierta claridad respecto del avance del proyecto en el tiempo (ver cuadro 24).

---

<sup>40</sup> Martner, Gonzalo, op. cit.

**Cuadro 23: Proceso de definición y de relación de metas y costos**

1. Necesidad pública					Necesidad anual			
	Denominación	Cantidad	Unidad de medida	Proposito del programa (resultados a obtener)	Denominación	Cantidad	Unidad de medida	
	Alfabetización	Alfabetizar	1.000.000	Analfabetos	Reducir el analfabetismo en un 20% anual	Alfabetizar	200.000	Analfabetos
		Cantidad		Unidad de medida				
		Alfabetización	200.000	Número de analfabetos				
3. Subprograma	Actividades	Metas	Unidad de medida	Unidad ejecutora				
Alfabetización	1. Formación de alfabetizadores	200.000	Alfabetizados	División de alfabetización Sección de publicaciones Sección de cursos				
	2. Publicación de silabarios	4.000	Número de alfabetizadores					
	3. Dictación de cursos	250.000	Número de ejemplares					
		4.000	Número de cursos					
4. Subprograma	Metas	Unidad de medida	Número de hombres-año	Promedio de unidades por hombres-año				
Alfabetización	200.000	Alfabetizados	4.000	50				
5. Subprograma	Actividad	Metas	Unidad de medida	Costo por unidad \$	Costo de operación \$	Otros gastos \$	Total gastos \$	
Alfabetización	Formación de alfabetizadores	4.000	Número de alfabetizados	7,00	28.000	1.000	29.000	
	Publicación de silabarios	250.000	Número de ejemplares	3,00	7.500	500	8.000	
				Total	35.500	1.500	37.000	

**Cuadro 24: Modelo de tabla Gantt**

Actividad o tarea	Tiempo (Semanas)					
	1	2	3	4	5	6
A <sub>1</sub>	■					
B <sub>2</sub>	■					
C <sub>3</sub>		■				
D <sub>4</sub>			■			
E <sub>5</sub>				■		
F <sub>6</sub>	■					
G <sub>7</sub>				■		
H <sub>8</sub>			■			
I <sub>9</sub>						■
J <sub>10</sub>						■

Este tipo de gráfico es útil, pero posee limitaciones. Cabe destacar las siguientes:

- Es sólo descriptivo.
- No establece la secuencia o dependencia entre actividades del proyecto.
- No distingue las actividades importantes de las secundarias.
- No establece qué actividades fijan el largo en tiempo del proyecto.
- No permite apreciar el efecto de decisiones alternativas sobre el proyecto.
- No permite medir el grado de certeza con que se trabaja.
- No revela qué actividades acumulan exceso de recursos que podrían desplazarse hacia la consecución de otros fines.

En suma, no plantea una situación de optimización - costo de manera adecuada. Pese a ello, se aplica frecuentemente y se pueden encontrar mecanismos de ajuste para algunos de sus problemas. Su ventaja es ser un instrumento de control de sencilla aplicación. Es recomendable para procesos simples y con secuencia lineal entre las actividades.

Métodos CMP y PERT<sup>41</sup>. Para enfrentar las limitaciones presentadas por la tabla Gantt y perfeccionar el proceso de planificación y programación, se han desarrollado un gran número de técnicas de programación, evaluación y control que permiten estudiar en detalle la relación (hacia atrás y adelante) de las actividades y asociar al desarrollo de esas actividades, tiempos y costos.

Uno de estos instrumentos lo constituye el conocido como la línea crítica: CMP Method (Critical Path Method). Su elaboración data de 1957. Otro método es el de Programación, Evaluación y Revisión PERT (Programme Evaluation and Review Technique) Ambos métodos distinguen dos fases en la planeación:

- La identificación de las actividades componentes, y
- La fijación de secuencias de ejecución entre las actividades.

Consideran, asimismo, cómo cambia el costo de una actividad al reducir su duración, y también el análisis de los recursos requeridos para la duración posible de cada actividad.

Método de línea crítica (Critical Path Method) (CPM Method). Consiste principalmente en representar gráficamente mediante una red o malla, las actividades e interrelaciones que hacen posible la realización del proyecto y que posibilitan claramente la mejor utilización de los recursos y la estimación del tiempo óptimo de ejecución.

El procedimiento en general consiste en:

- Determinar las actividades del proyecto.
- Establecer sus interrelaciones.
- Asignar tiempo a las actividades de acuerdo a una adecuada utilización de recursos.
- Representar estos antecedentes mediante una malla.

---

<sup>41</sup> La síntesis que se presenta a continuación se basa fundamentalmente en el artículo de Galilea, Sergio, Pacheco y Ruth. El proceso de evaluación y control en programación. Apuntes mimeografiados. Escuela de Trabajo Social U.C., 1974

- Estudiar los diversos caminos que se pueden seguir en la red y selección del que tome un tiempo mayor. Esa trayectoria es la sucesión crítica que representa el camino más largo por el interior del proyecto. Este camino permite establecer el menor tiempo en que puede realizarse el proyecto. Sus ventajas radican en facilitar la programación de las actividades de un proyecto y permitir, a la vez, determinar los recursos requeridos para su ejecución. El método supone concentrar la atención en la determinación de etapas críticas, cuya demora afecta al desarrollo del proceso total, por cuanto en torno a esas actividades se pueden desarrollar economías de reducción en tiempo y en costo.

Por último existe el método de análisis de sensibilidad o de variabilidad, técnica simple que consiste en suponer un umbral de tiempo para determinadas actividades (naturalmente en torno a las actividades críticas, principalmente) y constatar si se produce un cambio en la definición de la trayectoria crítica de secuencia entre actividades. Este análisis es especialmente útil cuando no se tiene un conocimiento muy acabado de la duración o del costo.

Método de Programación, Evaluación y Revisión (Programme Evaluation and Review Technique) (PERT Method). El sistema PERT es un método que establece como punto de partida la medición de la duración de la actividad. Dicha duración depende de los siguientes factores generales:

- Cantidad y calidad de los recursos que se apliquen en la ejecución de la actividad.
- Métodos de ejecución utilizados y
- Condiciones generales en las que se ejecuta la actividad.

Este método se esfuerza por seleccionar, de la manera más adecuada posible, la duración o el costo exacto de una actividad, estudiando los distintos factores, internos y externos, que influyen sobre ella. Pretende los siguientes objetivos generales más allá de los establecidos para el sistema de CMP o de trayectoria crítica:

- Lograr una mayor uniformidad de criterios en la asignación de tiempo a las actividades.
- Determinar la probabilidad de cumplimiento de cada actividad en un tiempo dado, así como la probabilidad de cumplimiento de un cierto camino parcial del programa total.
- Determinar aquellos caminos "no críticos" en conformidad a los resultados de la computación, es decir, los que tienen la menor probabilidad de hacerse críticos durante el desarrollo del programa.
- Determinar la magnitud utilizable de los márgenes o de las holguras parciales y total.

Las ventajas citadas permiten afirmar que el método PERT optimiza las posibilidades de programación y control.

Ventajas y desventajas que encierra la utilización del CMP y del PERT.

Las ventajas que encierra la utilización de ellos se debe a que permite:

- Abreviar los plazos totales de realización.
- Conocer la secuencia e interrelación de las actividades.

- Conocer las actividades críticas, lo que posibilita el estudio preferencial de ellas, y decidir acerca del uso de recursos en forma más eficiente.
- Posibilitar una mayor rapidez y eficiencia en las decisiones si se presentan problemas en el curso de la realización de las tareas.
- Permitir desglosar un proceso en actividades de diverso orden de importancia.
- Facilitar la coordinación del trabajo de cada una de las partes de un proceso. El método hace posible la simultaneidad y la coherencia en la acción de los diferentes organismos.
- Ser un proceso de elaboración conjunta destinado a programar todas las actividades del proyecto.
- Permitir determinar las actividades de un proceso que controlan su duración (actividades críticas) y las holguras o márgenes de tiempo para postergar la determinación de otras actividades, sin por ello retrasar la finalización del proceso.
- Hacer más expedito el proceso para lograr un costo directo mínimo.
- Permitir determinar anticipadamente y con gran precisión los recursos requeridos en cualquier momento.
- Hacer posible la comparación de planes y programas alternativos para un mismo proceso.
- Posibilitar el análisis de los efectos y cualquier situación imprevista y señalar los correctivos.
- Permitir comparar los datos supuestos y programados con los valores reales de ejecución y determinar así el efecto de las desviaciones.
- Permitir una mejor distribución y utilización de los recursos existentes a partir del conocimiento de las actividades críticas y de las holguras.
- Presentar una visión de conjunto del proyecto que posibilita la mejor coordinación.
- Permitir una mejor comunicación para las labores de dirección y control.

Entre las desventajas se cuenta que su utilización se restringe sólo a aquellos procesos en los cuales las tareas se delimitan con precisión y a procesos que consultan actividades discontinuas. En general se ve muy difícil la aplicación de estos métodos en proyectos de trabajo social.

En síntesis, es necesario puntualizar que los sistemas de control mencionados constituyen herramientas esenciales, tanto de programación como de control, sirven no sólo para la programación inicial del proyecto y para su evaluación, sino también para efectuar durante toda la ejecución del proyecto un control racional de su realización.

#### **4.6. PROBLEMAS DE LA EJECUCIÓN EN TRABAJO SOCIAL**

Hasta el momento hemos caracterizado la ejecución de un tipo determinado de trabajo social. Este se da en instituciones que tienen las siguientes características: contar con una política institucional, trabajar con programas, tener administradores adecuados y una dirección de un estilo moderno. Obviamente ésta no es la realidad general de trabajo de nuestra profesión.

Hay sectores de profesionales que se desempeñan a nivel directivo en alguna institución y que por sus condiciones y capacitación pueden ser excelentes administradores de programas o proyectos sociales, participando no sólo en la puesta en marcha, sino en el

diseño del plan y programa. Hay otros que están a cargo de pequeñas divisiones o secciones especializadas que pueden, por las características mismas de la institución, organizar muy bien su trabajo, incorporando en la ejecución de los programas, quizás no a funcionarios, porque en general no los hay, pero sí a personal voluntario de la propia comunidad. Este grupo también puede concebir proyectos y administrarlos desde su dimensión, que aunque pequeña en relación al tamaño de la institución, es significativa en relación al desarrollo social. Este grupo, si está inserto en una institución u organización concebida en términos de la administración moderna, podrá ser eficiente en su acción.

La mayor dificultad en trabajo social la presentan las organizaciones burocratizadas, enfrentadas a problemas urgentes, de gran magnitud y con recursos humanos escasos.

Ahora bien, ¿qué puede hacer cuando en una institución no existe política social, ni programas institucionales y cuando el recurso humano es muy escaso, no solamente en relación al Servicio Social, sino que en general en todos los niveles?, ¿qué se puede hacer cuando no hay recursos materiales suficientes y cuando al trabajador social se le asigna un rol puramente asistencial, en el que sólo mediante entrevistas, informes sociales y algunas gestiones ante instituciones debe solucionar problemas urgentes?, ¿qué podemos hacer ante inmensos colectivos carentes del bienestar mínimo deseable para una persona?

La pregunta clave es: ¿cómo podemos organizarnos? Nuestra hipótesis es que incluso en realidades sociales tan difíciles como las mencionadas, es posible actuar racionalmente, definiendo objetivos y seleccionando medios adecuados. Estimamos que cualquier realidad es susceptible de ser abordada integralmente, maximizando el recurso escaso en función de objetivos. Esto supone que el trabajador social tenga un buen dominio teórico y metodológico y que, mediante un proceso consciente, asuma la realidad compleja y formule un plan que oriente los cambios deseados para esa situación.

#### **4.7. TÉCNICAS PARA LA EJECUCIÓN EN TRABAJO SOCIAL**

El trabajador social utiliza en la ejecución del proyecto social, además de todas las técnicas administrativas ya indicadas, un conjunto de otras técnicas que forman parte del instrumental profesional tradicional. Estas son las técnicas de grupo, de trabajo individualizado y de desarrollo comunitario. Ellas fueron desarrolladas mediante la propia experiencia profesional o bien con el aporte de otras disciplinas. Estas técnicas son elementos indispensables para la acción profesional de todo asistente social y pueden utilizarse tanto, con fines de conocimiento como de transformación y evaluación.

En general, la ejecución implica la realización de múltiples entrevistas, la atención individualizada de algunos problemas el desarrollo de variadas actividades generales: reuniones, trabajo, de comisiones, asambleas, coordinación de recursos institucionales y coordinación de actividades, etc.

Estas técnicas son las que dan mayor especificidad a la acción del asistente social. Ellas son los instrumentos a través de los cuales la tarea profesional se desarrolla y se ejerce con mayor eficacia. El trabajo social de casos, el trabajo social de grupo y el trabajo social con comunidades han generado múltiples formas de aproximación a las diferentes situaciones y

de tratamiento de los problemas encontrados. Estas experiencias han acumulado un conjunto de conocimientos específicos que forman parte del acervo profesional y deben ser utilizados por todo asistente social en el ejercicio de sus funciones.

# CAPITULO V

## EVALUACIÓN

El diagnóstico de una realidad debe aportar al trabajador social el conocimiento suficiente para fundamentar su acción. La programación de esta acción se inicia con el planteamiento de objetivos, entendidos como límites deseables a alcanzar en relación a la realidad diagnosticada. Estos objetivos son los requisitos previos que dan sentido a la acción, ya que la elección de la solución y la elaboración del proyecto se desprenden de éstos. El proyecto, en cambio, es el instrumento que se supone alterará la realidad de acuerdo a lo planteado en los objetivos.

Una vez ejecutado el proyecto, corresponde determinar en qué medida los resultados obtenidos coinciden con los resultados esperados, vale decir, medir el grado de éxito o fracaso alcanzado por la intervención del proyecto.

El proceso de medición se denomina evaluación, y en trabajo social aún no ha alcanzado el desarrollo que se requiere. Normalmente los trabajadores sociales ejecutan proyectos y llegan a conclusiones muy generales, que no pasan de ser impresiones subjetivas de los resultados de la acción.

Esperamos que estas páginas aporten a los trabajadores sociales algunos elementos fundamentales para realizar, lo más rigurosamente posible, la evaluación de los proyectos que ejecutan.

Enfocaremos el proceso de evaluación desde la perspectiva de la acción social planificada. Desde este punto de vista nos interesa medir los resultados obtenidos por efecto de la acción ejecutada y en virtud de los objetivos planteados previamente.

### **5.1. CONCEPTO**

De acuerdo a lo anterior, la evaluación no es sino el proceso de medición del grado de éxito o fracaso en el logro de los objetivos.

### **5.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES A EVALUAR**

De la definición surgen tres aspectos fundamentales a considerar en la evaluación:

### **5.2.1. Objetivos**

La tarea inicial de la investigación evaluativa se centra en la formulación clara y mensurable de metas u objetivos que puedan servir como base para determinar el éxito relativo del programa. Los objetivos que implican logros materiales concretos no presentan dificultades al momento de evaluar. Por ejemplo: construcción de una sede social para la población M, en un período determinado de tiempo con Z recursos y de Y dimensiones. El objetivo se habrá logrado con éxito, si al cabo de ese tiempo la sede social está construida con las dimensiones previstas. Obviamente en este caso la especificación del éxito en el logro del objetivo resulta bastante fácil.

La situación se torna difícil cuando lo que se pretende lograr son cambios de conducta en individuos o grupos. No existe en tales casos ningún conjunto de principios que orienten en la formulación o especificación de qué se considerará éxito. Surge aquí como fundamental la imaginación creadora del trabajador social.

En la tarea de evaluación es fundamental preguntarse qué es lo que se desea lograr específicamente, ya sea en términos de algo a producir o cambiar. Lo esencial de un programa o proyecto social es producir algún tipo de cambio.

En la primera parte del capítulo III afirmamos que el objetivo estaba compuesto por conducta y contenido. Estos elementos serán el punto de partida del proceso respecto de la evaluación de objetivos. Cuando un programa o proyecto tiene varios objetivos, las especificaciones se harán para cada uno de ellos.

### **5.2.2. Programas o proyectos en relación a los objetivos**

En el capítulo de Programación se señaló que el proyecto era la unidad elemental del proceso de programación; se dijo, asimismo, que incluía, además de objetivos, actividades, técnicas, recursos, plazos, población y distribución de responsabilidades. Estos elementos serán el segundo aspecto a considerar en la evaluación. Otros aspectos útiles de evaluar en los programas sociales, son algunos de los criterios de administración, por ejemplo:

- Formas y mecanismos para la toma de decisiones.
- Naturaleza y contenido de la comunicación.
- Sistemas de control sobre la marcha del programa.
- Costos de funcionamiento, etc.

### **5.2.3. Resultados**

Los resultados de un programa o proyecto son los efectos producidos por éste en relación a los objetivos definidos. En este aspecto interesa no sólo considerar los efectos previstos sino también aquellos no previstos o no buscados por el programa o proyecto.

## **5.3. CONSIDERACIONES GENERALES**

La etapa de evaluación supone previamente:

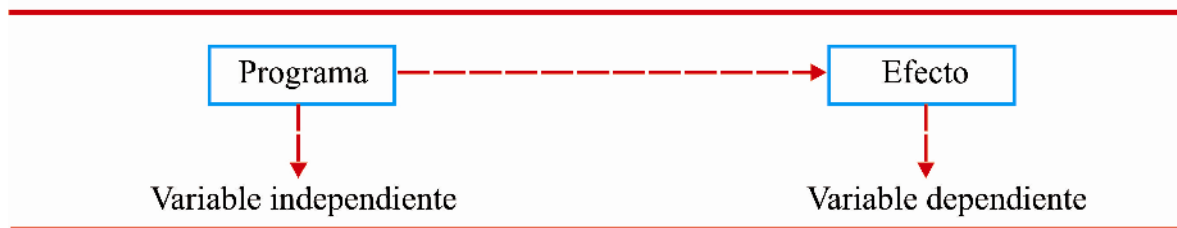
- Haber definido los objetivos deseados.
- Haber definido y analizado el problema a enfrentar (diagnóstico del problema o diagnóstico específico).
- Haber definido alternativas de solución y elegido de acuerdo a ciertos criterios.
- Haber programado y desarrollado la alternativa óptima seleccionada hasta la definición de actividades, y
- Haber ejecutado el proyecto.

Luego de estos pasos, se realiza la evaluación. En ella se analizarán los objetivos planteados en la etapa inicial, los resultados obtenidos y la relación entre ambos. Esto último significa explicar ya sea el éxito o fracaso alcanzado y sus consecuencias.

El término evaluación es sinónimo de investigación evaluativa, en el sentido que se orienta hacia la determinación de los resultados de la acción social. Ahora bien, la investigación evaluativa es una forma específica de investigación aplicada, cuyo objetivo es probar la efectividad de la acción. Su énfasis está puesto en lo práctico.

Según Edward Suchman la investigación evaluativa comienza con la afirmación de una "relación causal hipotetizada entre algún programa o actividad (variable independiente) y algún efecto deseado (variable dependiente)"<sup>42</sup>.

## Cuadro 25: Relación programa-efecto



Esta afirmación es absolutamente válida desde el punto de vista del trabajo social. Nosotros suponemos, de acuerdo al conocimiento obtenido en una situación concreta, que X producirá un efecto Z.

Se plantea entonces un doble problema:

- Demostrar que Z se produjo, y
- Probar que el efecto Z se debió realmente al programa X.

Si los logros alcanzados no son los deseados, es importante analizarlos y, si es posible, explicar lo ocurrido.

Las condiciones en las cuales se desarrolla el programa X son tan importantes, que pueden llegar a ser factor decisivo en el éxito o fracaso de las acciones.

<sup>42</sup> Suchman Edward. *Evaluative Research*. Foundation New York. 1967.

Esto supone tener absoluta claridad en relación a lo que se quiere cambiar, a los elementos del programa destinados a producir el cambio, y especificar el relato de lo ocurrido, en términos de la hipotética conexión causal entre ambos.

Como puede observarse, el proceso aplicado en esta forma de evaluación es similar al de la investigación en general. Por lo tanto, es posible distinguir:

- Definición de los objetivos.
- Operacionalización de los objetivos.
- Definición de las variables independientes, dependientes, intervinientes.
- Definición del universo o muestra.
- Recolección de la información.
- Tabulación de los datos.
- Análisis e interpretación de los resultados.

Los objetivos que se plantean en esta etapa están directamente relacionados con los planteados en el proyecto. La operacionalización de ellos se realiza en la misma forma explicitada en la primera parte de este trabajo, vale decir, objetivos definidos en términos de equivalentes conductuales, de tal manera que orienten la selección y de indicadores para la medición de los resultados.

El procedimiento general más apropiado para definir la relación entre un programa X y un efecto Z, es el diseño experimental. En sentido estricto, el diseño experimental supone dos grupos: uno experimental, donde se aplica el estímulo, y otro de control. Los sujetos son escogidos al azar y el diseño supone una medición “antes” y “después” de la variable dependiente en los sujetos sometidos y no sometidos al estímulo. El efecto de la variable independiente en la variable dependiente se mide a través de la comparación entre las mediciones “antes” y “después” en ambos grupos.

El uso estricto de este diseño es generalmente imposible en trabajo social. Hay dificultades serias para reproducirlo: los sujetos no se escogen al azar, no es posible contar con grupo control, y a veces, es imposible realizar las mediciones “antes” y “después”. Pese a ello es conveniente recurrir a él como modelo para medir los efectos de los proyectos. A veces las condiciones permiten:

- Constituir un grupo control.
- Elegir, una vez aplicado el proyecto, un grupo de personas no expuesta a él, que presenten características similares al grupo estudiado.
- Utilizar como grupo control otro grupo de personas sometidas a un proyecto con iguales objetivos, pero en el que se utilizaron distintos medios o procedimientos. En este caso, la evaluación medirá la efectividad de los programas.
- Utilización del mismo grupo como su propio grupo de control, midiéndolo antes y después de aplicar el proyecto. Si la medición “antes” fue imposible de obtener, no queda más alternativa que recurrir a lo que los sujetos recuerden sobre su situación previa a la aplicación del proyecto.

Los aspectos mencionados limitan fuertemente la obtención de resultados óptimos e imponen variaciones al diseño del experimento. Algunas variaciones son:

- Medición de un grupo sólo “después”. Es un diseño débil. Podría mejorarse preguntando a las personas respecto de la situación anterior, pero existe el peligro del olvido en el tiempo.
- Medición "antes y después" en un grupo,. Aquí es necesario tomar precauciones en el sentido de analizar si otros condicionantes ocurrieron simultáneamente con el estímulo experimental.
- El diseño de estudio longitudinal. Permite evaluar la efectividad de un programa a lo largo del tiempo. Se estudian los efectos del programa a través de evaluaciones sucesivas.
- Diseño comparativo. El evaluador compara grupos expuestos a diferentes tipos de programas o a diferentes estímulos para determinar la efectividad de cada uno de ellos.
- Diseño comparativo entre programas aplicados a diferentes medios.

En la definición de la variable independiente (proyecto), el asunto puede reducirse a dos preguntas: ¿qué está produciendo el cambio?, y ¿por qué se produce este cambio?

Se requiere que el proyecto enfatice los aspectos que se suponen cruciales para la efectividad, no olvidando de ningún modo las variables que están interviniendo. Otro aspecto relevante es la definición de la variable dependiente. El problema aquí es precisar qué se entenderá por éxito y cómo se lo medirá. Muchas veces se relacionan múltiples efectos con la variable dependiente. El problema entonces será seleccionar de entre ellos, los más relevantes en relación a los objetivos.

En suma, el problema metodológico de la investigación evaluativa dice relación con la medición de la variable dependiente. Se debe, por lo tanto, definir el criterio de éxito y luego observarlo y medirlo. La evaluación no puede hacerse sin un patrón que juzgue el éxito o fracaso. Parece prudente recordar que el trabajador social no mide el fenómeno directamente; lo hace a través de indicadores, manifestaciones empíricas o equivalentes conductuales. Existe entonces la necesidad de operacionalizar siempre los objetivos y las variables.

Los criterios en cuestión varían de acuerdo a los objetivos planteados. Sin embargo, hay algunos de uso frecuente. Guillermo Briones, señala los siguientes:

- “Logro: se refiere a la medición de los efectos producidos por el programa. Cuantificación en términos de alguna unidad de medida.
- Eficiencia: relaciona los esfuerzos o insumos empleados (financieros, humanos, administrativos, de tiempo, etc.) con los resultados obtenidos, ya sean cuantitativos o cualitativos.
- Calidad: estimación de los resultados cualitativos de un programa.
- Persistencia: durabilidad en las personas de los efectos del programa.

- Impacto: ponderación de la importancia relativa de los resultados en relación con la magnitud del problema con el cual se relaciona”<sup>43</sup>.

Una buena síntesis de lo tratado anteriormente la proponen Herbert Hyman y Charles Wright<sup>44</sup> al decir que la metodología básica de la investigación evaluativa tiene seis aspectos principales, cada uno de los cuales contiene un cuerpo de principios metodológicos. Estos son:

- Definición y medición de los objetivos del programa de acción y de los resultados pertinentes no anticipados y anticipados.
- Formulación de un diseño de investigación.
- Formulación de los criterios para probar la eficacia de un programa.
- Procedimientos de investigación propiamente tal.
- Construcción de indicadores y correcta evaluación de la eficacia, en relación a los criterios ya establecidos, y
- Análisis e interpretación de los descubrimientos hechos sobre la eficacia o ineficacia de un programa.

Si bien el proceso de evaluación cobra fundamental importancia una vez ejecutado el proyecto, se hace necesario previamente establecer la necesidad de realizar evaluaciones parciales en forma periódica, las que permitirán acumular la información que se requerirá en este proceso final. El proceso de control ya descrito permite que esta evaluación se realice continuamente.

La evaluación hace posible establecer un proceso de retroalimentación, que perfecciona el diagnóstico, la programación y la acción futura, permitiendo así el perfeccionamiento de la acción profesional por aproximaciones sucesivas.

---

<sup>43</sup> Briones, Guillermo. *Metodología de los estudios evaluativos. Su aplicación a programas de desarrollo social*. Instituto de Sociología Universidad Católica de Chile. 1974.

<sup>44</sup> Hyman, Herbert; Wright Charles. *La sociología y el cambio social*. Editorial Paidós. 1968.

## **ANEXO 01**

En este anexo se incluyen dos tipos de pautas que dan orientación básica para el conocimiento de tres realidades diferentes: la de una empresa, la de una institución de servicio y la de una población, desde la perspectiva de un trabajador social.

Evidentemente, estas pautas no son exhaustivas ni tampoco se adecuan a todas las situaciones. Se proponen sólo como ejemplificación de algunos contenidos del capítulo II, advirtiendo que su aplicación exige adecuarlas previamente a las características específicas de la situación que se enfrenta.

### **PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA EMPRESA**

#### 1. Identificación de la empresa

- Nombre
- Dirección (ubicación geográfica)
- Breve reseña histórica
- Características físicas (en general)

#### 2. Tipo de empresa

- Según área de la producción
- Según área de la economía
- Según tipo de sociedad
- Según origen de los capitales
- Según volumen de los capitales
- Según tamaño del colectivo

#### 3. Organización de la empresa

- Organigrama
- Departamentos y secciones, caracterización general de ellos
- Distribución del personal
- Sistema de trabajo (Ordinarios-extraordinarios)
- Red de informaciones y comunicación
- Situación jurídica de la empresa.
- Tipos de contratos de trabajo (fijo, indefinido)

#### 4. Características generales del proceso productivo

(Etapas en la elaboración, tipo de producto, volumen de producción, naturaleza o tipo de trabajos realizados)

#### 5. Características generales del colectivo de trabajadores

- Número de trabajadores (empleados y obreros)
- Distribución por edad
- Distribución por, Sexo

Distribución por escolaridad

Distribución por antigüedad

Distribución por estado civil

Remuneraciones: salario mínimo, participación en utilidades (%), gratificación (%), regalías, horas extraordinarias, asignación familiar, impositivas.

Beneficios que otorga la empresa (zapatos, bonos de alimentación, movilización, ropa de trabajo, cancelación de servicio funerario para trabajadores y cargas reconocidas, compensación de valor de medicamentos, exámenes de salud, contratación de médico para atención fuera o dentro de la empresa, compensación en el gasto de alimentación diaria, etc.).

Caracterización de la composición del grupo familiar de los trabajadores

Caracterización de la situación de salud del personal. Identificación de la institución que atiende a los trabajadores y grupo familiar por problemas de morbilidad.

Otros Sistemas de atención en salud

Cancelación de Subsidios (Con o sin convenio con el SNS)

Caracterización de la situación habitacional del personal

## 6. Seguridad industrial

Reglamento interno

Departamento de seguridad

Comité paritario

Índice de accidentes

Tipos de accidentes

Gravedad de las lesiones

Institución que atiende al accidentado

## 7. Organización sindical y otras

Sindicato (Obreros, empleados, único)

Situación jurídica

Número de sindicalizados

Beneficios que otorga

Organización interna

Programa

Otras organizaciones (clubes deportivos, centros de madres, cooperativas, etc.)

Grupos de poder

Conflictos existentes

## 8. Formas de capacitación

## 9. Trabajo social

Funciones

Objetivos

Programas

Recursos

## 10. Aspectos en relación a bienestar del personal

Casino

Sala cuna  
Jardín infantil  
Recreación y deportes  
Asistencia económica (préstamos y Otros)  
Asistencia legal  
Otros

11. Vinculación de la empresa con políticas nacionales

## **PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO**

### 1. Características generales

Nombre  
Ubicación geográfica (dirección)  
Tipo de organización  
Estructura jurídica  
Cobertura y/o sector o radio de acción que atiende  
Breve reseña histórica  
Características físicas en general  
Otros

### 2. Estructura interna u organizacional

Objetivos o metas generales  
Dependencia  
Configuración de la autoridad  
Departamentos (secciones o servicios con que cuenta)  
Caracterización general de ellos  
Organigrama  
Sistema normativo por el que se rige  
Otros

### 3. Recursos con que cuenta la institución

Humano-financieros (presupuesto anual) materiales – otros

### 4. Programas que desarrolla

En desarrollo y ejecución  
Por iniciarse  
Otros

### 5. Dinámica interna

Relaciones internas - comunicación - participación— coordinación etc.  
Red de informaciones  
Número de funcionarios  
Tipo de personal (profesionales, administrativos, capacitados o no)  
Tipo de contratos de trabajo - remuneraciones  
Organizaciones del personal

Otros

6. Dinámica externa

Relaciones a nivel de contexto comunal - regional - nacional

Relación con políticas sociales

Relaciones a nivel de otras instituciones u organizaciones de la comunidad

Otros

7. El trabajo social al interior de la organización

Dependencia

Ubicación en el organigrama

Objetivos

Rol que cumple en la institución. Poder de decisión

Estructura organizativa - personal con que cuenta

Programa y/o proyectos que desarrolla.

Metodología de trabajo utilizada preferentemente

Relaciones y/o coordinación con otros departamentos o servicios de la institución

Relaciones externas con la comunidad

Con otras instituciones u organizaciones de la comunidad

Registro o sistematización de la acción realizada

Otros

8. Problemas sociales de la comunidad visualizados por la institución

A nivel de la autoridad

A nivel de trabajo social

A nivel de otros profesionales o funcionarios relacionados con el desarrollo social

Otros

**PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA COMUNIDAD O POBLACIÓN**

1. Identificación de la comunidad

2. Ubicación geográfica

Localidad

Comuna

Sector

3. Características generales del colectivo

Número de pobladores, número de familias

Distribución por edad, sexo, instrucción, estado civil, etc.

Situación ocupacional

Características del ingreso

Estratos que se pueden visualizar

Otros

4. Equipamiento comunitario

Agua, luz, alcantarillado  
Vías de acceso  
Movilización  
Abastecimiento  
Otros

#### 5. Vivienda

Características generales de la vivienda: tipo de construcción, estado, tenencia, renta o costo, etc.  
Otros

#### 6. Servicios generales de la comunidad

Establecimientos educacionales - tipos - coberturas etc.  
Centros de salud - hospitales - consultorios, etc., tipo de atención que ofrecen  
Instalaciones culturales y lugares de recreación (estadios, piscinas, bibliotecas, cines, campos deportivos, etc.)  
Áreas verdes - plazas, juegos infantiles  
Jardines infantiles, guarderías  
Instituciones de protección y/o servicios en general  
Otros

#### 7. Organizaciones formales y/o funcionales que pueden llegar a constituir un recurso

#### 8. Medios de producción - fuentes de trabajo

Empresas industriales  
Agricultura  
Comercio  
Otros

#### 9. Organización del colectivo

Organización de la población  
Tipo de organizaciones o agrupaciones de los pobladores  
Objetivos generales de cada uno de los más relevantes  
Problemas visualizados por la comunidad  
Problemas abordados por la comunidad  
Programas en desarrollo o por iniciarse  
Recursos con que cuentan  
Fases o etapas de desarrollo alcanzado por estas organizaciones  
Características generales del liderato y dirigentes  
Conflictos o tensiones entre grupos de la comunidad  
Factores de cohesión - factores de disociación - vida de barrio  
Relación y/o coordinación de las organizaciones de la comunidad entre sí  
Relación y/o coordinación de estas organizaciones con la autoridad local o institución patrocinante  
Asesoría o colaboración externa con que se cuenta o pueda requerirse  
Relaciones y coordinación con trabajo social  
Otros

## **ANEXO 02**

En este anexo se presentan dos experiencias de proyectos diseñados aplicando la metodología propuesta en este libro.

El primer proyecto fue elaborado por la docente de la Escuela de Trabajo Social, María Cristina Silva, para proponer la creación de una unidad de bienestar en una institución e incluye varios proyectos coordinados.

El segundo fue elaborado por tres alumnas de la Escuela durante su estada práctica, para proponer la realización de actividades de capacitación cooperativa para el personal de un banco.

La inclusión de estos proyectos no implica proponerlos como modelo único, sino sólo ejemplificar diferentes formas de presentar determinados tipos de proyectos.

### **PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE BIENESTAR EN LA INSTITUCION X**

María Cristina Silva de Tupper

Asistente Social, docente de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Católica de Chile

#### **I. FUNDAMENTACION**

A petición de la gerencia de la institución X se realizó en 1976 un diagnóstico social de la organización y del personal, compuesto por 103 funcionarios.

El diagnóstico realizado demostró que los problemas del personal que presentaban mayor urgencia de solución eran los siguientes:

- Carencia de una política de bienestar y de una organización adecuada para su organización.
- Carencia de un servicio de salud integrado.
- Monto insuficiente de los préstamos del personal e inexistencia de una organización que los administre.
- Ausencia de atención integral a los hijos de las funcionarias, de tres meses a cinco años, que requieren atención mientras sus madres trabajan.
- Carencia de una atención profesional a los funcionarios en aspectos jurídicos, habitacionales, de salud, etc., cuando lo requieran
- Aprovechamiento insatisfactorio de los beneficios de la Ley 16.744, que establece la obligatoriedad del seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

- Falta de oportunidades de convivencia y recreación del personal y de los grupos familiares.

El hecho que se haya priorizado estos problemas sólo refleja realismo y conciencia de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, no invalida, por lo tanto, la preocupación por otros problemas del personal como el de vivienda, capacitación y perfeccionamiento. La experiencia nos señala que un programa debe iniciarse a partir de algunos problemas que den origen a proyectos realizables a corto plazo y que estimulen la confianza tanto del personal como de los ejecutivos en la acción profesional del trabajador social.

En paralelo a la realización de algunos proyectos puede continuarse el estudio en profundidad de otros problemas que serían considerados en proyectos futuros.

Antes de desarrollar los proyectos que nos permitieran superar los problemas planteados imaginamos diversas alternativas de solución; con este esfuerzo fue posible seleccionar la alternativa óptima frente a cada uno de ellos.

El diagnóstico indicó el consenso del personal referente a la necesidad de contar con un sistema de bienestar, señalando entre otras razones que aumenta la satisfacción en el trabajo en la medida que los problemas que los afectan se encuentren solucionados; además, indicaron que un eficiente sistema de bienestar es una forma de mejorar el ingreso.

Ahora bien, si consideramos que una de las características demográficas del personal es su extrema juventud, podemos predecir que las demandas y necesidades de bienestar irán en aumento en plazos relativamente breves. Si relacionamos estas demandas y su adecuada satisfacción podríamos obtener la hipótesis que en un plan de desarrollo de la institución, la variable mantención y crecimiento del recurso humano, se encuentra estrechamente vinculada con políticas y servicios de bienestar eficientes o integrales.

## **II. OBJETIVOS GENERALES**

- Proporcionar al personal de la institución X y a sus cargas familiares un servicio de bienestar que sea una respuesta a sus demandas y necesidades biosicosociales, de acuerdo a los recursos disponibles y a las normas y políticas vigentes.
- Promover en el personal una participación responsable y solidaria en el proceso de creación, organización y desarrollo de la unidad de bienestar.

### **Objetivos específicos**

- Definir la trama normativa donde se ubicaría en definitiva la unidad de bienestar.
- Definir funciones de los integrantes de la unidad de bienestar y delimitar responsabilidades.
- Delimitar las funciones y responsabilidades de la unidad de bienestar.
- Redactar la reglamentación que oriente el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades de esta unidad.
- Establecer un manual de procedimientos.

- Sancionar con las autoridades los reglamentos y manuales de procedimientos elaborados.
- Realizar un estudio de costo para la creación y mantención de la unidad de bienestar.
- Administrar los recursos financieros materiales y humanos que la unidad requiere para la realización de los proyectos.
- Confeccionar los proyectos que solucionen los problemas señalados en el diagnóstico.
- Administrar coordinadamente la ejecución de los proyectos.
- Evaluar en función de los objetivos generales los proyectos destinados al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la institución.

### **III. DEPENDENCIA LEGAL Y ADMINISTRATIVA**

La Unidad de Bienestar se encontraría inserta en el Departamento de Administración que en el organigrama corresponde al nivel 3, definido como uno de los departamentos de apoyo a la Gerencia.

### **IV. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO**

La Unidad de Bienestar prestará sus servicios a todo el personal y a sus cargas familiares, estimándose su número total en la actualidad en 250 personas.

La duración del proyecto sería indefinida, ya que las necesidades del personal se mantienen o aumentan. El cumplimiento o de los objetivos propuestos, supone no sólo técnicas eficientes de administración, sino que modalidades de trabajo que signifiquen la incorporación y participación de los beneficiarios.

### **V. RECURSOS**

Para el funcionamiento de la Unidad de Bienestar se requerirá de un profesional asistente social, de una secretaria de medio tiempo y de representantes del Departamento de Administración y de los trabajadores.

### **VI. COSTOS**

- 22 horas semanales del profesional asistente social a US\$ 6 la hora, calculadas en base a 52 semanas, da un costo anual equivalente a **US\$ 6.864**
- 22 horas secretaria semanales a US\$ 2 la hora, calculadas en base a 52 Semanas da un costo anual equivalente a **US\$ 2.288**
- 5 raciones de almuerzo semanales US\$ 1 c/u equiva a vale a US\$ 5 semanales, calculado el costo anual en base a 52 semanas da un costo equivalente a **US\$ 260**
- Asignación de locomoción equivalente a US\$ 2 diarios por cinco días hábiles, da un total semanal de US\$ 10, calculado en base a 52 semanas da un costo anual equivalente a **US\$ 520**
- Material de oficina (hojas, calco, archivadores, etc.) da un costo anual equivalente a **US\$ 500**
- Instalación de Oficina (escritorios, máquina de escribir, kardex, estantes, etc.), da un costo total de **US\$ 1.600**

- Total de la inversión

US\$ 12.032

## VII. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Instalación de la oficina	Enero a febrero 1977
Estudio de proyectos de salud y préstamos al personal	Marzo a junio 1977
Definición de funciones y confección de reglamentos	Marzo a abril 1977
Atención de beneficiarios	Permanente
Evaluación de logro y confección de memoria anual	Mensualmente y en forma especial en el mes de enero de cada año.

## VIII. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La responsabilidad de la Unidad de Bienestar recaerá en el asistente social, quien trabajará en estrecha relación con un comité de bienestar integrado por representantes del Departamento de Administración y de los trabajadores. Este comité contará con siete miembros, siendo uno de ellos el asistente social.

El asistente social tendrá presencia diaria en la institución, establecerá un horario de trabajo el que será ampliamente difundido y respetado.

El profesional estima conveniente reunirse con el comité semanalmente en una primera etapa, siendo en el futuro suficiente una reunión ordinaria mensual, sin perjuicio de las extraordinarias que se convocarán cuando hubiere decisiones urgentes que tomar.

El horario de trabajo profesional se compartirá entre todos los proyectos diseñados, lo que significa que una parte del tiempo solamente se destinará a la orientación y resolución de problemas personales y familiares de los funcionarios.

Por las características del trabajo será necesario realizar gestiones en otras instituciones y visitas en los hogares del personal.

## IX. EVALUACIÓN

Por lo menos una vez al mes en reunión con el comité de bienestar se analizarán la marcha de la oficina y de los diferentes proyectos. Además durante el mes de enero se evaluará cuantitativa y cualitativamente el logro de los objetivos propuestos haciendo en esta oportunidad las rectificaciones necesarias y la programación de los programas futuros.

## PROYECTOS QUE DISEÑARA Y ADMINISTRABA EN UNA PRIMERA ETAPA LA UNIDAD DE BIENESTAR DE LA INSTITUCION X

Proyecto N° 1. Creación de un servicio integral de salud.

Proyecto N° 2. Formulación de una política y creación de una estructura que administre los préstamos al personal.

Proyecto N° 3. Celebración de un convenio con alguna institución de Sala-cuna y Jardín infantil.

Proyecto N° 4. Atención profesional individualizada al personal y a su grupo familiar.

Proyecto N° 5. Adhesión a la Asociación Chilena de Seguridad y utilización de los servicios que ella presta.

A modo de ejemplo desarrollaremos a continuación los proyectos N° 3 y N° 4, los que por sus características pueden servir de orientación a nuestros lectores.

### **Proyecto N° 3. CELEBRACIÓN DE UN CONVENIO CON ALGUNA INSTITUCIÓN DE SALA-CUNA Y JARDÍN INFANTIL**

#### **I. FUNDAMENTACIÓN**

El estudio de la realidad de la institución X, nos ha permitido conocer que el total de 103 funcionarios se encuentran distribuidos según sexo en la siguiente forma:

Hombres	66	personas
Mujeres	37	personas
---		
	103	personas

El diagnóstico preliminar y luego el específico precisó que entre las demandas de un grupo del personal femenino estaba el cuidado y atención de sus hijos de 3 meses a 5 años durante su jornada de trabajo. Señaló asimismo que la edad promedio era de 28 años, lo que permitía hipotetizar que esta demanda aumentaría en plazo relativamente breve.

Es importante señalar que la tranquilidad psicológica y la salud mental del personal son factores que influyen poderosamente en el clima organizacional, el que si es satisfactorio permite mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de organización.

Por último sabemos que hay disposiciones legales vigentes que determinan la obligación de la entidad empleadora de contar con Sala-cuna cuando el número de funcionarios alcance a 20 (artículo N° 31 y siguiente del Código de trabajo).

#### **II. OBJETIVOS GENERALES**

Dar atención integral a los niños de 3 meses a 5 años cuyas madres funcionarias de la institución X tengan problemas en su atención y cuidado durante su jornada de trabajo.

##### **Objetivos específicos**

- Que la Sala-cuna y/o Jardín Infantil seleccionada esté en condiciones de:
- Alimentar sana y nutritivamente a los niños de acuerdo a su edad y en horarios adecuados.
- Mantener al niño en condiciones higiénicas y saludables.
- Cuidar permanentemente al menor por medio de personal idóneo.

- Cumplir las indicaciones y/o tratamiento médico compatibles con la permanencia del niño de una Sala—Cuna y/o Jardín Infantil.
- Estimular al niño a través de un programa de actividades de acuerdo a su edad y desarrollo en aspectos motores, cognoscitivos y afectivos.
- Comunicar permanentemente a las madres y padres con las personas responsables de la atención y cuidado del niño de acuerdo a los canales que se hayan establecido para tales efectos, a fin de que la Sala- cuna y/o Jardín Infantil y la familia trabajen conjuntamente para lograr el desarrollo y progreso del niño de acuerdo a su edad y características personales.

### **III. COBERTURA**

3 lactantes  
4 preescolares

Este número cubre la demanda total a diciembre de 1976, podría tener algunas variaciones en el curso del año 1977, dependiendo en gran medida del aumento del personal femenino y de los nacimientos que aún no hubiesen sido informados por los funcionarios de la institución.

Incluimos en la cobertura del proyecto los niños preescolares pues en esta forma se solucionaría integralmente el problema de las funcionarias que requieren este servicio.

### **IV. DURACIÓN DEL PROYECTO**

Permanente, mientras exista necesidad de este servicio para madres funcionarias con hijos de 3 meses a 5 años de edad.

### **V. ALTERNATIVA SELECCIONADA**

Se estudió la posibilidad de creación de una Sala-cuna - Jardín Infantil y la celebración de un convenio con alguna institución que contara con este servicio y que reuniera las condiciones estipuladas. Debido al reducido número de menores se optó por la celebración de un convenio considerándose ésta la alternativa óptima.

### **VI. INSTITUCIONES SELECCIONADAS POR SUS ANTECEDENTES EFICIENCIA Y COSTO**

Habiéndose tomado la decisión de celebrar un convenio, se investigaron diferentes instituciones. La información y referencia de las instituciones fueron obtenidas por las propias madres y por el asistente social y finalmente se seleccionaron dos que reunían condiciones muy semejantes para que el comité de bienestar tome la decisión final.

### **VII. COSTOS**

Este proyecto tiene un costo a la fecha de 250 pesos anuales de matrícula y \$ 1.400 mensuales por niño, en ambas instituciones, valor que será reajustado en forma automática de acuerdo a las políticas de sueldos y salarios.

Este costo para los niños de 0 a 2 años sería de cargo de la entidad empleadora de la madre, de acuerdo a las disposiciones legales de Sala- cuna, quedando aún por definir en el caso de los niños de Jardín Infantil qué proporción pagará la institución y cuál los padres.

## **VIII. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO**

Este proyecto forma parte del programa de la Unidad de Bienestar y estaría por lo tanto administrado por el asistente Social aunque la responsabilidad de su administración recaería en el asistente social, debería contarse con la participación permanente de un representante de las madres con quien se evaluaría paso a paso el proyecto.

## **IX. EVALUACIÓN**

En forma permanente serían las madres y el asistente social quienes controlarían la marcha del proyecto, además mensualmente el comité de bienestar conocería los logros y dificultades existentes, para que anualmente y en conjunto con el resto de de los proyectos administrados por la Unidad de Bienestar, se hiciese la evaluación final que permitiera reprogramar el trabajo a futuro.

## **Proyecto N° 4 ATENCIÓN PROFESIONAL INDIVIDUALIZADA AL PERSONAL Y A SU GRUPO FAMILIAR**

### **I. FUNDAMENTACIÓN**

Aunque la tendencia es diseñar soluciones de tipo grupal que abarquen y cubran la satisfacción de las necesidades de todas las personas afectadas por un problema, es imposible prescindir de la atención de tipo individual en algunos problemas o situaciones de naturaleza específica.

Es así como algunos funcionarios de la institución X han necesitado recurrir al profesional desde la llegada misma de éste a la institución, con problemas médicos, jurídicos, económicos, familiares, etc.

### **II. OBJETIVOS**

- Acoger a la persona afectada con el problema y tratar en conjunto con ella a fin de identificarlo con precisión.
- Apoyar psicológicamente a la persona para que enfrente el problema con la mayor objetividad y serenidad posible.
- Identificar en conjunto con la persona las alternativas de solución posibles.
- Programar el curso de acción recomendable de acuerdo a las características del problema.

- Orientar a la persona en los pasos a seguir para la solución del problema.
- Realizar las gestiones que el afectado por el problema no pueda efectuar.
- Hacer un seguimiento del desarrollo de la solución del problema, si la persona o la situación lo requiere.
- Registrar rigurosamente los antecedentes e intervenciones realizadas en la ficha personal de cada funcionario.
- Evaluar después de un período el trabajo realizado para reorientar la acción profesional.

### **III. CARACTERISTICAS DEL PROYECTO**

Los servicios que ofrece este proyecto están a disposición de todos los funcionarios y/o su grupo familiar que lo requiera. Para prestar estos servicios se establecerá un sistema que garantice un horario de atención adecuado y la privacidad y reserva que esta atención profesional exige.

La duración del proyecto será permanente porque las necesidades y demandas tienen tal carácter.

Se tratará de orientar, prevenir, curar y a veces simplemente paliar los problemas que pueden afectar a determinadas personas y/o sus familiares próximos.

### **IV. RECURSOS**

Humanos:

El asistente social.

Familiares o personas que tengan relación con el problema o con el afectado.

Otros profesionales.

Materiales:

Oficina privada, equipo de, escritorio, material de oficina.

Institucionales:

Organismos públicos o privados que presten servicios en relación a los distintos problemas.

### **V. COSTOS**

Este proyecto no demandaría costos adicionales por cuanto éstos están considerados en el costo general de la Unidad de Bienestar.

### **VI. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

La responsabilidad de este proyecto recae en el asistente social quien lo diseña y administra, recurriendo a otros profesionales y organismos si fuera necesario. La acción profesional se desarrolla fundamentalmente a través de entrevistas individuales, visitas en el domicilio, informes sociales y gestiones en diferentes instituciones si el problema y la persona así lo requieren.

## **VII. EVALUACIÓN**

Se debería diseñar un tipo de evaluación en función del programa de tratamiento de cada persona, el que tendría por misión evaluar el cumplimiento de objetivos en relación a cambios conductuales que se hubiesen operado en las personas y en la realidad después de un período de trabajo con ellas, además al igual que los otros proyectos debería anualmente evaluarse el cumplimiento general de objetivos.

Santiago, enero de 1977

### **PROYECTO DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA PARA LA ASAMBLEA LOCAL DEL BANCO X DE LA COOPERTATIVA CASAS-COOP**

Naney Farfán  
Ximena Forés  
Amelia Reyes  
Alumnas de Trabajo Social

#### **Antecedentes**

El sistema cooperativo es un modelo en el cual los hombres se organizan en base al esfuerzo común y solidario, regulando el Estado su acción, por medio de la Ley General de Cooperativas.

En lo que se refiere al rubro vivienda, este sector promueve y canaliza el ahorro, aportando esfuerzos y recursos organizativos para la solución integral del problema habitacional. Su propósito es facilitar la compra y financiamiento de una vivienda para aquellas personas que no pueden por si solas mejorar su situación habitacional, abaratando el costo, aunando esfuerzos y recursos individuales y promoviendo la participación de los individuos en las decisiones, lo que incide directamente en el desarrollo nacional.

La cooperativa no es una sociedad financiera, sino un modelo socioeconómico, que se basa en la autoayuda y en el esfuerzo mutuo de los socios.

El movimiento cooperativo ha mantenido una constante preocupación por la educación cooperativa, necesidad que se origina en la naturaleza misma de la acción cooperativa y educativa, que apunta a dos objetivos: económico y social.

Esta forma de organización basada en relaciones de cooperación y capacitación de sus miembros, es por tanto un esfuerzo constante y sostenido, que lleva necesariamente a poner la actividad educativa en un destacado primer lugar.

La educación cooperativa debe ser concebida no como la educación tradicional, sino sobre los principios de la educación permanente, que nos lleve a postular la educación

cooperativa como un proceso dialógico que permita al hombre integrarse al mundo con sus riesgos y ventajas, con sus derechos y deberes.

Dentro de este marco de referencia, la educación cooperativa deberá contribuir a que la cooperativa se convierta en una real alternativa de desarrollo.

Los socios, a través de la capacitación, obtienen elementos que les permiten hacer más eficiente su participación en la toma de decisiones, en el usufructo de sus derechos y en el desempeño de sus obligaciones.

La educación cooperativa debe entregar a la comunidad los principios y valores de este modelo económico-social, de manera tal de lograr la adopción de ellos y una actitud de amplia comprensión, colaboración e integración. Por lo anterior, la educación cooperativa implica un proceso planificado, coordinado y sistemático, y como tal constituye una responsabilidad propia de los integrantes de la cooperativa.

El movimiento cooperativo en Chile se rige por las disposiciones contenidas en la Ley General de Cooperativas y el Decreto Ley N° 1.320, en donde se define a las cooperativas como instituciones sin fines de lucro que, teniendo por objeto la ayuda mutua, se rigen por sus disposiciones y presentan las características siguientes:

- a) Los Socios tienen iguales derechos y deberes.
- b) El ingreso y el retiro es voluntario.
- c) Los aportes perciben un interés limitado.
- d) La distribución de los excedentes es proporcional al esfuerzo social.
- e) Neutralidad política e ideológica.
- f) Desarrollo de actividades de educación cooperativa.
- g) Establecimiento de relaciones intercooperativas.

Las cooperativas de vivienda están consideradas como cooperativas de servicio y se definen como aquellas que se proponen ejecutar por cuenta de sus socios y para satisfacer sus necesidades directas, proyectos colectivos destinados a la construcción de habitaciones en terrenos de propiedad de aquéllos. Su objetivo básico es proporcionar viviendas a sus socios, para esto su gestión está encaminada a adquirir el terreno, buscar los créditos que sean necesarios, acumular las economías de los socios y asegurar, mediante una eficiente administración, el éxito de la empresa.

Son muchos los Estados que determinan parte del ingreso nacional para financiar programas cooperativos al interior de cada país, contribuyendo al desarrollo de este modelo. Asimismo el movimiento cooperativo a nivel mundial presenta una gran importancia, tal es el caso del financiamiento de viviendas a través de préstamos otorgados por la A.I.D., organismo internacional que financia en Chile y en otros países programas habitacionales de cooperativas abiertas de vivienda.

La solución del problema de la vivienda, es de vital importancia para el desarrollo de cada país. Las cooperativas contribuyen eficientemente y sin fines de lucro, a otorgar viviendas a un amplio sector social que se organiza y persigue metas comunes, actuando directamente

sobre los aspectos del desarrollo integral, ya que genera una acción concreta en: lo económico, en la participación, en la educación, los cuales tienen un efecto directo sobre la estructura social, contribuyendo a descentralizar el poder económico.

### **Fundamentación del proyecto**

La Sección Servicio Social del Banco ha detectado que uno de los problemas sociales de mayor magnitud y urgencia que afectan a su personal, es el de vivienda.

El 40 % de los funcionarios del Banco carecen de vivienda propia, porcentaje que está constituido por 175 personas.

Las variables que intervienen en el problema de vivienda de este grupo se pueden caracterizar a través de los siguientes indicadores:

1. Edad de funcionarios: El intervalo que tiene la mayor frecuencia es entre 29 y 40 años.
2. Estado civil: Casados: 50,3 %.  
Solteros: 45,7 %.
3. Grupo familiar: 5 personas promedio, por familia.
4. Situación habitacional: 46,29% arrendatarios.  
37,43 % allegados.
5. Ingreso promedio: \$ 1.420 mensuales
6. Ahorro: El 42 % tiene ahorro para la vivienda.
7. Nivel educacional: 4° medio, promedio.
8. Situación laboral: El 63,43 % tiene menos de 5 años de antigüedad y un 32 % tiene menos de dos años de antigüedad. Dato que es importante, dado que todo imponente activo con más de 5 años, tiene derecho a solicitar un préstamo hipotecario a largo plazo.

En abril de 1976, se presentó una alternativa de solución para este problema de vivienda, a través de una cooperativa de vivienda en formación, promovida por Promepart (Cooperativa de Salud para Empleados Particulares), establecida según Decreto Ley N° 1.320, el cual fija normas de funcionamiento para las cooperativas abiertas de vivienda, definiéndolas como "aquellas que tienen noción territorial definida y cuyo objeto será contribuir en forma permanente, a la solución del problema habitacional de sus socios, para lo cual dispondrán de un capital variable, que no podrá ser inferior a 35 mil cuotas Corvi o su equivalente; de un número limitado de socios a partir de un mínimo de 200, durando indefinidamente..." (Art. 2, Título I).

En la sección Servicio Social del Banco se llevó a cabo el reclutamiento y selección de aquellos funcionarios con mayores necesidades y que cumplieran con los requisitos establecidos para ingresar a la Cooperativa de vivienda: tener un ingreso superior a \$ 1.500 y no tener ningún bien raíz. Fueron seleccionados 30 funcionarios que completaron el cupo que ofrecía a esta institución la Cooperativa en formación, CASAS COOP.

El proyecto de capacitación cooperativa, está destinado a este colectivo de 30 personas, siendo sus características las siguientes:

1. Tenencia de vivienda:	a) Allegados: 53,6%
	b) Arriendan: 46,0 %
	c) Mejora: 0,4 %
2. Edad promedio:	29 años.
3. Renta promedio:	\$ 1.651,78
4. Estado civil:	a) Casados 98,6%
	b) Solteros 1,4 %
5. Sexo:	a) Mujeres 20.0%
	b) Hombres 80,0 %
6. Afiliados a Bienestar:	100 %
.7. Nivel educacional:	a) Educación Media 83 %
	b) Educación Básica 16,7%

Estos funcionarios no están en condiciones de adquirir su vivienda. Su problema es urgente, dado que el alto porcentaje que vive como allegado y el promedio de personas por familia. Es por esta razón que se aúnan esfuerzos individuales para una meta común a través de una cooperativa.

Los socios no tienen ninguna capacitación en este rubro, reconociendo la necesidad de obtener conocimiento sobre el modelo cooperativo en el cual están participando, pues sin esta capacitación no podrán participar en decisiones estratégicas de la cooperativa a que pertenecen, como tampoco podrán exigir sus derechos y cumplir eficientemente sus roles.

La experiencia de otras cooperativas nos demuestra la importancia de la capacitación, pues han sido muchas las que no se han desarrollado porque los participantes no tenían claridad sobre los objetivos que perseguían y lo que involucra el cooperativismo de vivienda.

Se ve por lo tanto la importancia de capacitar al grupo en la etapa inicial de la cooperativa, cuando el consejo de asamblea local está recientemente organizado y hay gran interés por participar y colaborar en las tareas comunes. De lo contrario el problema se agudizará, previéndose dificultades en la marcha del grupo que afectarán su organización y producirán distorsiones entre los fines formulados por la cooperativa y los esperados por los socios, de tal manera que la situación se tornará crítica y la solución al problema habitacional no será eficaz.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Capacitar a los socios del grupo cooperativo para que participen activamente en la organización.

### **Objetivos específicos**

Que al finalizar las actividades de capacitación, el grupo cooperativo sea capaz de:

- Conocer los elementos fundamentales de legislación cooperativa.

- Analizar diferentes experiencias de cooperativas de vivienda.
- Aplicar a la vida del grupo los principios del cooperativismo.
- Identificar las etapas de la cooperativa de vivienda.
- Valorar la cooperación y la solidaridad como formas para resolver los problemas comunes del grupo.
- Enfrentar problemas que surjan en el desarrollo de la vida cooperativa.
- Conocer las instituciones que prestan asesoría a las cooperativas de vivienda.
- Lograr que los socios puedan dialogar dentro del grupo y en las asambleas generales de la cooperativa "Casas Coop", sobre la base de los conocimientos adquiridos.

### **Dependencia legal del proyecto**

El proyecto de capacitación dependerá de la Sección Servicio Social del Departamento de Bienestar del Banco X, con la responsabilidad de su implementación y evaluación.

### **Servicios que prestará el proyecto**

Este proyecto prestará los siguientes servicios:

- a) Capacitación de los socios.
- b) Reforzamiento e integración de la organización.

### **Recursos necesarios para el proyecto**

Materiales:

- a) Sala de reuniones
- b) 10 pliegos de cartulina
- c) 5 plumones de tinta instantánea
- d) 1 resma de papel tamaño oficio
- e) 30 carpetas tamaño oficio
- f) 1 mimeógrafo
- g) 40 diplomas de honor

Humanos:

- a) Asistente Social del Banco
- b) Alumna en práctica (Escuela de Trabajo Social U.C.)
- c) Representante de la cooperativa
- d) Asistente Social de PROMEPART
- e) Docente supervisora de la Escuela de Trabajo Social U.C.

### **Etapas y actividades del proyecto**

**1° etapa:** Motivación a los miembros del grupo cooperativo para participar en la capacitación.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
a) Reunión con el grupo	Alumna en práctica
b) Reunión con representantes del grupo cooperativo del Banco	Alumna en práctica
c) Elaboración de programas	
d) Entrega de programas a cada socio	Alumna en práctica
e) Inscripción en el programa de capacitación	Alumna en práctica

1 mes

Plazo: a partir de la aprobación del proyecto.

**2° etapa:** Desarrollo del programa de capacitación en base a los siguientes contenidos:

<b>Contenido</b>	<b>Técnica</b>	<b>Responsables</b>
a) Legislación cooperativa	Panel	Delegado de la cooperativa
b) Experiencias cooperativas de vivienda	Mesa redonda	Alumna
c) Principios del cooperativismo	Charla	Alumna
d) Cooperativas de vivienda y sus etapas	Discusión en grupos	Alumna
e) Vida en comunidad y solidaridad	Phillips 66	Alumna
f) Cómo enfrentar problemas que surjan en la evolución de la cooperativa	Discusión en grupo	A. Social
g) Instituciones que prestan asesoría a las cooperativas	Charla	Delegado
h) Cooperativas y relaciones humanas	Discusión dirigida	Alumna

Plazo: DOS meses, es decir, una reunión semanal.

**3° etapa:** Evaluación. Se trata de conocer los conocimientos sobre cooperativismo adquiridos y el cambio conductual que ellos hayan producido en los participantes, una vez terminado el proyecto de capacitación.

Se aplicará una prueba "antes y después" del programa y una observación estructurada participante a través de la evolución del grupo, para medir aquellas variables de las cuales el cuestionario no es la mejor técnica.

Una vez alcanzados los objetivos específicos en base a las actividades programadas en las diferentes etapas, pueden formularse nuevos objetivos que demanden la puesta en marcha de otras acciones en este grupo.

Presupuesto del proyecto (estimado en US\$ a \$ 16,77 c/u)

a) Inversión

Cartulina	10 pliegos	a	0,2 US\$ c/u	2,50
Plumones	5	a	0,48 US\$ c/u	2,50
Papel	1 resma	a		9,00
Carpetas	30	a	0,12 US\$ c/u	3,60
Diplomas	40	a	0,15 US\$ c/u	6,00
				Total 23,60

b) Puesta en marcha

Subtotal inversión	US\$ 23,60
Subtotal puesta en marcha	US\$ 10,00

c) Gastos de implementación

Remuneración encargado	29,00
Asesoría de especialistas	33,00
Viáticos	8,50
Gastos varios	15,50
	Total 86,00

Subtotal implementación	US\$, 86,00
-------------------------	-------------

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**

Gastos de inversión	US\$ 23,50
Gastos de puesta en marcha	US\$ 10,00
Gastos de implementación	US\$ 86,00
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$ 119,50</b>
Costo total del proyecto, estimado en pesos	\$ 20.040.200

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abad, Susana: "La práctica social en América Latina". Seminario Latinoamericano de Trabajo Social, ISI, Jarabacoa, 1972.
2. Ahumada, Jorge: "La planificación del desarrollo". Ediciones ICIRA, Santiago, 1969.
3. Ahumada, Jorge y otros "Problemas conceptuales y metodológicos de la planificación de la Salud". Organización Panamericana de la Salud, Washington, 1965.
4. Alvaríño, Pilar: "El proyecto como modelo de acción Social". Revista Trabajo Social N° 12, Santiago, 1974.
5. Ander Egg, Ezequiel: "Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad". Editorial Hvmánitas, Bs. As., 1965.
6. Aylwin, Nidia; Jiménez, Mónica; Poblete, Mónica "Aportes a una revisión de la metodología del trabajo social". Trabajo presentado al Seminario del ISI en San Luis Potosí, México, 1972.
7. Berlo, David: "El proceso de la Comunicación". Editorial Ateneo, BS. AS., 1973.
8. Bloom, Benjamín: "Taxonomía de los objetivos educacionales". Centro de Perfeccionamiento del Magisterio, Ministerio de Educación, Chile, 1968.
9. Bourdieu, Chamboredon, Passeron "Le metier de sociologue". Editorial Mouton-Bordas, París, 1968.
10. Briones, Guillermo: "Metodología de los estudios evaluativos. Su aplicación a programas de desarrollo Social". Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile, Documento de Trabajo N° 28, 1974.  
"Metodología de la investigación evaluativa". Universidad Pedagógica Nacional, Centro de Investigaciones, Colombia, 1975.
11. Bunge, Mario: "La investigación científica". Ediciones Ariel, Barcelona, 1972.
12. Bunge, Mario: "Teoría y realidad". Ediciones Ariel, Barcelona, 1972.
13. Calderón, Hernán; Roitman, Benito: "Notas sobre formulación de proyectos", Cuadernos del ILPES, Santiago, 1973.
14. Campbell, Donald; Stanley, Julián: "Diseños experimentales y cuasiexperimentales de la investigación social". Editorial Amorrortu, Bs. As., 1970.
15. Canitrot, Fernando: "El método PERT para la administración de proyectos". Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Santiago, 1974.
16. Cassalet, Mónica: "Alternativas metodológicas en Trabajo Social". Editorial Hvmánitas, Ba. Aa., 1974.
17. Cohen y Nagel: "Introducción a la lógica y el método científico". Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1968.
18. Davis, Kingsley: "La Sociedad Humana". Eudeba, Buenos Aires, 1965.
19. Duverger, Maurice: "Métodos de las Ciencias Sociales". Editorial Ariel, Barcelona, 1974.
20. Escuela de Trabajo Social Universidad Católica de Chile: "Documento de trabajo sobre Metodología de Trabajo Social". Material mimeografiado, Santiago, 1970.
21. Escuela de Trabajo Social Universidad Católica de Chile: "Algunas reflexiones sobre fundamentos y metodología de Servicio Social". Santiago, 1968.
22. Etzioni, Amitai: "Modern Organization". Prentice Hall, 1964.

23. Faleiro, Vicente de Paula: "Trabajo Social, ideología y método". Editorial Ecro, Buenos Aires, 1972.
24. Fundación Servicio Social en la empresa: "Experiencias de Servicio Social en empresas". Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1974.
25. Galilea, Sergio: "Políticas y planificación Social". Material mimeografiado. Escuela de Trabajo Social Universidad Católica de Chile, 1974.  
"Planificación y proyectos: un enfoque metodológico". Centro Interdisciplinario de Desarrollo Urbano, CIDU, Santiago, 1975.
26. Galilea, Sergio; Pacheco, Ruth: "El proceso de evaluación y control, en la programación". Apuntes mimeografiados. Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile, 1974.
27. Galtung, Johan: "Teoría y métodos de la investigación social". Eudeba, Buenos Aires, 1973.
28. Godoy, Arístides y otros: "El desarrollo social desde la base". Universidad de Chile, Sede Sur, Editorial Universitaria, Santiago, 1974.
29. Goldman, Lucien: "Las ciencias humanas y la filosofía". Nueva Visión, Buenos Aires, 1970.
30. Good William; Hatt, Paul: "Métodos de investigación social". Editorial Trillas, México, 1970.
31. Grandi, M.: "Apuntes sobre sistemas de información". Universidad Católica de Chile, 1970.
32. Gullford, J. D.: "Psychimetric Methods". Mc Graw Hill, Nueva York, 1954.
33. Hill, Ricardo: "Metodología Básica en Servicio Social". Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1970.
34. Hyman, Herbert; Wright, Charles: "La sociología y el cambio social". Editorial Paidos, 1970.
35. Instituto de Solidaridad Internacional ISI: "Compendio sobre metodología para el Trabajo Social". Editorial Ecro, Buenos Aires, 1973.
36. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ILPES: "Guía para la presentación de proyectos", Editorial Siglo XXI, Santiago, 1973.
37. Jara, Cecilia: "Relaciones humanas y toma de decisiones". Documento mimeografiado, Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile, 1974.
38. Jiménez Castro, Wilburg: "Introducción al estudio de la teoría administrativa". Fondo de Cultura Económica, México, 1965.
39. Kisnerman, Natalio: "Práctica Social en el medio rural". Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1975.
40. Kruse, Herman: "Introducción a la teoría científica del Servicio Social". Editorial Ecro, Buenos Aires, 1972.
41. Leiva, Cecilia; Rivera, Horacio: "La capacitación industrial, su administración desde el punto de vista del desarrollo integral". Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile, 1976.
42. Leyton, Mario: "Planeamiento Educativo". Editorial Universitaria, Santiago, 1965.
43. Lima Boris, Alexis: "Contribución a la epistemología del Trabajo Social". Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1975.
44. López, Antolín: "Hacia una elaboración técnica y metodológica de un trabajo social latinoamericano". Editorial Ecro, Buenos Aires, 1971.

45. Mager, Robert: "Objetivos para la enseñanza efectiva". Librería Salesiana, Caracas, 1968.
46. Martner, Gonzalo: "Planificación y presupuesto por programas". Editorial Siglo XXI, México, 1967.
47. Maynard, H. B.: "Manual de alta dirección", Editorial Reverté, Barcelona, 1967.
48. Mella, Orlando: "Planificación detallada". Apuntes de clase. Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile, 1970.
49. Millán, Luis: "Aplicación de la técnica de redes al control de programas". Documento mimeografiado, Consejería Nacional de Desarrollo Social, Valdivia, 1970.
50. Mills, Wright: "La imaginación sociológica". Fondo de Cultura Económica, México, 1971.
51. Morales, Mario: "La organización como un sistema abierto". Material mimeografiado. Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile, 1975.  
Morales, Mario: "Administración por objetivos". Material mimeografiado. Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile, 1975.
52. Olavarría, Carlos; Ibarra, Ricardo: "Decisiones: desafío al ejecutivo". Editorial Olibar, 2ª edición, Santiago, 1974.
53. Palma, Diego: "El trabajo Social como praxis científica". Revista Trabajo Social N° 4-5, Santiago, 1972.  
Palma, Diego: "La sistematización". Trabajo presentado en el IV Seminario de ALAESS, San José, Costa Rica, 1974.
54. Polansky, Norman: "Metodología de la investigación del trabajo social". Editorial Euramérica, Madrid, 1966.
55. Pérez, Femando; Quezada, Margarita: "Técnicas de relación en variables de Servicio Social". Universidad de Chile, Departamento de Política y Acción Social, 1978.
56. Porzecanski, Teresa: "Lógica y relato en Trabajo Social". Editorial Hvmantas, Buenos Aires, 1974.
57. Prieto Suárez, Flor; García de Díaz, Ana María: "La reestructuración de la carrera de Trabajo Social, aplicación del método científico". Editorial Eco, Buenos Aires, 1973.
58. Quintero, Teresa; Genisans Nélica: "El diagnóstico Social". Editorial Hvmantas, Buenos Aires, 1974.
59. Recart, Hernán: "Planificación del proceso educativo". SEDECOS, Santiago, 1971.
60. Sach Adams, Georgia: "Medición y evaluación en educación psicológica y 'guidance'". Editorial Herder, Barcelona, 1970.
61. Sánchez Vásquez, Mario: "Filosofía de la praxis". Editorial Grijalbo, México, 1969.
62. Schiefelbein, Emesto: "Introducción al PERT mediante instrucción programada". Material mimeografiado PIE, Universidad Católica de Chile, 1972.
63. Ségure, Teresa: "Cuadernos de Estadística Aplicada N° 1". Universidad de Chile, Departamento de Psicología, Santiago, 1971.
64. Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsch, M.; Cook, S. W.: "Métodos de investigación en las relaciones sociales", Editorial Rialp, Madrid, 1969.
65. Stouffer, Samuel: "American Journal of sociology". Chicago, University Of Chicago Press, Vol. 55, 1968.
66. Suárez, Pablo: "Praxiología, planificación y acción social". Trabajo presentado al Seminario de Ambato, Ecuador, 1972.
67. Suchman, Edward: "Evolutive Research". Foundation, New York, 1967.

68. Tannenbaun, R, Weshler, J.; Massarik, F.: "Liderazgo y organización". Editorial Troquel, Argentina, 1971.
69. Universidad Católica de Chile, Programa de Pedagogía Universitaria: "Taller de objetivos I y II". Santiago, 1974.
70. Universidad Católica de Minas Gerais, Escuela de Servicio Social "La relación teoría práctica en Trabajo Social", en "Compendio sobre metodología para el trabajo social". Editorial Ecro, Serie ISI, Buenos Aires, 1973.
71. Universidad de Caldas, Depto. de Trabajo Social: "Metodología del trabajo social para la acción transformadora". Ponencia presentada al Seminario de Ambato, Ecuador, 1971.
72. Vergara, Ximena: "Diagnóstico social de la empresa". Revista Trabajo Social N° 16, Santiago, 1976.
73. Zúñiga, Ricardo: "Hacia una organización de la psicología social". Instituto de Sociología, Universidad Católica de Chile, Santiago, 1973.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>RELACIÓN / PRÁCTICA SOCIAL - TEORÍA - MÉTODO.....</b>	<b>11</b>
1.1. CONCEPTO DE PRÁCTICA SOCIAL.....	11
1.2. CONCEPTO DE TEORÍA.....	12
1.3. CONCEPTO DE METODO.....	13
1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN PRÁCTICA SOCIAL- TEORIA-METODO EN EL AREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES.....	15
1.5. EL METODO COMO ESTRUCTURA Y COMO PROCESO.....	16
1.6. CARACTERÍSTICAS DEL METODO EN TRABAJO SOCIAL.....	17
1.7. ESQUEMA METODOLOGICO DEL TRABAJO SOCIAL.....	19
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO.....	22
2.2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	22
2.3. DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	23
2.4. DIAGNÓSTICO GENERAL.....	24
<i>Problema investigación acción solución.....</i>	<i>26</i>
2.5. DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO.....	27
2.6. FUNCION DE LA TEORÍA Y LA HIPÓTESIS EN EL DIAGNÓSTICO.....	29
2.7. MEDICIÓN.....	33
2.7.1. <i>Concepto.....</i>	<i>33</i>
2.7.2. <i>Niveles de medición.....</i>	<i>33</i>
2.7.3. <i>Concepto de variable.....</i>	<i>35</i>
2.7.4. <i>Operacionalización de variables.....</i>	<i>35</i>
2.7.5. <i>Colectivo y muestra.....</i>	<i>37</i>
2.8. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
2.8.1. <i>Uso de datos disponibles.....</i>	<i>39</i>
2.8.2. <i>Técnicas de recolección de datos de mayor uso por el trabajo social.....</i>	<i>40</i>
e) <i>Cuestionario.....</i>	<i>43</i>
2.9. ANÁLISIS EN EL DIAGNÓSTICO.....	45
2.10. PROGNOSIS.....	47
2.11. DISEÑO DE DIAGNÓSTICO.....	48
2.12. INFORME DE DIAGNÓSTICO.....	49
<b>CAPITULO III</b>	
<b>PROGRAMACIÓN.....</b>	<b>50</b>
3.1. CONCEPTOS GENERALES.....	50
3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	52
3.2.1. <i>Concepto de objetivo.....</i>	<i>52</i>
3.2.2. IMPORTANCIA DEL OBJETIVO EN LA ACCIÓN RACIONAL.....	53
3.2.3. <i>Principios de la acción racional.....</i>	<i>53</i>
3.2.4. <i>Fuentes de los Objetivos.....</i>	<i>55</i>
3.2.5. <i>Funciones de los Objetivos.....</i>	<i>56</i>
3.2.6. <i>Niveles de objetivos.....</i>	<i>57</i>
3.2.7. <i>Tipos de objetivos y técnicas para definirlos.....</i>	<i>59</i>
3.3. DISEÑO DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS.....	66
3.3.1. <i>Conceptos de Solución y alternativa.....</i>	<i>66</i>
3.3.2. <i>Fases del diseño de alternativas.....</i>	<i>68</i>

3.3.3. Participación de la comunidad en el diseño de alternativas .....	71
3.3.4. La confrontación con los agentes decisionales.....	72
3.4. DISEÑO DEL PROYECTO .....	73
3.4.1. Concepto de proyecto .....	73
3.4.2. Clasificación de los proyectos .....	75
3.4.3. Principios en el diseño del proyecto .....	76
3.4.4. Etapas en el diseño del proyecto.....	77
3.4.5. Documento de presentación del proyecto .....	80
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>EJECUCIÓN .....</b>	<b>82</b>
4.1. EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	83
4.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	83
4.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS INSTRUMENTOS.....	84
4.4. LA DIRECCIÓN.....	87
4.4.1. El concepto de dirección.....	87
4.4.2. Estilos de dirección.....	87
4.4.3. Factores o fuerzas que influyen en la manera de dirigir .....	89
4.4.4. Dirección y toma de decisiones .....	90
4.4.5. Principales herramientas de la dirección .....	93
4.5. EL CONTROL.....	96
4.5.1. Administración y control.....	96
4.5.2. Concepto de control.....	97
4.5.3. Instrumentos de control .....	99
4.6. PROBLEMAS DE LA EJECUCIÓN EN TRABAJO SOCIAL .....	104
4.7. TÉCNICAS PARA LA EJECUCIÓN EN TRABAJO SOCIAL .....	105
<b>CAPITULO V</b>	
<b>EVALUACIÓN.....</b>	<b>107</b>
5.1. CONCEPTO .....	107
5.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES A EVALUAR .....	107
5.2.1. Objetivos .....	108
5.2.2. Programas o proyectos en relación a los objetivos .....	108
5.2.3. Resultados.....	108
5.3. CONSIDERACIONES GENERALES .....	108
<b>ANEXO 01 .....</b>	<b>113</b>
PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA EMPRESA .....	113
PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO .....	115
PAUTA BÁSICA PARA EL CONOCIMIENTO DE UNA COMUNIDAD O POBLACIÓN .....	116
<b>ANEXO 02 .....</b>	<b>118</b>
PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE BIENESTAR EN LA INSTITUCION X.....	118
PROYECTO DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA PARA LA ASAMBLEA LOCAL DEL BANCO X DE LA COOPERTATIVA CASAS-COOP .....	126
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>133</b>

**Este libro se terminó de imprimir en  
IMPRESA VELOSO, General Pirán 428,  
Tapiales, Pcia, de Buenos Aires,  
en el mes de Abril de 1982.**

Usted ha descargado  
este material de

[www.ts.ucr.ac.cr/ts.php](http://www.ts.ucr.ac.cr/ts.php)

Con lo más actualizado del  
Trabajo Social Latinoamericano

**Una iniciativa factible gracias  
a la naturaleza pública y solidaria de la  
Universidad de Costa Rica**