

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROSPECTIVA TERRITORIAL
EN RESGUARDOS INDÍGENAS WAYUU DEL DISTRITO ESPECIAL
TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, DEPARTAMENTO DE LA
GUAJIRA**

SERGIO DANIEL TAMAYO GUTIÉRREZ



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PÚLEE WAJIIRA

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA
2020**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROSPECTIVA TERRITORIAL
EN RESGUARDOS INDÍGENAS WAYUU DEL DISTRITO ESPECIAL
TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, DEPARTAMENTO DE LA
GUAJIRA**

SERGIO DANIEL TAMAYO GUTIÉRREZ

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Docente
ELKIN GUERRA HERRERA
Director



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJJA
DE LA GUAJIRA | PÚLEE WAJIIRA

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA
2020**

CONTENIDO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.2. Formulación del problema.	10
1.1.2. Sistematización del problema.	10
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
Objetivo general.	11
Objetivos específicos.	12
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1. Delimitación temática.	14
1.4.2. Delimitación espacial.	15
1.4.3. Delimitación temporal.	15
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1. MARCO TEÓRICO	16
2.1.1. Antecedentes investigativos.	16
2.1.2. Fundamentos teóricos.	33
2.1.2.1. Desarrollo organizacional.	33
2.1.1.1.1. Proceso del desarrollo organizacional.	34
2.1.1.1.2. Técnicas de desarrollo organizacional.	39
2.1.1.2. Prospectiva territorial.	44
2.1.1.2.1. Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo.	45
2.1.1.2.2. Proceso prospectivo.	52
2.1.1.2.3. Escenarios prospectivos.	58
2.2. MARCO CONCEPTUAL	62
2.3. MARCO CONTEXTUAL	64
2.3.1. Ubicación geográfica.	64
2.3.2. Demografía.	65
2.4. MARCO LEGAL	66
2.5. SISTEMA DE VARIABLES	67
2.5.1. Definición conceptual	67
2.5.2. Definición operacional	68
3. MARCO METODOLÓGICO	70
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	70

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	72
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	77
3.4.1. Información primaria	77
3.4.2. Información secundaria.	79
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	80
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	82
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	83
3.7.1. Validez del instrumento	84
3.7.2. Confiabilidad del instrumento	86
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.9. ANÁLISIS DE DATOS	89
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
4.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	92
4.1.1. Proceso del desarrollo organizacional	92
4.1.2. Técnicas del desarrollo organizacional	97
4.2. PROSPECTIVA TERRITORIAL	104
4.2.1. Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo	104
4.2.2. Proceso prospectivo	110
4.2.3. Escenarios prospectivos	116
4.3. LINEAMIENTOS	123
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
5. ANEXOS	137
FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS	137
CUESTIONARIO APLICABLE A LA POBLACIÓN OBJETIVO	160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Operacionalización de variables	69
Tabla 2. Distribución de la población objetivo	81
Tabla 3. Escala de respuesta	83
Tabla 4. Validación de expertos al instrumento de recolección de datos	85
Tabla 5. Escala para interpretar confiabilidad del instrumento	87
Tabla 6. Categoría según grado de dispersión	90
Tabla 7. Categoría para el análisis e interpretación de la desviación estándar ...	91
Tabla 8. Indicadores del proceso del desarrollo organizacional	93
Tabla 9. Dimensión proceso del desarrollo organizacional	96
Tabla 10. Indicadores de las técnicas del desarrollo organizacional	97
Tabla 11. Dimensión técnicas del desarrollo organizacional	101
Tabla 12. Variable desarrollo organizacional	102
Tabla 13. Indicadores ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo	105
Tabla 14. Dimensión ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo	109
Tabla 15. Indicadores proceso prospectivo	110
Tabla 16. Dimensión proceso prospectivo	114
Tabla 17. Indicadores de escenarios prospectivos	116
Tabla 18. Dimensión escenarios prospectivos	120
Tabla 19. Prospectiva territorial	121

LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración 2. Estadísticas de confiabilidad	87
---	----

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre mismo, por su carácter social y gregario, precisamente gracias a esas características ha podido sobrevivir permitiéndole evolucionar, enfocado en la necesidad de organizarse desde diferentes escenarios partiendo inicialmente de la familia, después en clanes, comunidades, pueblos, entre otras formas de organización social. Así, a medida que el desarrollo del hombre avanza, lo hacen paralelamente las estructuras organizacionales, las cuales dieron pie a la división social del trabajo, apareciendo con ello la propiedad privada acompañada de modos de producción característicos de cada una de las épocas de la historia de la humanidad. De esta manera se aprecia un proceso complejo y duradero, que se ha dado en el desarrollo de la organización humana.

En este orden de ideas, aunque el desarrollo organizacional resulta tan antiguo como la sociedad humana, ha sido un concepto que ha venido evolucionando a partir de estudios que recientemente lo han enfocado hacia el quehacer científico. En esto coincide, con lo expresado por (Sánchez Ambriz, 2009), al mencionar que el conocimiento es un factor clave en las organizaciones y que estos producen un pensamiento continuo que sistematiza los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo y del espacio. Por tanto, este autor cita a Drucker (2005), cuando asegura que el éxito de una organización está basado en la ejecución del conocimiento, es decir, aplicar conocimiento al conocimiento.

En este orden de ideas el desarrollo organizacional, conceptualmente se define a partir de dos términos: desarrollo y organización. En cuanto al primero,

según (Mujica Chirinos & Rincón González, 2010), es un proceso de cambio social, deliberado, en donde su objetivo principal es la igualdad de oportunidades sociales, políticas y económicas, a nivel nacional o en las relaciones de otras sociedades más avanzadas, esto coloca el acento en la acción, en los instrumentos de control político y en las propias estructuras de poder propiciando la orientación, eficacia, intensidad y naturaleza del cambio.

Por su parte, el término organización, derivado de organizar, es definido por (Chiavenato A. , 1999) asociándolo a la estructura técnica de las relaciones existentes entre las funciones, niveles o actividades de los elementos materiales, tecnológicos y humanos de un ente social, sea empresa, comunidad u otro, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes dispuestos en los objetivos organizacionales.

Por tanto, la evolución del Desarrollo Organizacional (DO) de acuerdo con la evolución planteada por De Faria (1983) citado por (Guízar, 2013) considera varios estudiosos del tema como Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki; quienes sitúan los orígenes del DO en el año 1924, a partir del estudio en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company, donde descubren la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Asimismo, el autor también señala que Warren Bennis, discípulo de Douglas McGregor, reconocido por ser experto en temas de liderazgo y administración de negocios, considera el nacimiento del DO en 1958 con los trabajos de “adiestramiento de sensibilidad” llevados a cabo en la Standard Oil Company (ESSO). Pero, Según McGregor, el origen del DO fue en 1945 en el Freedman Hospital en Washington, D. C.

Por otra parte, (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) consideran que el mundo actualmente está caracterizado por un ambiente muy cambiante, por esa condición dinámica del entorno mundial,

constantemente existe en las organizaciones un estado de incertidumbre ante los cambios producidos con tanta rapidez; razón por la cual, también, el desarrollo organizacional es constituido como un instrumento por excelencia que permite lograr una mayor eficiencia organizacional, siendo esta la condición indispensable a nivel global, donde existe una intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional, requiriéndose, la integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos.

De acuerdo con (Segredo Pérez, 2016), el desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica obliga a el mundo a competir dentro de un mercado donde la dinámica está pautada principalmente por este cambio acelerado; lo anterior ha tenido un gran impacto en el campo de la administración de la sociedad teniendo en cuenta aspectos como la creatividad, la motivación y el compromiso de los actores que participan en ella.

Al respecto, conviene mencionar que las empresas que suelen ser activas internacionalmente actúan en contextos cambiantes, sin embargo, pocas veces se experimenta esta complejidad y se utiliza poco la diversidad cultural para los procesos de reflexión asociados al desarrollo. Entonces, el concepto y la implementación de un DO en un contexto internacional debe tener una perspectiva en donde se aplique el baremo de la “estrategia, la estructura y la cultura” en donde el objetivo de las sociedades debe ir cambiando de acuerdo al contexto cultural y organizacional (Petit Torres, 2012).

En este orden de ideas, el principal problema que enfrentan a nivel mundial los enfoques de DO es la falta de pertinencia, partiendo de los modelos económicos, los planes de desarrollo, los estilos de gestión y las culturas de los pueblos son diferentes entre países, por tanto, resulta un notable fracaso que en palabras textuales de (Petit Torres, 2012) ,“son recetas

copiadas de las naciones ricas, que han sido trasladadas acríticamente a nuestras sociedades” (p. 75). De igual manera, el autor manifiesta que en el DO a nivel mundial ha predominado una tesis alejada de la transformación humana y social, los cuales deben ser capaces de enlazarse con un futuro mundial que ciertamente debe ser prospero, pacifico, equitativo y sostenible (Petit, Abad , López , & Romero , 2011).

En América Latina y el Caribe, el DO a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales la necesidad de adoptar modelos y estrategias gerenciales acordes a las exigencias del entorno, por tanto, el modelo burocrático, rígido y mercantilista, cede su espacio a organizaciones inteligentes, creativas, proactivas, dinámicas, innovadoras y descentralizadas. Sin embargo, sigue siendo un modelo antiguo y como consecuencia esta la falta de identificación de un modelo que no genera impacto social siendo un eje principal para el desarrollo de los pueblos y de promoción de cambios legítimos (Petit, Abad , López , & Romero , 2011).

Asimismo, de acuerdo con el criterio de (Molina, 2000), el estudio del Desarrollo Organizacional surge de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento por la evolución de las diferentes ciencias sociales, eso a través de estructuras y procesos mucha más flexibles y que brindan mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales. Este tipo de desarrollo requiere de acuerdo con el autor nuevas capacidades individuales y organizacionales que permitan impulsar las iniciativas y la promover la disposición para asumir riesgos.

Sin embargo, tanto (Guízar, 2013), como (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) coinciden al mencionar el fenómeno global de incertidumbre en el que se encuentran inmersas muchas empresas

ante los vertiginosos cambios, las empresas de Latinoamérica no son una excepción a esa situación, haciéndose necesario la adaptación a su entorno. Aunque, la cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo sumado a un gran esfuerzo, pero, será más dinámica dependiendo de las condiciones del entorno las cuales se imponen a partir de la necesidad del cambio.

En la actualidad en Colombia, de acuerdo con lo afirmado por (Enciso Pardo & Villamizar , 2014), el DO no se preocupa por reconocer que las organizaciones son esquemas dinámicos y son evidentes las relaciones de poder, olvidándose de la importancia de la gente, la contribución de la cultura y la sensibilización de los procesos que logran afectar negativamente el entorno cambiante lleno de diferentes realidades. En este orden de ideas, el futuro aparece como una realidad múltiple, en donde existen diferentes futuros posibles, diversos autores y conocedores del entorno cambiante han utilizado la prospectiva como herramienta de gestión para analizar las posibilidades de evolución de las empresas o comunidades teniendo en cuenta variables como el tiempo y las interacciones con él entorno.

Por otra parte, (Miklos & Arroyo , 2008) afirman que el futuro no está predeterminado, por tanto, se puede crear, develar, descubrir, diseñar y construir futuros convenientes, factibles y deseables para lo cual utilizar la “prospectiva” como un instrumento estratégico utilizado para la planeación. Históricamente según el autor la prospectiva se aproxima a una metodológica o estrategia metodológica que permite salirse de dos extremos como lo son la ciencia y la creencia. Sin embargo, este autor concluye afirmando que la prospectiva estudia y trabaja sobre el futuro, y, se apoya en tres estrategias fundamentales: la visión de largo plazo (¿hacia dónde ir?), una evaluación estratégica (¿por dónde conviene ir?) y una planeación táctica (¿Cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿con quién?).

A nivel internacional, existe una escasa regulación acerca de tratados internacionales enfocados en prospectiva, sin embargo, la visión prospectiva exige verificar la probabilidad de éxito a nivel internacional. (Fernández Gonzalez, 2003). En este sentido, puede ser muy útil la prospectiva, empleada como instrumento político, principalmente a nivel nacional, pero, también cada vez más, a nivel regional, al contribuir la prospectiva por una parte al aportar la información estratégica difícil de adquirir empleado para la toma de decisiones; adicionalmente, funciona como un instrumento de movilización socioeconómica para fomentar la sensibilización creando un consenso en torno a formas prometedoras de explotar las oportunidades reduciendo los riesgos de la evolución científica y tecnológica.

En el contexto Latinoamericano, (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos , & Papagno, 2016) mencionan la importancia que se tiene en la región a la construcción del futuro, al respecto, destacando las acciones encaminadas por los gobiernos impulsados por la sociedad pretendiendo construir un futuro sostenible de prosperidad con igualdad, logrando en ese empeño, la interpretación de las autoridades públicas, propiciando un diálogo cada vez más intenso en el observando paulatinamente la incorporación de la dimensión del futuro en la planificación y en la política pública.

Afirma (Grosso , 2004), que el análisis de las practicas asociadas a el estudio cultural en América Latina dimensiona la necesidad del dialogo de los estudios prospectivos con la historia, este autor manifiesta que es preciso trabajar en el reconocimiento de las formaciones interculturales locales, su interacción y en la transformación que su intervención propone; además sostiene que es imposible acceder a la sociedad del conocimiento sin develar la pluralidad en la que se vive, la historia y que prospectiva se construirá en conjunto.

Desde otro punto de vista, en el plano latino americano las tendencias de la economía también han favorecido la concentración internacional del poder sin identificar qué clase de futuro marcharía esta región; sin embargo todo dependerá del escenario de futuro que se utilice como marco de referencia para el análisis, siendo necesaria una convergencia entre el Estado, los grupos étnicos, religiosos, la empresa y un sin número de actores que permitirán lograr un nuevo orden internacional cada vez más interdependiente (Graciarena, 2014).

De acuerdo con lo mencionado por (Graciarena, 2014) y (Grosso , 2004), la prospectiva territorial resulta un medio para la construcción de una visión a mediano y largo plazo que permite analizar y prever problemas logrando actuar antes de sufrir agravantes tornándose incontrolables. Esta prospectiva no permite predecir, sino crear condiciones apropiadas para el ejercicio de la libertad, el poder y la voluntad de los entes gubernamentales y los ciudadanos para escoger un futuro deseado.

En lo referente a Colombia, de acuerdo con lo expresado por (Reyna Espinosa & Alonso Gamboa, 2015) actuar prospectivamente permite desarrollar una actitud proactiva hacia la planificación apoyando el desarrollo del país y sus territorios de manera estratégica. Ahora bien, en el país existe la capacidad y la destreza para realizar ejercicios prospectivos, esto se evidencia en el desarrollo conceptual de planificación, ordenamiento y desarrollo territorial con un enfoque de largo plazo, lo cual se constata como la Nación, las regiones, los departamentos, los municipios, los resguardos indígenas y diversos sectores del país, han abordado la tarea de formular planes con visión de largo plazo, con diferentes grados de desarrollo.

El Gobierno Nacional Colombiano, también entiende la importancia de promover este tipo de ejercicios de planificación prospectiva. En el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario”, plantea la necesidad

de formular el Plan prospectivo nacional de desarrollo territorial. Soportando lo dicho por (Medina Vásquez, Becerra , & Castaño , 2014), quien afirma que “al introducir una visión fresca y renovada del futuro, la prospectiva le permite al sistema político la adaptación a entornos cambiantes y el aumento de la gobernabilidad al enfrentar riesgos que plantea el provenir”. Por su parte (Baena Paz, 2009) afirma que la prospectiva es política por definición, debido a que se enfoca a tomar una decisión frente a la vida y asumir un compromiso social, buscando de esta manera una forma de reflexión colectiva que en palabras del autor “una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico” (Godet, 1996, citado por Baena Paz, 2009).

En cuanto, al departamento de la Guajira, de acuerdo a lo planteado por la Agenda prospectiva para La Guajira (2016), entre los aspectos más resaltantes se establece la necesidad de crear una campaña departamental y nacional de promoción, exaltación de la identidad y la cultura guajira, restituyendo el orgullo de sus habitantes por su patrimonio ancestral, que además permita superar el estigma que como consecuencia de la actividad ilegal sumado a la fuerte época de la violencia se ha constituido en esta región. Siendo necesario que la juventud del departamento de La Guajira asuma una posición de reconocimiento y valor que debe ser transmitido además de generación en generación.

Por su parte, en el distrito de Riohacha, según lo expuesto por el Plan salvaguarda wayuu que se encarga de proteger los pueblos en peligro de extinción física y cultural, que acoge a su etnia en conjunto según (Rubio Medina, 2015) afirma, las circunstancias en las que se encuentran las comunidades wayuu de Riohacha son precarias y resultan difíciles de caracterizar, debido a que muchas autoridades tradicionales solo hablan wayuunaiki, existe una desconfianza extrema a los *alijuna* (los no wayuu), a causa de la raíz, la explotación, engaño y manipulación por la que se han visto

afectados desde mucho tiempo atrás, en relación con otras regiones del Estado colombiano (De Sousa, 2010).

Sin embargo, en el sector Vía Santa Marta camino al corregimiento de Camarones se evidencian afectaciones socioeconómicas, como lo menciona (Guerra Curvelo , 2017) afirmando que es notoria la carencia de agua potable y suelo erosionado. El agua es su necesidad más urgente, sumado a la seguridad alimentaria que a la fecha se le ha dado un mayor despliegue debido a la tutela interpuesta contra el estado colombiano. Estas situaciones se han hecho controversial por noticias mencionando que entre el 2008 y el 2013 murieron cerca de 3000 niños wayuu (Diario del norte, 1 de abril de 2014). De igual manera (Rubio Medina, 2015) afirma que en el sector Riohacha – Santa Marta se evidencia también problemas relacionados con territorios y cultivos, debido al desabastecimiento que genera dificultades para obtener los alimentos de allí, lo cual se agrava con la sequía que vive el departamento.

De la misma manera (Rubio Medina, 2015) certifica que se han realizado numerosos Planes de Salvaguarda en varias comunidades, a la fecha de su publicación, no se habían implementado ninguno. Adicionalmente, el autor afirma que las condiciones geográficas del municipio de Riohacha hacen que el desarraigo cultural sea extremo y esto se evidencia en la población joven que tienen por responsabilidad el legado cultural y por otro sobrellevar la influencia alijuna tan marcada que termina incidiendo notablemente en los más jóvenes.

Sin embargo, este autor manifiesta que este panorama cultural no se encuentra en un estado de extrema urgencia pues se evidencia a través de cartografías sociales que las personas aún practican bailes típicos, la mayoría de los habitantes wayuu son hablantes del wayuunaiki, se preserva la actividad económica artesanal y muchas de los elementos propios de sus raíces se siguen desarrollando.

En este orden de ideas, la comunidad indígena wayuu, mayor población indígena de Colombia y reconocida por que aún muchas de sus costumbres se mantienen vivas a través del tiempo. Sin embargo, presentan un sin número de inconvenientes asociados a el desarrollo y la visión de futuro al interior de las comunidades, de acuerdo con lo dicho por (Guerra Curvelo , 2017), “la comunidad indígena wayuu se ha visto marcada por diversos problemas asociados a propósitos de control territorial” y la falta además de un modelo de autogobierno.

En definitiva, fenómenos como el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial son prácticas que permite un replanteamiento que sin duda alguna conducirá a recuperar lo propio del desarrollo humano y social. De allí la importancia de analizar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, con el propósito de aportar un nuevo planteamiento conceptual que asocie estos dos procesos transformadores en la comunidad indígena wayuu y proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en estos resguardos indígenas wayuu del Distrito.

1.1.2. Formulación del problema.

Con base a los señalamientos expuestos con anterioridad surge el siguiente interrogante: ¿Cómo es el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira?

1.1.2. Sistematización del problema.

¿Cuál es el proceso del desarrollo organizacional presente en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira?

¿Cómo son las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira?

¿Cuáles son los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira?

¿Cómo es el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira?

¿Cuáles son los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira?

¿Qué lineamientos se pueden proponer para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general.

Analizar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.

Objetivos específicos.

- Identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.
- Proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un estudio que permita investigar sobre los elementos facilitadores para la implementación de estrategias enfocadas a la eficiencia organizacional en los resguardos indígenas wayuu del distrito de Riohacha, departamento de La Guajira es fundamentado en un valor teórico dado por la profundización, ampliación, reafirmación y contrastación de la temática concerniente a la

variable de desarrollo organizacional y prospectiva territorial enmarcada en una realidad dentro del contexto de comunidades étnicas. Lo referente a las dos variables comprende un eje temático, considerado joven, con muchos estudios y aplicaciones, siendo aún, bastante promisorio.

Esta investigación tiene una utilidad metodológica, sustentada en un enfoque cuantitativo, requiriendo para su implementación el uso de instrumentos de recolección de información tipo las encuestas (Hernández, Fernández, Baptista, 2014), estas se diseñarán apoyándose en instrumentos de otras investigaciones similares, además de autores que han tratado la temática de desarrollo organizacional y de prospectiva territorial, estos instrumentos han de ser validados por un grupo de expertos en estos temas, posteriormente se debe aplicar un análisis de confiabilidad que permita soportar la información recolectada con resultados con bajo sesgo permitiéndoles ser empleados en investigaciones relacionadas a futuro.

Además de ello, son necesarios los mecanismos de tratamiento y presentación de la información, interpretación y análisis, permitiendo conocer el grado de relación entre estas variables, facilitando el diseño de estrategias fomentadoras de la toma de decisiones, es decir, poder contar con insumos suficientes, eficientes y confiables que permitan dar respuesta a los objetivos específicos planteados.

De igual manera, la presente investigación reviste de un aporte práctico, relacionado con la referencia que podrá proporcionar a estudios similares posteriores sobre desarrollo organizacional y proyección territorial en el contexto organizativo de estos entes territoriales. Además, permitirá comunicar los resultados a la comunidad científica y académica o comunidad en general interesadas en estos, las principales estrategias serán charlas, socializaciones, talleres, generando artículos científicos y ponencias para ser

presentados en eventos científicos, académicos y de extensión a las comunidades. De igual modo, se puede publicar en revistas indexadas.

También, es importante resaltar la relevancia social de esta investigación, que trascendería con sus posibles resultados, con un enfoque diferencial a proponer alternativas de solución a problemas de organización y desarrollo social que presentan los resguardos indígenas, especialmente los de la etnia wayuu del distrito de Riohacha, en el departamento de La Guajira, y en otras formas organizativas comunitarias, a través del diseño de programas de desarrollo organizacional, que respetando su identidad cultural – ancestral puedan adaptarse al cambio organizacional que exige el mundo globalizado, y puedan presentar y ejecutar proyectos de manera efectiva y con excelentes beneficios para la comunidad.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación temática.

En el desarrollo de la presente investigación, la delimitación temática, conceptual y teórica, se basa en las variables objeto de estudio que son: Desarrollo Organizacional (DO) y Prospectiva Territorial. Las cuales cobijan áreas teóricas de la administración y las ciencias sociales (sociología, antropología, economía y otras). se sitúa, dentro del conjunto de líneas de investigación definidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, para la Maestría en Administración de Empresas, en la línea de investigación *estudios organizacionales que tiene por objetivo general: generar proyectos de investigación que involucren el diálogo interdisciplinario para abordar diferentes problemáticas atañe a las organizaciones desde la conjunción de diferentes perspectivas.*

Con el propósito de estudiar las variables y desarrollar las dimensiones propuestas para este estudio, los autores tomados en este análisis, con relación a la variable de desarrollo organizacional, son Guizar (2013), Mercado (2015) y Chiavenato (2012) en la dimensión denominada proceso del desarrollo organizacional; y Mercado (2015), Robbins (2011) y Guizar (2013) para las técnicas de desarrollo. Por otro lado, la variable de prospectiva territorial es abordada desde los teóricos Medina (2009) para la dimensión ejes temáticos del Diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo, Espinosa Cuervo (2006) para la dimensión Fases del proceso prospectivo y Goux-Baudiment (2001) para los tipos de resultados de la prospectiva territorial.

1.4.2. Delimitación espacial.

Desde el punto de vista espacial, la presente investigación se llevó a cabo en el resguardo indígena wayuu de Perratpu, el cual, se constituye mediante Acuerdo número 89 de 2006, en beneficio de las comunidades indígenas wayuu de Tocaromana, Loma Fresca y Chentico. Es un globo de terreno que hace parte del Santuario de Flora y Fauna 'Los Flamencos', localizado en el corregimiento de Camarones, jurisdicción del distrito de Riohacha, departamento de La Guajira - Colombia.

1.4.3. Delimitación temporal.

Esta investigación, se viene realizando desde el primer semestre de 2019, se ha complementado con información recolectada durante el primer y segundo semestre de 2020. Por lo tanto, su finalización se prevé para finales de 2020. Así, las cosas el producto de esta investigación o proyecto de intervención se podría iniciar a partir de 2021.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como finalidad ofrecer a la investigación el problema dentro de un ámbito donde se desarrolle con sentido, integrando con anterioridad los conocimientos resaltantes del mismo y ordenándolos de manera que se obtengan resultados favorables a la tarea, está compuesto por los antecedentes investigativos, los fundamentos teóricos, marco conceptual, marco legal, marco contextual o institucional, y el sistema de variables.

2.1.1. Antecedentes investigativos.

Los antecedentes, son todos aquellos estudios previos que sustentan la investigación. Los cuales sirvieron de guía y permitieron hacer comparaciones en el análisis del problema y en los diversos capítulos que comprende el estudio, aportando contenido en todo momento en el desarrollo de las distintas interrogantes que surgieron durante el proceso de construcción del mismo.

Con respecto a la variable Desarrollo Organizacional se tiene una investigación desarrollada por (Villada, 2010), que tiene como título “*Análisis del desarrollo organizacional de un grupo de productoras de plantas medicinales, aromáticas y condimentarías del municipio de Guapi (Cauca)*” este estudio fue desarrollado como trabajo de grado para optar el título de Magister en Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. El objetivo general de esta investigación fue analizar el desarrollo organizacional de un grupo de productoras de plantas aromáticas, medicinales y condimentarías del municipio de Guapi (Cauca).

La metodología de esta investigación fue de corte cualitativo, operando desde los campos de observación ampliándolos a medida que se avanzaba en la recuperación de información primaria y secundaria. El desarrollo metodológico se fundamenta en la aplicación de herramientas participativas que buscan dar respuesta a las estrategias utilizadas. Las herramientas empleadas para la recolección de información y datos fueron las entrevistas semiestructuradas, ejercicios de observación, talleres de identificación, análisis comparativos de resultados, etc.

El principal aporte de esta investigación fue el valioso recorrido teórico de la variable Desarrollo Organizacional, la cual está definida no solo desde el punto de vista administrativo, sino que realiza una aproximación conceptual al conocimiento ancestral y el contexto de vulnerabilidad que coincide con la población objeto de estudio.

En este orden de ideas (Cruz Amaya, 2013) desarrolla también un estudio titulado “*Auto Organización Comunitaria para la Innovación Social y el Desarrollo Local Caso: Comuna 13, ciudad de Medellín*”, como trabajo de grado para optar por el título de Magister en Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana. El objetivo general de esta investigación fue comprender el proceso de auto organización de una comunidad, hacia la innovación social y el desarrollo local, desde sus capacidades endógenas y locales, en relación con diferentes aplicaciones de TIC específicamente en el ámbito de las organizaciones sociales y comunitarias, en la Comuna 13 de la ciudad de Medellín.

Esta investigación metodológicamente utilizó para su validación el caso de estudio; en la Comuna 13, localidad de la ciudad de Medellín, soportándose en la entrevistas semiestructurada; desde una postura descriptiva-hermenéutica que pretende un aprendizaje sobre los significados,

perspectivas y definiciones de los actores, en función de la actual investigación, para comprender aspectos y características fundamentales de sus capacidades endógenas y del fenómeno de la auto organización hacia la innovación social y el desarrollo local, como la construcción de un saber en torno a una experiencia, al tiempo que reconocer en la singularidad una perspectiva privilegiada para el conocimiento social.

La principal conclusión es la forma en que una comunidad se consolida y se sostiene como colectivo en el tiempo, para proyectarse continuamente; sobre la base de la identidad y la construcción del conocimiento en el tránsito de la experiencia y el aprendizaje, para desencadenar procesos continuos de mejoramiento que les permita generar un ambiente competitivo que se articula a dinámicas económicas y sociales, locales y regionales en la perspectiva del desarrollo con otros actores y con los institucionales.

El principal aporte de esta investigación es la descripción teórica de una ruta metodológica que permitió definir los lineamientos propuestos en uno de los objetivos de la presente investigación partiendo de la premisa de que esta ruta es un modelo que permite encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales.

Asimismo, el artículo científico elaborado por (Garbanzo Vargas, 2016), intitulado: “*Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*”, para la Revista Educación. Bajo los postulados teóricos de Hellriegel, Jackson y Solcum (2005), Alcántara (2007), Garbanzo (2012), Tunnerman (2000), entre otros. El objetivo de la investigación base es gestionar los distintos procesos por los que atraviesan las organizaciones educativas en aras de alcanzar su desarrollo organizativo, y responder así a las demandas emergentes del

entorno, sin embargo, el artículo científico tuvo como objetivo realizar una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional.

El enfoque metodológico fue post positivista cuantitativo, con un tipo de investigación documental y un diseño bibliográfico, En el presente estudio se utilizó la técnica bibliográfica, asimismo se realizó un análisis de contenido y un análisis crítico.

Los resultados demostraron, que se toman en cuenta la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse y el papel de la administración de la educación.

Se concluye que, desde la gestión mediante un liderazgo transformador, se debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional.

El aporte de la presente investigación, lo constituye la abundante y nutrida información sobre el desarrollo organizacional, lo cual significó un gran aporte para la construcción de los objetivos específicos del estudio, así como fue base fundamental para la construcción del mapa de variables, además se utilizó para la consolidación de la fundamentación teórica.

En este orden, (Pérez , Milian , Cabrera, & Victoria, 2016) elaboraron un artículo para la revista INFODIR, titulado: *“desarrollo organizacional, cultura y clima organizacional. Una aproximación conceptual”*. El objetivo principal fue reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. Teóricamente se basó en: Martínez (2014), Sánchez (2012), Nava (2013), Morales (2010), Torres (2016), entre otros.

Metodológicamente, se utilizó un enfoque cualitativo, de tipo documental con un diseño bibliográfico, realizándose una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. se usaron los descriptores: desarrollo organizacional, cultura y clima organizacionales. El tratamiento de los datos se realizó mediante el análisis de contenido de tipo directo. El desarrollo trata las definiciones, los elementos significativos de cada categoría estudiada.

Los resultados demuestran que la organización es un sistema formal creado para un objeto, es diseñada artificialmente con el propósito de cumplir la meta, donde lo fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman.

Se concluyó que la necesidad de hablar hoy en día de las diferencias entre cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la preparación de los directos en salud pública, de manera tal que les permita tener las competencias necesarias para poder planificar los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; lo que implica, de ser preciso, reformular las ideas que rigen los paradigmas organizacionales y sin lugar a dudas hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo de la institución, lo cual repercute no sólo en la mejora creciente de la organización, sino también en la sociedad.

Con base a lo expuesto, se infiere que el citado artículo, sirvió de base para la elaboración del presente estudio debido a la relevante información sobre la variable objeto de estudio, desarrollo organizacional, por lo que ayudó a aclarar ideas para el planteamiento de la problemática, elaboración de los objetivos, construcción del mapa de variables, así como guía para el desarrollo de la fundamentación teórica.

Dentro de este contexto (Aguilar Zamora, 2018) publica un artículo científico para la revista Extremeña, titulado “*El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las Organizaciones de la Sociedad Civil*”. El principal objetivo fue realizar un análisis del proceso de desarrollo organizacional que se lleva a cabo en varias organizaciones de la sociedad civil y como éste genera un cambio significativo en las organizaciones implementando estrategias de mejora continua que las conduce a ser efectivas. Bajo los postulados de Hayle, James y Wrigley (2005), Chiavenato (2004), Lewis (2001), Blumenthal (2003), Draper (2000), Villar (2009), entre otros

La metodología empleada fue descriptiva, con un enfoque cualitativo, no experimental, ya que revisarán en la literatura académica sobre el desarrollo organizacional. El protocolo fue: (1) la identificación del campo de estudio, tema y periodo a analizar; (2) la formulación del problema; (3) la definición de criterios de búsqueda para la información; (4) la selección de referencias y estudios; (5) la lectura crítica; (6) la extracción de información y datos relevantes; (7) el análisis y síntesis de evidencia científica.

Los resultados arrojaron que el desarrollo organizacional es un proceso de generación de cambios positivos, pues responde a las necesidades de las organizaciones conduciéndolas al logro de sus objetivos, a partir de una evaluación de la organización que considera su estructura, actividades, propósito, presupuesto y recursos con los que cuenta para llevar a cabo su función.

Se concluyó que el proceso debe ser a mediano y largo plazo, no está sujeto a una temporalidad pues responde a la naturaleza, recursos y requerimientos de cada organización.

El citado antecedente, aportó importante información a la presente investigación, debido a que presenta datos relevantes sobre el desarrollo organizacional variable de estudio, para construir la definición personal sobre la misma, aunado a ello, contiene información de varios artículos que tratan el tema, por lo que se utilizó como base para elaborar la fundamentación teórica de la presente investigación.

Seguidamente, se presenta un artículo de investigación elaborado por (Cañarte Soledispa & Porraspita Alfonso, 2018) para revista Avances de la Universidad Pinar del Río. Titulado: *La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional*. El objetivo del estudio fue sistematizar concepciones acerca de la gestión de personas y su impacto en la indagación apreciativa e interacción social. Bajo las posturas teórica de Cuesta (2014), Song y Chermack (2009), Morales (2009), Hernández (2003) Díaz (2004), Lorenzo (2015), Pitre, Cardona y Hernández (2017), INEC (2012), entre otros

La metodología utilizada fue la investigación –acción participativa; teniendo en cuenta investigador-actores locales, utilizando el método histórico y lógico para determinar las influencias directas con el impacto del desarrollo organizacional hacia la interacción social. Se destaca el método investigación acción para diagnosticar el entorno investigado y propiciar cambio social. Se empleó técnicas como: observación, análisis documental, entrevista y encuesta, los resultados se procesan para obtener conclusiones seleccionando (SPSS Statistics), que permitió interpretar la interacción social existente mediante la escala Likert validado mediante juicio de experto y como confiabilidad obtuvo un $rtt = 0,78$.

Se utilizó una muestra de 200 actores locales, seleccionada entre edades de 18 a 50 años pertenecientes a 3 cantones, correspondiendo 0,44% de la población urbana de Jipijapa, Montecristi y Puerto López. Para el

procesamiento y análisis de la información se utilizó la técnica entrevista apreciativa: se establecieron diálogos con una guía estructurada para grupos objetivos. Para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, la constatación, así como el análisis de las competencias, se analizaron investigaciones previas realizadas, informaciones estadísticas y textos.

Los resultados demostraron que el coeficiente de cohesión de los emprendedores fue de 10%; los índices de aprovechamiento de la jornada laboral fueron calificados como máximo indicador 30 %, la productividad del trabajo individual y en equipo arrojó 20 %; comportamiento de las personas y nivel de desempeño técnico organizativo 15 %; factores relacionales con las competencias laborales adecuadas reflejó un 10% y en un rango de 15 % fueron las responsabilidades asumidas conforme a las exigencias de la organización; donde se observa que deben mejorar los procesos hacia una revolución positiva para el cambio organizacional.

Se concluyó que la constatación empírica inicial del problema de investigación apunta al no aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo integral de los emprendimientos. Se visibilizó que la productividad y la competitividad organizacional constituyen factores estratégicos que tributan al desarrollo, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación e innovación.

Con base a lo expuesto, se infiere que sirvió de aporte debido a que posee información importante sobre el desarrollo organizacional sirviendo para elaborar una definición propia de la misma, además de guía para desarrollar las dimensiones y los indicadores descritos en el mapa de variables, Así mismo, la metodología de esta investigación también es utilizada como referente del presente estudio.

Por otra parte, se presente el estudio realizado por (Díaz Perez & Cabrera Ardanás, 2019) para la revista Cubana de Educación Superior titulado: “*psicología y desarrollo organizacional: una propuesta curricular basada en el aprendizaje colaborativo*”. El principal objetivo de esta investigación fue realizar una revisión bibliográfica-documental y un estudio exploratorio con cuestionario sobre el perfil del profesional de la Psicología en organizaciones cubanas, se fundamenta la propuesta de una nueva asignatura para la carrera de Psicología de la Universidad de La Habana. Estuvo fundamentado en las teorías de Smith (2000) Moros y Díaz (2008), Medina y Ávila (2015), Martínez y Vázquez (2007), Calzadilla (2002), Ojalvo y Cortizas (2016), entre otros

Metodológicamente, el estudio fue de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de tipo descriptivo, documental, con un diseño de campo bibliográfico y exploratorio, se realizó un análisis documental sobre el perfil profesional, se elaboró el programa analítico de la asignatura Psicología y Desarrollo Organizacional, en consonancia con los objetivos de las disciplinas Psicología Laboral y de las Organizaciones y Práctica Pre-profesional.

para el estudio de las demandas del mercado laboral en el contexto de la actualización del modelo económico social cubano, se elaboró y se aplicó el Cuestionario Perfil Profesional del Psicólogo en las Organizaciones, valoró una población de 143 sujetos tomando como criterios de inclusión que sean graduados de Psicología entre los años 2012 – 2016 y que estén ubicados laboralmente en instituciones de los sectores empresarial y presupuestado.

En este artículo se presentan los datos de un caso de estudio con aplicación de cuestionario conformado por 26 ítems, con respuestas cerradas tipo escala de Likert, el cual fue validado por 5 expertos en el área, para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alpha Cronbach arrojando un $\alpha = 0,87$. El instrumento se procesó a través del programa estadístico SPSS.

Los resultados se expresaron en datos porcentuales, acompañados de análisis cualitativos. Se evidencia que el perfil profesional habla de la necesidad de potenciar la formación de competencias en funciones del desarrollo organizacional, tanto a nivel de pregrado como de postgrado. Se espera que este tipo de funciones sea de lo más demandado en el futuro cercano con la implementación de los cambios e innovaciones derivados de la actualización del modelo económico-social cubano. El estudio dio lugar a la propuesta de la asignatura Psicología y Desarrollo Organizacional. Para ello se tomó en cuenta tanto el estado teórico-metodológico de la literatura nacional e internacional disponible sobre su sistema de contenidos, como las demandas que provienen del contexto socio-económico, histórico y cultural en donde se forma el profesional.

El aporte del citado estudio corresponde a la información relevante sobre una de las variables objeto de estudio desarrollo organizacional, lo cual sirvió de guía para diseñar los objetivos específicos, así como las dimensiones e indicadores del mapa de la variable, también, los fundamentos teóricos, de la presente investigación.

Desde otro punto de vista, también se presentan los antecedentes concernientes a la variable prospectiva, inicialmente demuestra el estudio realizado por (Astigarraga, 2016) para la revista Centroamericana de Administración Pública, intitulado: "*Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*". Este artículo tiene como objetivo ofrecer una visión general sobre los orígenes, conceptos e ideas clave de la prospectiva estratégica, además sobre su utilización en el ámbito de organizaciones, empresas, gobiernos y territorios, su aportación al desarrollo, buen gobierno y sostenibilidad de estos. Estuvo basado teóricamente en las posturas de autores como: Mojica (2008), Durance (2007), Martin (2001), Godet (1997), Beinstein (2016), entre otros.

Metodológicamente la investigación, se encuentra inmersa en el paradigma post positivista con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, documental con un diseño bibliográfico, se utilizó la técnica bibliográfica, asimismo se realizó un análisis de contenido y un análisis crítico.

Los resultados demuestran que la utilización de la prospectiva estratégica prepara a las organizaciones y territorios para el cambio. Pero también, y no menos importante, a las personas que forman parte de ellas. Permite integrar en las organizaciones, empresas, gobiernos, el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que les afectarán, y que deberán tener en cuenta en su estrategia y proceso de planeación.

Se concluyó que, en su relativamente corta historia, resultado de la convergencia de varios campos disciplinarios, la prospectiva ha ofrecido una importante ayuda al desarrollo de organizaciones, empresas, gobiernos y territorios, así como a los propios y gestores, miembros de los mismos a la hora de afrontar, planificar y construir su futuro. La utilización de la prospectiva estratégica prepara a las organizaciones y territorios para el cambio. Pero también, y no menos importante, a las personas que forman parte de ellas. Permite integrar en las organizaciones, empresas, gobiernos, el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que les afectarán.

El aporte del citado antecedente lo constituye la importante información y confrontación de los postulados de autores sobre la prospectiva, variable objeto de estudio, lo cual sirvió de guía para construir la operacionalización de las variables, así como para desarrollar las dimensiones e indicadores plasmados en el mismo logrando así la confrontación de las teorías del presente estudio.

En este orden de ideas, (Forigua Moyano, 2018) elaboró un estudio para la Universidad Nacional de La Plata, con el propósito de obtener el grado de Magíster en Políticas de Desarrollo titulado: *“políticas de desarrollo de construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: Una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones”*. El objetivo de investigación fue analizar el método de construcción de escenarios prospectivos y determinar su contribución en el manejo de la incertidumbre hacia la toma de decisiones, dentro del estudio de caso del Plan Estratégico territorial Lobos 2020. Bajo los postulados teóricos de Gutiérrez (2014), Cirio (2016), Rofman (2006), Matus (1998), entre otros

Metodológicamente, la presente investigación se desarrolló dentro de la lógica cualitativa, se aplicó como estrategia metodológica el estudio de caso, el cual permitió confirmar, modificar y ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, además esta estrategia facilitó desarrollar un proceso de exploración, descripción y comprensión de las complejas interacciones que se dan en la realidad se llevó a cabo específicamente el estudio de la contribución del método de construcción de escenarios prospectivos en cuanto a la reducción de la incertidumbre dentro del proceso de toma de decisiones, tomando como estudio de caso el Plan Estratégico Lobos 2020.

La muestra de informantes se compuso de funcionarios públicos y de algunos de los profesionales que conformaron el equipo consultor encargado de la elaboración del plan. La aproximación al campo de la investigación fue realizada a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a informantes claves durante un periodo de seis meses. Se asumió como técnica que trasciende el registro de lo observable, dejando al descubierto la cotidianeidad, los códigos cotidianos de los actores analizados, posibilitando rescatar singularidades, producir y reproducir sentidos. Las entrevistas

aplicadas fueron diseñadas a partir de preguntas semiestructuradas, con base en los objetivos específicos de esta investigación.

De este modo, la entrevista semiestructurada y el análisis documental fueron las principales técnicas metodológicas utilizadas para la recolección de la información. Tanto el análisis de las entrevistas como el análisis documental permitieron generar el proceso de triangulación de la información dotando de validez a la información recolectada. Para dar cuenta de lo anterior, se analizaron estas cuestiones desde dos grandes perspectivas una a nivel macro y otra a nivel micro. Así mismo, se realizó el análisis morfológico haciendo uso del software MORPHOL de LIPSO. Como complemento al análisis morfológico, se desarrolla la quinta etapa a partir del método de expertos, haciendo uso del software SMIC el cual tuvo como base de partida una hipótesis fundamental y algunas hipótesis complementarias.

Los resultados demostraron que la prospectiva no es una herramienta novedosa en la región. Si bien, establecer periodos resulta arbitrario, se puede distinguir de forma general tres grandes etapas en la evolución de la prospectiva en América Latina. Dichas etapas no concuerdan de manera exacta con el avance de la planificación a pesar de que ambos aspectos mantienen una relación de interdependencia.

Se concluye que, las cuestiones de carácter teórico-metodológico de la prospectiva territorial y la construcción de escenarios prospectivos se basan centralmente en la identificación de variables relacionadas con el territorio, su estructura económica, sus funciones y los procesos sociales que promueven su transformación. Sumado a esto, toman en consideración los diferentes actores que poseen capacidad de intervención en el territorio, los cuales pueden promover o no los procesos de cambio.

En cuanto a la utilización del método de escenarios prospectivos en experiencias de planificación territorial en América Latina, se pudo observar que este método es cada vez más utilizado a nivel territorial, de acuerdo con los casos empíricos descritos anteriormente, también se evidencia el interés por instalar la práctica del análisis estratégico con el concepto de construcción de futuro.

La relevancia del estudio antes citado en relación con el presente radica en la revisión bibliográfica y compilación teórica sobre la prospectiva y los escenarios prospectivos realizada por la autora, lo cual, sirvió de guía en cuanto a autores y teorías relacionadas con una variable que ambos trabajos poseen en común: prospectiva.

Dentro de este contexto, (Toledo Diez, Álvarez Sánchez, & Azorín Domínguez, 2018) publican un artículo para la revista *Universidad y Sociedad*, titulado: “*La vigilancia prospectiva en el ordenamiento territorial del municipio de Cienfuegos: una experiencia de estudio*”. El presente artículo tuvo como objetivo presentar el resultado de la aplicación de estas útiles herramientas en la contribución a la elaboración del plan de ordenamiento territorial del municipio de Cienfuegos a partir de la vigilancia prospectiva. Bajo la postura de Richards y Heur (2015), Medero (2011), Deusto (2015), Mattar (2014), entre otros.

La metodología se basó en un análisis morfológico que se desarrolla a partir del programa computarizado Morphol, es un método analítico-combinatorio que reduce la posibilidad de probabilidad de que los acontecimientos se produzcan de una manera en que el analista no ha imaginado ni considerado previamente. Es importante esclarecer que el proceso de prospectiva estratégica comprende varias etapas: construcción de las bases, identificación de cuestiones esenciales en juego y construcción de

escenarios. Para cada una han sido diseñadas herramientas específicas, las que poseen un carácter modular; pueden ser utilizadas de forma integral; en el orden propuesto por Godet.

La utilización de la técnica del Análisis Morfológico estudio permite la descomposición del sistema, definir las hipótesis y escenarios. Con la aplicación del método Delphi se logra reducir el espacio morfológico a cuatro variables resultantes y a partir de la opinión de los expertos se describen las hipótesis y su probabilidad de ocurrencia, elemento a considerar en la determinación de los futuros probables.

Los resultados demuestran que la vigilancia prospectiva constituye una herramienta de observación del entorno a largo plazo que permite la identificación temprana, estableciendo señales de alerta, en el corto plazo, que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Es fundamental su aplicación en el estudio, análisis y elaboración de los planes de ordenamiento territorial.

Se concluye que, el sistema de Planificación Física concibe en la actualidad los planes de ordenamiento territorial como un instrumento de gobierno, jurídico, descentralizado, participativo, gestionable, estratégico, regulador, controlador, integral, comunicativo, requiriendo para su elaboración de la vigilancia prospectiva.

La investigación citada fue un aporte valioso al presente estudio, ya que pueden fortalecer los modelos teóricos para el desarrollo de la variable prospectiva, las citadas teorías se asemejan con la presente investigación, lo cual conlleva al desarrollo de fundamentación teórica, ya que el antecedente da a conocer para desarrollar el presente análisis.

Seguidamente se presenta (Medina, 2009), quien publica un proyecto titulado *2Bases metodológicas y conceptuales de la prospectiva territorial para*

la construcción de la visión Cali 2036”, quien para la fecha era el director del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Alcaldía de Santiago de Cali. El principal objetivo de este documento fue presentar las bases conceptuales y metodológicas que fundamentan el diseño y operación de la Visión Cali 2036. De esta manera se buscó orientar a la alcaldía y a la comunidad en general sobre los contextos, objetivos y sentido que preceden su puesta en marcha.

Metodológicamente, en este nuevo ejercicio prospectivo para la ciudad de Cali, el Instituto se propuso innovar la metodología, de tal forma que no se realizara el clásico diagnóstico ampliamente descriptivo que abarca todos y cada uno de los temas que hacen parte de la vida de una ciudad como Cali. Esta metodología tiene un carácter práctico, en la medida que canalizó los aportes realizados por los expertos vinculados al diagnóstico estratégico de los 16 temas priorizados, los cuales fueron seleccionados por tener un amplio nivel de investigación en el tema solicitado, que les permite no partir de cero, sino aprovechar todo el bagaje acumulado de información y de reconocido conocimiento sobre el tema.

El documento concluye que la Prospectiva Territorial en particular facilita el análisis de sistemas sociales, permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y elaborar estrategias colectivas de respuesta a las dinámicas del cambio tecnológico y social. Al mismo tiempo, moviliza a los diferentes actores y redes sociales para generar visiones compartidas de futuro, orientar políticas de largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y posibilidades locales, nacionales y globales.

Este proyecto es relevante e importante para la presente investigación, porque permite definir teóricamente la dimensión ejes temáticos del

Diagnostico estratégico con enfoque prospectivo y sus respectivos indicadores. Adicionalmente aporta una definición de prospectiva territorial enfocada al desarrollo de las comunidades o grupos de personas, es decir, coincide en el grupo objetivo de investigación.

Adicionalmente (Espinosa Cuervo, 2006) publican un artículo científico titulado “*La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro en la revista Región, espacio y Territorio en Colombia*”. Este artículo tuvo como objetivo explicar la prospectiva territorial como una herramienta que permite a través de la concepción y la construcción colectiva de visiones y escenarios de desarrollo comunes crear cooperación y reconstruir el tejido social e institucional.

La metodología de este artículo se basó en un estudio cualitativo que se lleva a cabo a través de una exploración documental desarrollando una reflexión que a criterio del autor les compete a los dirigentes nacionales, departamentos, instituciones públicas y privadas, entre otras, con el fin de extraer soluciones encaminadas a determinar un derrotero común de desarrollo.

Esta investigación concluye que las condiciones para adelantar los procesos sociales prospectivos territoriales varían de acuerdo con las capacidades técnicas, la fortaleza institucional y el liderazgo de sus gobernantes, a la actitud y preparación de los diversos sectores sociales e institucionales frente al futuro. Menciona también que las entidades territoriales de menor desarrollo generalmente tienen limitadas condiciones para adelantar eficientemente este tipo de procesos por tanto se deben desarrollar acciones previas de fortalecimiento institucional.

El principal aporte de este artículo es la definición teórica de la dimensión fases del proceso prospectivo territorial y los tipos de resultado del proceso

prospectivo. Presenta además una serie de características y condiciones que permiten la creación de condiciones necesarias para lograr resultados con mayor movilización social e institucional técnicamente más rigurosas de diversos sectores interesados en la construcción de la visión de futuro; esto aportará a la definición de los lineamientos.

2.1.2. Fundamentos teóricos.

2.1.2.1. Desarrollo organizacional.

Bennis Warren (1969) define DO como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa destinada a cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, retos y el cambio en sí mismas”. Por otra parte, Beckhard (1969), lo describe como “un esfuerzo para planificar, toda la organización y la gestión que se lleva a cabo desde los directivos para aumentar la eficacia de la organización”. Seguidamente French & Bell (1990) la definen como “un principio de gestión y esfuerzo a largo plazo para mejorar el proceso de resolución de problemas y la renovación de una organización” (Pariente, 1998).

Entender y manejar las organizaciones, de tal manera que puedan ser adaptadas al entorno y sus necesidades plantea retos complejos, por ende, las organizaciones deben tener la capacidad de sobrevivir al proceso de globalización. Por ello, a menudo la velocidad del cambio somete a pruebas severas la capacidad de administradores para adaptarse con suficiente rapidez. De acuerdo con el criterio de (Koontz C. , 2012), el desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado planificado hacia elevar la eficacia de la organización; busca la solución de problemas que ocasionen debilidades operativas en todos los niveles.

Al respecto, (Robbins & Judge, 2003) expresan que el desarrollo

organizacional son las intervenciones que facilitan el cambio planificado, basado en valores humanísticos y democráticos, este pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. Dentro de este contexto, (Pariente, 1998) citado en (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) establece:

el desarrollo organizacional fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización (p. 6).

Al confrontar las ideas señaladas anteriormente, se infiere que existe concordancia entre los postulados de los mencionados autores, sin embargo; el investigador sustenta su estudio en las ideas de (Pariente, 1998) citado en (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011).

En este sentido, el desarrollo organizacional es una estrategia educacional compleja Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico que permita su mejoramiento, y la movilización de recursos facilitando llevar a cabo las acciones.

2.1.1.1.1. Proceso del desarrollo organizacional.

Del proceso de desarrollo organizacional depende en gran medida el éxito de la empresa, teniendo en cuenta la planificación para el diseño de estrategias las cuales permitan alcanzar las metas propuestas.

Al respecto, (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) indican “El proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas con el fin de lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión las

situaciones presentadas en el proceso de implementación”.

Según los autores, el proceso del desarrollo organizacional está compuesto por cuatro pasos: el primer paso es el diagnóstico organizacional, el segundo paso consiste en desarrollar los planes de acción/intervenciones que faciliten la corrección de los problemas, el tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones tomadas y el cuarto paso son las nuevas acciones/intervenciones según sea necesario.

Por otra parte, (Cristiani Pinto, 2012) afirma que la implementación del proceso del desarrollo organizacional representa una importancia con respecto a la estructura y los diferentes modelos de desarrollo organizacional el cual debe permitir identificar las ventajas y desventajas de tal manera que se pueda seleccionar el más conveniente a aplicar en una organización. Afirma además que para ello se debe realizar un programa que considere datos como un diagnóstico interno, recolección de información, proyección de aplicación, implantación del programa, entrenamiento del personal, aplicación de la planeación, seguimiento y reaprovechamiento.

De igual forma, (Mercado , 2013) sustenta que el desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones mediante un proceso de cambio planeado que les permite ser más competitivas, democráticas y saludables, para ello lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Este autor propone tres pasos fundamentales para el proceso de desarrollo organizacional que son el diagnóstico, intervención y refuerzo.

Dentro de este contexto, (Guillén Martínez, 2013) asevera que el proceso de desarrollo organizacional consiste en la recolección de información, diagnóstico organizacional y acción de intervención, exigiendo cambios estructurales tanto en la organización formal y en el comportamiento el talento

humano. Este presenta a la organización un concepto dinámico de organización, cultura organizacional o cambio aplicado a la administración; presenta tres etapas: diagnóstico, recopilación e intervención.

Con base a lo antes expuesto, se observa discrepancia entre los postulados de los citados autores, partiendo de la premisa que para (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011), tiene cuatro pasos: diagnóstico organizacional, desarrollar los planes de acción/intervenciones, descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman y nuevas acciones/intervenciones según sea necesario, por su parte (Mercado , 2013) afirma que consta de tres pasos: diagnóstico, intervención y refuerzo; por otro lado (Guillén Martínez, 2013) presenta tres etapas: diagnóstico, recopilación e intervención. Para efectos del estudio se fija posición con (Mercado , 2013), pues se considera que los factores propuestos son los que más se adaptan al estudio al objeto del estudio.

En opinión del investigador el proceso de desarrollo organizacional requiere de un diagnóstico situacional, para saber las condiciones en las que se encuentra la organización en base a lo cual se crearán planes de acción que conlleven a hacer correctivos en las áreas donde se presenten problemas, de manera que se conviertan en fortalezas las debilidades encontradas

a) Diagnóstico

De acuerdo con el criterio de (Hellriegel & Slocum, 2009), el diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas, además las áreas de posible mejora, asimismo requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, análisis de tales datos, obtención de

conclusiones generadoras de cambios.

Por otro lado, alude (Mercado , 2013), que es un conjunto de nociones relacionadas con aspectos disfuncionales o anómalos de la vida organizacional. Es la percepción de la necesidad de cambio, ayuda a identificar los síntomas de disturbios o lo que podrían ser algunas causas posibles.

Confrontando las ideas expuestas, se infiere que existe coincidencia entre las posturas de los autores señalados. En este sentido, para la investigación se asumirá la posición de (Hellriegel & Slocum, 2009), teniendo en cuenta que los esfuerzos deben orientarse a la búsqueda de ventajas competitivas dando respuesta a las necesidades del entorno; siempre en aras de sobrevivir y seguir siendo referente primario en la sociedad.

En opinión del investigador, el diagnóstico es de suma importancia, mediante este se puede conocer de primera mano la situación actual de la organización, permitiendo establecer planes de fortalecimiento acertados

b) Intervención

La intervención hace referencia al proceso mediante el cual se busca solución a las debilidades encontradas, evitando así la generación de pérdidas en la organización.

En opinión de (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011):

Son las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde

a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas (p. 47)

Según (Mercado , 2013), es la acción que permite modificar la situación actual, utilizando estrategias para solucionar las situaciones presentadas logrando el mejoramiento de los procesos organizacionales y el desempeño del capital humano. Mientras, French y Bell (2011) infieren que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización (Parra & Duran, 2012).

Confrontando los señalamientos anteriores se encuentra concordancia entre los postulados los citados autores. Sin embargo, se toma como referente la postura de Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011).

En opinión del investigador esta etapa requiere de la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores, de forma tal que se eliminen los riesgos o amenazas encontradas.

c) Refuerzo

Esta fase evalúa el proceso reforzando las actividades dándole seguimiento a las acciones emprendidas, generalmente aquellas que han presentado falencias.

Para (Mercado , 2013), es la acción de estabilizar y mantener la nueva situación, determinando los efectos del programa con la comparación y evaluación de cualquier cambio subsecuente, midiendo la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada es utilizada para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y aquellas observadas

después de él. Con esto es posible una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él; de manera tal que facilite la solución a cualquier falla que se presente en el proceso.

Por su parte, López, Rivera y García (2017) señalan que es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclos cerrados, ello implica tener la necesidad de modificar el diagnóstico de ser necesario, lo cual puede llevar a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así en los demás casos que se identifiquen.

Con base a los señalamientos expuestos, se deduce la concordancia entre las apreciaciones de los autores citados. No obstante, para efectos de la investigación se decide tomar la postura de (Mercado , 2013).

En este sentido, el refuerzo dentro del proceso de desarrollo organizacional es de vital importancia, además permite dar seguimiento a las acciones realizadas de manera tal que se cumplan de la forma diseñadas.

2.1.1.1.2. Técnicas de desarrollo organizacional.

Las técnicas de desarrollo organizacional deben estar basada en un conjunto profundamente sostenido de valores y una cultura fuerte, tomando en cuenta la percepción de los líderes organizacionales, quienes atraen a otros que comparten su pasión sobre la visión y estrategias, para lograr que sus organizaciones destaquen en sus industrias, a su vez contribuyan con sus comunidades, además de ser rentables.

De acuerdo con el criterio de López, Rivera y García (2017), los agentes de cambio enfocan el desarrollo organizacional de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en las organizaciones. La técnica del desarrollo organizacional se puede clasificar así: Intervención del desarrolla

organizacional en un nivel individual.

Al respecto, la Universidad de Barcelona (2014) manifiesta que alcanzar el éxito de las metas de desarrollo organizacional se pueden aplicar diferentes técnicas, acordes al tipo de organización, los objetivos establecidos y los recursos. En este orden de ideas, (Tapia K. , 2019) infiere que las técnicas para el desarrollo organizacional buscan determinar los problemas de la empresa con el propósito de favorecer los cambios, mejorando la efectividad de la organización.

Con base a lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que existe coincidencia entre las posturas de los autores señalados, para efectos del estudio, se fija posición con López, Rivera y García (2017),

En opinión del investigador las técnicas de desarrollo organizacional son los instrumentos mediante los cuales se alcanzan los objetivos y metas organizacionales.

a) Entrenamiento a la sensibilidad

Consiste en la interacción de un grupo de personas sobre su comportamiento y la forma que se perciben dentro de sí mismo.

Por tanto, los autores (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) exponen que:

Es un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada. El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden gracias a la observación y la participación, en lugar de hacer sólo lo que se les ordena proporcionar a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento, cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los otros y una mayor comprensión de los procesos de grupo (p. 112).

Para López, Rivera y García (2017), es la técnica más antigua del

desarrollo organizacional, incluye alrededor de diez participantes y están dirigido por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales. Al respecto (Robbins & Judge, 2003) manifiestan que el entrenamiento en sensibilización es “un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructurales de grupo”.

Al confrontar las teorías expuestas se observa concordancia entre los argumentos de los autores citados, sin embargo, para efectos del estudio se tiene en cuenta la posición con (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011), por considerar que se asemeja más al estudio.

En este sentido, en el entrenamiento de la sensibilidad, el grupo es orientado hacia los procesos, evidenciando que los individuos aprenden por observación de la actividad realizada, más que al recibir lecciones.

b) Retroalimentación

El desarrollo organizacional incluye una implicación amplia de las personas, las cuales son objeto del cambio, es decir, las personas involucradas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente determinando cuál es el problema y participando en la creación de su solución oportuna.

Para (Robbins & Judge, 2003) compartir con los empleados facilita el desarrollo del diagnóstico; siendo estos agentes de cambio que además desarrollan planes de acción que facilitan la implementación de estrategias diferentes al interior de las organizaciones. Dentro de ese contexto, (Hellriegel & Slocum, 2009) definen la retroalimentación como el proceso donde la información se recopila por lo general mediante cuestionarios aplicados a integrantes de una organización, departamento o equipo de trabajo.

Para los autores, esta información se organiza en forma comprensible y útil, luego se retroalimenta. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas suele ser empleada como parte de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

En opinión de (Garbanzo Vargas, 2016), es fundamental ofrecer espacios para la retroalimentación, propiciando que las decisiones tengan mayor fundamento, a su vez son oportunidades de aprendizaje para sus integrantes los cuales asumen acciones auto correctivas en forma pertinente conduciendo a la organización, según la trayectoria marcada. Es una herramienta dinámica que resulta práctica porque sintetiza la búsqueda de contenido.

Bajo este contexto, se infiere que existe relación entre las aseveraciones de los autores citados, tomando para efectos del estudio la postura de (Hellriegel & Slocum, 2009), quienes plantean el sentido y la importancia de los procesos de autoevaluación organizacional en el contexto de procesos de desarrollo de capacidades organizacionales, siendo la idea principal la retroalimentación como actividad de desarrollo organizacional.

En opinión del investigador la retroalimentación se produce como una herramienta para la identificación de los problemas y oportunidades lo cual facilita detectar el desempeño esperado, convirtiéndolo en un proceso útil tomando en cuenta los siguientes aspectos: los momentos clave de los procesos de autoevaluación y diseño de planes de mejora o cambio organizacional, las pautas para la elaboración y facilitación de herramientas de autoevaluación organizacional, la elaboración de informes de autoevaluación entre otros.

c) Integración de equipos

Uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo organizacional, es el potencial humano, en este sentido las organizaciones cada vez confían más en equipos al momento de desarrollar tareas de trabajo. La integración de equipos utiliza actividades de grupo de mucha interacción incrementando la confianza y la franqueza entre los miembros del equipo.

Al respecto, (Robbins & Judge, 2003) consideran que la integración de equipos debe aplicarse en el interior de grupos o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interdependientes. A modo de resultado, el interés se relaciona con las aplicaciones a los grupos de mando, así como a comités, equipos de proyectos, equipos auto administrado y grupos de tareas.

En este orden y dirección, (Hellriegel & Slocum, 2009), los integrantes de un equipo diagnostican la forma en la cual trabajan juntos y planean cambios para mejorar su eficacia, por ende, una organización comprende muchos equipos de trabajo diferentes, gran parte de su éxito depende de la eficacia con que estos grupos y sus integrantes pueden trabajar juntos.

Al confrontar las posturas de los citados autores, se evidencia que existe relación entre sus definiciones, no obstante; para efectos del estudio se decide fijar posición con (Robbins & Judge, 2003), por ser la teoría que más se adata al a investigación.

En criterio del investigador, la integración de equipos es precisarla como las actividades creadas para hacer que el equipo ascienda en la curva de desempeño.

2.1.1.2. *Prospectiva territorial.*

En la actualidad son diversos los contextos en los cuales convergen las ideas para dar alternativas futuras a un territorio, en base a ello se distingue el termino prospectiva territorial.

Al respecto, esta se entiende de acuerdo con (Medina, 2009) como:

La prospectiva aplicada a los territorios, municipios, departamentos, zonas francas, distritos industriales, puertos etc. con el fin de promover la competitividad y el desarrollo integral de los habitantes. Sirve para articular el territorio a las dinámicas globales a través de agendas regionales, planes de desarrollo local y regional, planes exportadores y de ordenamiento territorial (p. 4).

Del mismo modo, el mismo modo Mojica (2008) señala que la prospectiva se es el método que plantea el análisis del futuro en un tiempo que aún no llega, del cual pueden derivar sorpresas por no prever lo que ocurrirá. Es decir, en el binomio duda-decisión, se interpone la prospectiva, con el propósito de reducir la falta de certeza sobre el costo de una solución en el largo plazo.

En este mismo orden de ideas este autor afirma que en la prospectiva territorial el ser humano es el centro de cada esfuerzo y sentido de administración, afirma además que se construye un futuro y se da solución a problemas concretos a través de la interdisciplinariedad. El autor manifiesta además que se mantiene la visión a largo plazo y se debe llevar a cabo una metodología práctica, pero rigurosa (Medina, 2009).

Por otra parte, para (Espinosa Cuervo, 2006), la prospectiva territorial es una herramienta que permite concretar y promover el desarrollo de los territorios, siendo esta un instrumento potente, según el autor, para el diseño de escenarios territoriales y estrategias de desarrollo endógeno. Afirma además este autor, que la prospectiva territorial es un proceso social

sistemático y participativo que además recoge la concepción futura de la sociedad, construyendo visiones a medio y largo plazo destinadas a influir sobre las decisiones presentes.

Asimismo, (Gabiña, 1999) afirma que la prospectiva territorial consiste en conciliar una ordenación del territorio recogiendo herencia y desequilibrios del pasado intentando corregirlos en consonancia con las apuestas del futuro y la trayectoria que un escenario deseable nos marca y establece. De acuerdo con la información que ofrece la prospectiva sobre los hechos, ideas y las tendencias, el principal objetivo radica en ajustar y adecuar el territorio a las necesidades de la sociedad y de las actividades económicas del futuro.

Sin embargo, para los fines pertinentes con la presente investigación se fija posición con los autores (Medina, 2009) y (Espinosa Cuervo, 2006), quienes coinciden en afirmar que la prospectiva territorial es un enfoque de planear el desarrollo territorial pensando en el futuro, es decir, como puede ser o como se desea que sea.

Esta forma de ver la prospectiva territorial permite visualizar un modelo con escenarios o acciones que se presenten dependiendo del grado de intervención.

2.1.1.2.1. Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo.

Para (Medina, 2009), este tipo de diagnóstico se centra en aquellos aspectos donde la comunidad presenta problemas muy críticos y se requiere efectuar intervenciones de tipo estratégico de tal manera que se empiecen a generar cambios sostenibles, para ello este autor propone cuatro ejes que son desarrollo institucional y servicios públicos, desarrollo humano y social, desarrollo territorial, medio ambiente y desarrollo tecno-económico.

Por su parte, para (Gabiña, 1999), el diagnóstico prospectivo territorial se enfoca en el análisis de variables internas y externas que permiten establecer el estado actual del territorio a través de diagnóstico dinámico y la puesta en marcha de un modelo que comience a identificar algunas de las variables claves que incidirán sobre el futuro del territorio.

En este sentido (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos, & Papagno, 2016) manifiestan que el diagnóstico del territorio consiste en la recopilación, sistematización y análisis de la información que permite orientar la toma de decisiones respecto al desarrollo, en este caso particular, en lo étnico y territorial, partiendo de sus potencialidades y de sus limitaciones.

Estos autores afirman, además, que es importante partir desde el diagnóstico como insumo básico para plantear cualquier estudio de prospectiva territorial, de tal manera que se garantice la validez de las reflexiones; para que el diagnóstico sirva a la etapa productiva este debe ser dinámico y funcional de tal manera que se pueda analizar y caracterizar cada uno de los elementos.

Los autores descritos anteriormente coinciden en que el diagnóstico territorial permite desarrollar una estrategia que impone una necesidad de credibilidad en lo que se dice y además es una forma de comprobar lo afirmado. Sin embargo, de acuerdo con los objetivos de la presente investigación se fija posición con (Medina, 2009), quien además tiene en cuenta un análisis que permite realizar una reflexión a partir de las situaciones críticas que viven las comunidades.

El investigador por su parte define esta dimensión como el ejercicio que permite recolectar elementos claves para la realización y construcción de escenarios prospectivos, puesto que ellos reflejan una realidad presente de un

grupo poblacional con la cual se pueden construir una visión de futuro frente a los problemas centrales de las comunidades indígenas.

a) Desarrollo institucional y servicios públicos

Autores como Chávez y Rayas (2006) entienden el desarrollo institucional como la orientación hacia la implementación de medidas que mejoren el funcionamiento y la calidad de las instituciones públicas para garantizar la efectividad de las políticas, planes y programas. En ese sentido, el fortalecimiento institucional implica promover y crear redes de interacción entre los distintos actores, a saber, las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales y/o sociedad civil (Gobernación de Boyacá, 2016).

Asimismo, un apoyo fuerte a esta definición es la concepción de etno-desarrollo que según Guillermo Bonfil (1995, p. 467):

Por etno-desarrollo se entiende el ejercicio de la capacidad social de un pueblo para construir su futuro, aprovechando para ello las enseñanzas de su experiencia histórica y los recursos reales y potenciales de su cultura, de acuerdo con un proyecto que se defina según sus propios valores y aspiraciones; entonces, el proceso de etno-desarrollo exige el cumplimiento de un cierto número de condiciones o requisitos de diversa índole.

De acuerdo con (Henríquez Ramírez, 2013), desde el gobierno nacional se deben coordinar programas de desarrollo institucional para los cabildos y autoridades tradicionales indígenas enfatizando en el mejoramiento de los procesos de planeación y en el uso eficiente de los recursos que son enviados por la nación a estos resguardos. Con respecto a los servicios públicos este autor también afirma que el estado debe garantizarles a los grupos étnicos el acceso permanente a los servicios públicos básicos esenciales, especialmente agua potable y saneamiento básico.

Desde otro punto de vista según lo expresado por (Ossa Gutiérrez, 2012), el desarrollo institucional de los entes locales territoriales es aquel espacio de evaluación y valoración que arroja un resultado que define la debilidad institucional e incapacidad gubernamental, siendo esto tomado como un lindero para la dirección que deben tomar los entes territoriales con el fin de orientar el desarrollo de los territorios.

Al respecto (Medina, 2009) afirma que se debe indagar aquí sobre los servicios públicos y el desarrollo de las comunidades, el desarrollo institucional, gerencia y finanzas públicas, evaluar la gobernabilidad y los proyectos estratégicos del territorio. Mientras que para (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos, & Papagno, 2016), en esta etapa se debe evaluar el capital institucional, las inversiones en los factores de competitividad, las inversiones privadas y públicas en infraestructura social y servicios públicos que se han implementado al interior de los cabildos. Para los fines pertinentes con esta investigación se fija posición con (Medina, 2009).

Desde el punto de vista del investigador el desarrollo institucional y servicios públicos permite medir diferentes formas de desarrollo territorial evidenciando una intervención apropiada a través de las organizaciones partiendo de un apoyo político, este tipo de avances se dan en términos de proyectos o satisfacción de servicios públicos en las comunidades indígenas.

a) Desarrollo humano y social

Para (Medina, 2009), este eje se basa en la demografía, migración, educación, desarrollo cultural, modernidad e identidad. Este es visto como aquel elemento que permite que un grupo poblacional mejore la calidad de vida de sus miembros a través del incremento de los bienes que pueden cubrir sus necesidades básicas y de la creación de un entorno social en donde se

respeten los derechos humanos de quienes integran esta sociedad.

Según (Muyuy Jacanamejoy, 2012), el desarrollo humano y social plantea el progreso en el marco de los derechos humanos, afirmando que en tiempos anteriores se medía a través de la pregunta ¿cuánto produce el país? Mientras que, ahora la pregunta es ¿cómo está la gente?, A partir de esto el autor afirma que se debe garantizar de manera efectiva el derecho fundamental a la consulta previa con un dialogo intercultural y de saberes. Por tanto, se obliga a la revisión de los conceptos que orientan la formulación de las políticas públicas con enfoque de derechos para la atención diferencial de los pueblos indígenas.

Por su parte (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos, & Papagno, 2016) manifiestan que el desarrollo humano tiene como objeto desarrollar todo el potencial de cada vida humana y se enfoca por tener el crecimiento social como objetivo principal expandiendo oportunidades a las personas siendo dueñas de sus propias vidas. (Espinosa Cuervo, 2006) afirma que se puede forjar una ética del desarrollo humano y social sostenible que pueda pensar en el futuro común de un territorio desde el punto de vista del interés general permitiendo además la equidad social y la realización de la persona humana.

En este sentido, se fija posición con (Espinosa Cuervo, 2006) reafirmando la importancia de la justicia social como aspecto fundamental para la prospectiva territorial.

Desde el punto de vista del investigador se tiene en cuenta que el desarrollo humano y social permite analizar la pobreza y la falta de oportunidades económicas vistas como obstáculos para el ejercicio de la libertad de las comunidades indígenas

b) Desarrollo territorial y medio ambiente

Respecto a le desarrollo territorial y medio ambiente (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos, & Papagno, 2016) afirman que una visión de futuro en términos de desarrollo territorial y medio ambiente puede entenderse como una situación deseable, posible y realizable a través de la transformación de la realidad territorial, que se identifica a través del proceso diagnóstico.

Por otra parte (Espinosa Cuervo, 2006) coincide con la definición anterior y argumenta que el desarrollo territorial y ambiental es aquella situación que permite definir una situación deseable a partir de rasgos característicos como un horizonte de planeación, la visión de realizar cambios, de tener un doliente institucional y respaldo social, de ser flexible, de establecer planes con recursos, de realizar seguimiento y evaluación permanente y finalmente de acompañar el proceso de tal manera que se cree identidad, pertenencia y compromiso con el proyecto y el desarrollo territorial y social.

Al respecto (Monje Carvajal, 2014) afirma que un plan de vida de una comunidad indígena en relación con las estructuras de economía ecológica debe ser considerado como un ejercicio de etno-ecodesarrollo que se debe basar en tres aspectos fundamentales que son:

En primer lugar, su proceso complejo de vida; las consideraciones culturales y naturales de la zona de vida desde la recuperación de sus procesos culturales y respetos naturales ancestrales, estimando como fundamental su espiritualidad y simbología.

En segundo lugar, basándose en un proceso de organización social, de respeto natural, para definir sustentos de vida natural en una relación eco-social y unos papeles de responsabilidad eco-sistémica del pueblo indígena en su territorio.

En tercer lugar, desde una construcción básica de entendimiento de que sus recursos por difícil o fácil que sea su apropiación, colección, siembra o cosecha, tiene un valor y no un precio, y depende directamente de los equilibrios que dejen los dos puntos anteriores, para ser preservado y conservado en tiempo y espacio; sustentada ahí la pervivencia del pueblo indígena en sus zonas de vida.

Particularmente, se fija posición con (Monje Carvajal, 2014), quien, considera que el término a utilizar es el etno-ecodesarrollo y se adapta por la pertinencia y universo conceptual integrador, que además es innovador a las apreciaciones culturales y ancestrales al mismo tiempo que valida el conocimiento local como válido y científico, dando un rescate a los valores, estrategias y saberes locales para su propia organización.

c) Desarrollo tecno – económico

Para (Medina, 2009) el desarrollo tecnológico y económico se enfoca en los factores de competitividad que puede tener la comunidad, la identificación de sectores estratégicos y oportunidades de comercio, la transformación productiva teniendo en cuenta retos, limitantes y coyunturas, además del estudio de un sistema local de innovación. De acuerdo con (Pérez C. , 2001):

El desarrollo tecno-económico representa el modelo rector de progreso tecnológico comercial durante varios decenios, siendo un modelo de sentido común para identificar y desarrollar productos y procesos productivos económicamente rentables, partiendo de la gama de los tecnológicamente viables.

Con respecto al desarrollo tecno-económico (Monje Carvajal, 2014) planea actividades desde diferentes disciplinas y termina dándole base a la tecnología como fuerza en los espacios territoriales, concibiendo un modelo de intervención desde las consideraciones culturales propias de la región, el uso de tecnología de mínimo impacto, las energías renovables, la valoración

del desarrollo de técnicas locales propias de las culturas que intervienen, etc., esto con el fin de responder a la crisis de la modernidad en el uso eficiente y equitativo de los recursos naturales.

Finalmente (Vega Centeno, 1993) también manifiesta que este es un concepto que genera preocupación por tener una concepción amplia, sin embargo, lo define como:

El desarrollo tecnológico, fundamento de un desarrollo económico continuo y estable, está muy ligado a la pertinencia de las decisiones iniciales; es decir, la correcta o adecuada elección de tecnología; pero, lo está también a las decisiones que se escalonan a lo largo de toda la historia de las unidades de producción. En este libro se desarrolla la idea de que la historia de una firma es, en lo fundamental, la de sus cambios técnicos. Estos pueden ser de diversa magnitud y desencadenan consecuencias también diferentes, pero, en todo caso, están condicionadas por la estructura de los mercados y por cuestiones referidas al comportamiento empresarial.

Con respecto a este concepto se fija posición con (Medina, 2009) quien coincide con el investigador al afirmar que estos conceptos definen tendencias emergentes y propician nuevas corrientes de cambio en procesos de formación o consolidación sin tener un patrón definido pues aún se encuentran en procesos de formación.

2.1.1.2.2. Proceso prospectivo.

El proceso prospectivo de acuerdo con (Vitale J. , Pascale Medina, Barrientos, & Papagno, 2016), es producto de una postura proactiva, innovadora y emprendedora de los actores sociales con formación en capital institucional, además, es enfocado por estos autores en tres etapas 1) dónde estamos, 2) a dónde queremos llegar y 3) cómo vamos a llegar. En primera medida se hace un análisis retrospectivo del contexto con el fin de analizar las oportunidades y amenazas luego se plantea una visión de futuro para posteriormente formular

una estrategia. Este autor propone una movilización y comunicación a lo largo del proyecto a través de búsquedas por internet, redes sociales y medios de comunicación masiva.

Por otra parte (Espinosa Cuervo, 2006) afirma que el proceso prospectivo señala la importancia de diseñar una estrategia de vinculación de los principales agentes y organizaciones interesado en el desarrollo del territorio, manifiesta además que este proceso prospectivo muestra los beneficios y resultados posibles a alcanzar, reflejando que las técnicas prospectivas son un medio para contar con una transformación que propicie una sociedad más proactiva. Este autor plantea cuatro fases para el proceso prospectivo territorial dentro de las cuales se encuentra la I) creación de condiciones, II) la comprensión del modelo de desarrollo territorial y tendencias, III) la construcción de escenarios, objetivos y estrategias de desarrollo organizacional y IV) un sistema de monitoreo seguimiento y evaluación.

Según Godet (2010 citado en Tapia (2016), un estudio de futuros puede ser concebido y desarrollado mediante un proceso metodológico global de cuatro etapas. La primera etapa hace referencia al entendimiento del contexto; la segunda, a la visualización estratégica; la tercera etapa corresponde al diseño de futuros, y la cuarta a la construcción del futuro

De acuerdo con (Gándara & Osorio, 2014), se realiza un análisis siguiendo el diseño adecuado a cada circunstancia, de tal manera que la comunidad, pueda visualizar el futuro antes tan sombrío, con un grado de certeza y claridad, utilizando los pasos del conocimiento prospectivo, que de acuerdo a los autores mencionados anteriormente se engloban en cuatro etapas principales: entendimiento del contexto, visualización estratégica, diseño de los futuros y construyendo el futuro.

Para efectos del estudio a pesar de existir coincidencia entre los postulados de los citados autores, se fija posición con la postura de Godet (2010 citado en Tapia (2016) y Gandara (2014), por considerar que es la que más se adapta a la investigación. En este sentido, las etapas del proceso prospectivo deben realizarse de forma organizada para lograr alcanzar las metas propuestas.

a) Entendimiento del contexto

Según Godet citado en (Tapia G. , 2016), “En el entendimiento del contexto se da el primer acercamiento al objeto de estudio. Se refiere al entendimiento general del problema o del objeto de estudio para el que se visualizará el futuro. Significa entender las dimensiones del sistema”. En otras palabras, tener un entendimiento a nivel macro desde un punto de observación al nivel de superficie.

Al respecto (Astigarraga, 2016) afirma que, en cualquier área del conocimiento a la hora de desarrollar los análisis, una buena identificación de la problemática es fundamental para obtener los objetivos principales; a través de la identificación temprana de cambios y transformaciones en el terno y en el desarrollo de estrategia futuras.

Finalmente, al respecto (Baena Paz, 2009) alega que se debe realizar una identificación de variables que es una lista de los elementos que caracterizan este sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto. Para analizar este contexto también se deben tener en cuenta diferentes puntos de vista como son lo político, económico, legal, tecnológico y/o social.

Con respecto a este indicador se fija posición con lo dicho por (Tapia G. , 2016), quien afirma que el entendimiento del contexto permite conocer el problema u objeto de estudio desde todos sus puntos de vista.

En este orden de ideas el investigador afirma que esta etapa del proceso permite analizar situaciones y resituirlas en un contexto global que permitirá un mejor análisis para tomar decisiones que permitan movilizar y articular los conocimientos

b) Visualización estratégica

Según Godet citado en (Tapia G. , 2016), después del entendimiento general, es posible afinar el enfoque de observación para determinar la importancia relativa en que los elementos constituyentes del objeto de estudio pueden condicionar su evolución futura, esto es, una visualización estratégica. En términos de los métodos cualitativos, se refiere tanto al análisis y categorización de variables y de relaciones entre actores, como a la determinación de factores internos y externos estratégicos condicionantes de los futuros. En términos de los métodos cuantitativos, se refiere a la validación y cuantificación de las relaciones de causalidad entre las variables, así como a la identificación de patrones y al análisis de su composición interna y sus impactos en el futuro.

De acuerdo con (Salgado Martínez, 2015), para la escuela anglosajona de prospectiva existe un futuro predecible desde la experiencia de expertos, mientras que para la escuela francesa la prospectiva no solo evalúa un solo futuro sino múltiples futuros probables que se plantean como escenarios, desconociendo la linealidad a manera de criterio para leer la realidad y adopta una percepción múltiple de esta. Finalmente, este autor afirma que según Cruzat (2012), estas son herramientas que permiten visualizar el futuro cuando el mismo no está predeterminado por el pasado y por ende es incierto, al no ser influido determinadamente.

Se fija posición con (Tapia G. , 2016), quien afirma entonces que la visualización de futuro en otras palabras, tener un entendimiento a nivel micro,

afinando el grado de observación desde un nivel interno.

De acuerdo con el investigador, esta visión permite ver un mundo de posibilidades en donde se deben aplicar métodos para tomar decisiones anticipadas que empeoren las problemáticas identificadas anteriormente.

c) Diseño de futuros

Según Godet citado (Tapia G. , 2016) el diseño de futuros permite iniciar el diseño de los diferentes escenarios para el futuro. Ya sea mediante el enfoque exploratorio o el enfoque normativo, es momento de hacer uso de la información estratégica resultante en la primera y segunda etapas, para visualizar los posibles estados futuros y dibujar ya sean los escenarios alternativos, o bien los escenarios plausibles. Ésta es la etapa de mayor creatividad, ya que aquí se describen las historias que cuenta cada escenario y se les asigna un nombre representativo.

(Astigarraga, 2016) define el diseño de futuro como una práctica que se adapta del diseño a la exploración de futuros alternativos con el fin de mejorar las decisiones que se toman en el presente. Para ello este autor propone tener en cuenta aspectos como la prioridad de los usuarios finales, potencializar la creatividad colaborativa en los equipos de diseño y la experimentación con prototipos para testear las posibles soluciones. Mientras, para Forero (2017, p. 38), “el diseño del futuro permite visualizar lo que se quiere alcanzar, identificar los objetivos que se quieren alcanzar, especificar sus componentes, constituye la herramienta que servirá de guía en momentos en los que se deba sortear determinadas dificultades”.

Existe coincidencia entre Godet y Durance (2011), cuando indican que en esta etapa del proceso prospectivo se construyen escenarios para representar los futuros posibles del objeto de estudio. Para efectos del estudio

se toma la postura de Forero (2017), puesto que el autor identifica este momento como una herramienta crucial para dar respuesta a las problemáticas que aquejan a una comunidad

d) Construcción del futuro

Para Godet (2010) citado en (Tapia G. , 2016), es aquí donde debe trazarse el camino con el propósito de alcanzar el escenario apuesta, los planes de acción pertinentes. Es el momento donde la prospectiva y la estrategia se entrelazan para conformar un binomio indivisible con más probabilidad de ocurrencia que otros. Por su parte (Baena Paz, 2009) afirma que, en todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar)". Significa esto que la interpretación de la información para construcción de futuros marcará un proceso de toma de decisiones ajustados a las necesidades de la organización y lo más acertada posible.

Finalmente, (Astigarraga, 2016) manifiesta que el proceso de construcción de futuros tiene como finalidad la identificación de las mejores estrategias para cambiar intencionadamente los hechos, en una dirección deseada; es decir no puede haber acción sin que antes exista una anticipación previa, lo cual se relaciona con las concepciones de sujeto concededor y hacedor.

Al confrontar los planteamientos anteriores, se observa que existe concordancia entre los postulados de los autores citados, sin embargo, para efectos de la investigación el investigador decide fijar posición con Baena (2009).

2.1.1.2.3. Escenarios prospectivos.

Los escenarios prospectivos son la manera de ver cómo se realizarán los proyectos futuros. De acuerdo con el criterio de Godet (2010) citado por (Tapia G. , 2016), los escenarios prospectivos están constituidos por los componentes invisibles e intangibles de una organización a la cual se puede acceder a través de publicaciones impresas, declaraciones de políticas, manuales de relaciones públicas u otras cosas por el estilo. Esta es la cara pública de la organización que generalmente consta de tres elementos discretos: la política o el mandato, las tareas y responsabilidades; y los recursos humanos o los espacios de acción para lograr iluminar las acciones presentes de una organización.

Al respecto, (Astigarraga, 2016) expone que los escenarios prospectivos son una forma de pensar en el futuro. Deben servir para las decisiones que se deben tomar en el presente. Por otra parte (Baena Paz, 2009) afirma que un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural en donde se supone una descripción de lo que pasaría si llegasen a cumplir las conjeturas, e incluye algunas veces, la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido desde el presente hasta el horizonte de tiempo elegido.

Al confrontar las teorías expuestas, se observa coincidencia entre los postulados de los autores citados, partiendo de los escenarios son la visión a futuro de lo que se quiere realizar, sin embargo, para efectos del presente estudio se toma la postura de Godet (2010).

En este sentido, en opinión del investigador los escenarios prospectivos es la visión de lo que se quiere realizar y de la forma como se hará

a) Objetivos comunes

Tissen (2015) citado por (de Schilling, 2011) expresa que cuando se trabaja para conseguir metas comunes es posible desarrollar la sinergia positiva en el equipo. Por consiguiente, en el ámbito empresarial es evidente cierta división entre niveles y áreas académicas el trabajo la cual se lleva a cabo en forma aislada o sin un propósito común, los miembros de la comunidad empresarial buscan culpables frente a cualquier situación que no se desarrolle adecuadamente.

En este orden de ideas, (Mejías Pineda & Osorio Pérez, 2009) señalan que los objetivos comunes son todos aquellos asignados a toda la organización y son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo valor aceptado con miras al resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización. Asimismo, (Chiavenato A. , 1999) indica que los objetivos comunes, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse, sirviendo como unidad de medida para verificar y comparar la productividad tanto de la organización como del trabajo en equipo de su capital humano.

De acuerdo con (Huerta, 2000), en prospectiva generalmente en las instituciones donde se presentan conflictos se analizan los motivos comunes y generalmente estos tienen una estrecha relación con los objetivos que persiguen los grupos al interior de las organizaciones. Por tanto, es necesario según este autor analizar e identificar el concepto que tienen los objetivos y las estrategias para llevarlos a la práctica, lo cual propiciara la creación de convenios y alianzas para desarrollarlos.

Con base a los señalamientos realizados por los citados autores se infiere que existe coincidencia entre sus postulados ya que son objetivos que

se realizan en equipo entre el talento humano de organización para alcanzar las metas propuestas. No obstante, para efectos del estudio se decide tomar la posición de (Mejías Pineda & Osorio Pérez, 2009).

En este sentido los objetivos organizacionales en opinión del investigador son aquellos que son asignados a todos los niveles y departamentos en pro de lograr el éxito de la organización.

b) Tareas definidas

Las tareas definidas hacen referencia a las actividades asignadas a cada miembro de la organización de acuerdo con el departamento y la función que deben cumplir, con el fin de poseer detalles de lo que deben realizar, logrando así alcanzar las metas propuestas al mismo tiempo que los procesos se cumplen de forma efectiva.

Al respecto, (Koontz W. C.) afirma que la definición de tareas en una organización debe abarcar todos aquellos procesos tendientes al cumplimiento de los objetivos sociales y lucrativos planeados, conformando equipos de trabajo alineados por especialidad o perfil, con la finalidad de que las acciones ejercitadas den el resultado que efectivamente deben dar.

Dentro de este contexto, (Pucci, Levi, Trajtenberg, & Bianchi, 2010) indican que las tareas definidas, implican una secuencia de comportamientos coordinados eficazmente en relación con los objetivos perseguidos, siendo programadas de forma tal, que se logre el cumplimiento de las etapas previamente establecidas. Al respecto, Maxwell (2015) expone que los equipos suministran distintos matices sobre cómo alcanzar una meta intentando diversas opciones de acuerdo con la situación.

Al confrontar las ideas de los citados autores, se observa que existe concordancia entre sus postulados, sin embargo, para efectos del estudio

decide fijarse posición con (Koontz C. , 2012).

En opinión del investigador, cada miembro del personal deberá atender a sus propios roles, a sus propias funciones, para cumplir con el hecho organizacional necesario en la actualidad.

c) Efectividad del desarrollo

La efectividad de desarrollo permite realizar las funciones de forma eficaz y eficiente por parte del equipo de trabajo.

De acuerdo con esto, (Chiavenato I. , 2015) señala que los miembros del equipo contribuyen al éxito de la organización por aplicar su administración y talento a los objetivos del equipo para complementarse en sus perfiles; esto genera la confianza necesaria permitiéndoles delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.

Por otra parte, (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017) indican que “la efectividad del desarrollo está influenciada por el intercambio de conocimientos y el compromiso del equipo”. Al respecto, (Kinichi & Urrutia, 2003), el logro de la efectividad, en el desarrollo se debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional.

Con base a lo expuesto, se infiere que existe coincidencia entre las posturas de los citados autores sobre la efectividad del desarrollo. No obstante, para efectos del estudio se toma el postulado de (Chiavenato I. , 2015).

En este sentido, el investigador infiere que se deben identificar los fines de la organización para establecer si se han alcanzado adecuadamente.

d) Grado de interdependencia

Al respecto, (Koontz C. , 2012) manifiesta que el grado de interdependencia en las organizaciones viene dado, no solo por la integración de los equipos de trabajo en razón de la empatía, afectividad y apoyo necesarios, sino en razón de la administración, de la habilidad de las personas en la ejecución de su labor; es decir, de acuerdo al grado de especialidad de una persona en su puesto de trabajo, este deberá reportar a otros cargos, a otros departamentos, o a él deberán rendirle cuentas otros sujetos miembros del personal, con la finalidad de producir los procesos de funcionamiento de la organización.

Dentro de este contexto (Pazmay Ramos & Pardo Paredes, 2017) expone que la interdependencia corporativa, es el grado por la cual la performance de una corporación vistas como un todo, depende del compartir los recursos y coordinación dentro de los que conforman sus unidades o socios, donde la interacción este encaminada a un desarrollo sustentable, fortalecida por la motivación de logro, generando una interdependencia de resultados.

Con base a lo expuesto, se infiere que existe concordancia entre las apreciaciones de los autores, tomándose el postulado de (Koontz C. , 2012).

En este sentido, Grado de interdependencia se refiere no solo por el trabajo en equipo si no por la armonía al realizar las actividades.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Proceso: Conjunto de actividades que cumplen una secuencia lógica y se deben realizar en conjunto para transformar actividades, materias primas y proyectos de tal manera que se cumplan en objetivos planeados con anteriores

los cuales se convierten en resultados esperados. Entonces, un proceso es una programación lógica que tiene objetivos planeados donde las actividades sirven como entrada de este y son transformados a través de una secuencia lógica con destinos alcanzar los objetivos propuestos para este y el cumplimiento de los resultados.

Organización: Una organización es un sistema que está coordinado para alcanzar metas y objetivos; una organización puede ser un grupo social formado por personas, tareas y administración los cuales interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con objetivos. Una organización se compone de un grupo de personas con intereses personales diferentes y si estos no se direccionan de forma adecuada o no poseen la motivación suficiente para realizar las acciones asignadas se puede afectar el desarrollo de las tareas y se verá comprometido el objetivo de la organización.

Prospectiva: Es interpretada como el arte de visualizar cambios sociales a través del tiempo. El fundamento de la prospectiva no es predecir o adivinar, es más bien contribuir a la construcción de alternativas frente a una situación existente que se desea cambiar. Hacer prospectiva es explorar la incertidumbre, es lanzar hipótesis razonadas fuertemente sustentadas, con un rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, es más bien plantear alternativas transformadoras pero realizables.

Prospectiva territorial: Es un enfoque o una forma de ver la planeación del desarrollo territorial pensando en el futuro de tal manera que pueda interpretar de qué manera puede ser o como desea que sea el territorio, siendo esta una forma de programar el futuro a partir del presente. Este tipo de prospectiva se aplica en los territorios, municipios, departamentos, puertos, etc.; se utiliza también con el fin de promover la competitividad y el desarrollo integral de sus habitantes.

Diagnostico estratégico: se realiza a través de la recopilación y análisis de la información y datos del medio natural, a los procesos, a la estructura y los elementos esenciales de la organización. Este permite identificar las áreas de acción que se deben perfeccionar, relacionando las condiciones de la entidad con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. Este tipo de ejercicio sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas.

Escenario: Los escenarios son imágenes estructuradas que devienen de una narración que advierte sobre una descripción de una situación futura (imagen o visión) y los encadenamientos coherentes de eventos (acciones) que permiten pasar de la situación inicial a la situación deseada. Por lo tanto, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la evolución de los eventos que permiten pasar de la situación originaria a dicha situación futura.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Ubicación geográfica.

El distrito de Riohacha se ubica en 10° 57'21" de Latitud Norte, 72° 47'31" Longitud Oeste; está localizado en la margen izquierda del Río Ranchería, limita al norte con el mar Caribe, al oriente con el río Ranchería y los municipios de Manaure y Maicao, por el sur con los municipios de Albania y Hatonuevo, por el occidente con el municipio de Dibulla y el mar Caribe. El Distrito ocupa cerca de la cuarta parte del territorio departamental con una extensión de 491 383 ha de las cuales 133 980 pertenecen a zonas de resguardos indígenas, 134 444 al Parque Nacional Natural Sierra de Santa Marta y 4 784 al Santuario de Flora y Fauna de los Flamencos.

El resguardo indígena wayuu Perratpu, se encuentra ubicado en el centro

al lado izquierdo del departamento de La Guajira. Su cabecera principal tiene una Latitud: 11°32'39" Norte Longitud: 72°54'25" Oeste, y a una altura sobre el nivel del mar de 7 metros. Con una humedad muy relativa ya que por ser una ciudad costera la golpean fuertes vientos, puesto que se encuentra ubicada a orillas del mar caribe.

2.3.2. Demografía.

El resguardo Perratpu localizado en la zona rural indígena del distrito de Riohacha, tiene una población de 587 habitantes, ha sido considerado como santuario de flora y fauna de los flamencos rosados cuya área es protegida en su totalidad, todo esto se logra con la participación y apoyo de la secretaria de asuntos indígenas.

En el resguardo de Perratpu, la población es netamente indígena wayúu, quienes viven de la pesca y de sus tejidos, artesanías que les generan una entrada económica para sus familias, últimamente también se da mucho el turismo. El turismo se ha visto favorecido por el avistamiento de los flamencos rosados quienes vienen a mejorarle la calidad de vida de los habitantes de Perratpu, esta especie solo la hay en este lugar de La Guajira, la cual por su belleza exótica les ha permitido a los pobladores de este resguardo desarrollar esta actividad económica, otro de los atractivos es el santuario de los manglares, y esto les permite aprovechar así al máximo esta labor y obtener unos beneficios económicos.

Adicionalmente, Parques Nacionales Naturales de Colombia donó dos plantas desalinizadoras en el resguardo indígena Perratpu y en el centro de visitantes Los Mangles en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, además, se realizó la firma de un convenio de asociación entre Parques Nacionales, Corpoguajira, la Alcaldía de Riohacha y la suscripción de una

alianza entre la organización comunitaria El Santuario, que presta los servicios eco turísticos en la infraestructura del centro de visitantes Los Mangles, y la Organización Terrazul.

2.4. MARCO LEGAL

Dentro del desarrollo de las leyes colombianas se han enfocado algunas normas tendientes a reconocer el derecho de los grupos indígenas sobre sus tierras, de tal manera que se pueda reglamentar el uso y goce de ellas, de tal manera que se brinden las herramientas para proteger a este grupo étnico. Esta normatividad se detalla a continuación."

Decreto del 5 de julio de 1820, firmado por el Libertador Simón Bolívar que ordenaba: "se devolvieran a los naturales, como propietarios legítimos, todas las tierras que formaban sus resguardos, según sus títulos, cualquiera que sea el que aleguen para poseerla los actuales tenedores".

El artículo 2 de la ley 89 de 1890 establece que las comunidades indígenas reducidas ya a la vida civil, tampoco se registrarán por las leyes generales de la República en asuntos de resguardos

La ley 60 de 1916 prohíbe en su artículo 30, la adjudicación de tierras baldías ocupadas por indígenas.

La ley 81 de 1958 establece el derecho preferencial de los indígenas que se encuentran en posesión de tierras sobre las cuales no pueden probar su carácter de Resguardo mediante títulos expedidos por la corona Española o por el Estado, a efectos que organismos competentes se los adjudiquen.

El artículo 11 de la ley 31 de 1967, que ratificó el convenio No. 107 de 1957 sobre protección e integración de las poblaciones indígenas y tribunales

de la Organización Internacional del Trabajo dispone: "se deberá reconocer el derecho de propiedad colectivo o individual a favor de los miembros de las poblaciones en cuestión sobre las tierras tradicionalmente ocupadas por ellas."

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1. Definición conceptual

- **Desarrollo organizacional**

(Pariente, 1998) citado en (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) establece que este es fundamentalmente una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización (p. 6):

- **Prospectiva territorial**

De acuerdo con (Espinosa Cuervo, 2006) esta es un proceso social de transformación que sistematiza la inteligencia colectiva, construye visiones a mediano y largo plazo destinadas a influir en decisiones presentes, moviliza acciones conjuntas, y puede ser una herramienta útil para hacer frente a desafíos. La prospectiva supone poner en diálogo a los actores del territorio a fin de desarrollar visiones estratégicas (escenarios compartidos) para alcanzar a contribuir a la inteligencia territorial anticipatoria.

2.5.2. Definición operacional

- **Desarrollo organizacional**

Esta variable fue medida operacionalmente mediante un instrumento diseñado por el investigador, de acuerdo con las dimensiones de proceso del desarrollo organizacional y técnicas de desarrollo organizacional con sus indicadores diagnóstico, intervención, refuerzo y entrenamiento a la sensibilidad, retroalimentación, integración de equipos respectivamente.

- **Prospectiva territorial**

Esta variable fue medida operacionalmente mediante un instrumento diseñado por el investigador, de acuerdo con las dimensiones: ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo con sus indicadores desarrollo institucional y servicios públicos, desarrollo humano y social, desarrollo territorial y medio ambiente y desarrollo tecno-económico. La dimensión proceso prospectivo con sus indicadores entendimiento del contexto, visualización estratégica, diseño de futuros y construcción de futuro. Además de la dimensión escenarios prospectivos con sus indicadores objetivos comunes, tareas definidas, efectividad del desarrollo y grado de interdependencia.

Tabla 1. Matriz Operacionalización de variables

Objetivo general: Analizar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Proceso del desarrollo organizacional Mercado (2013), Hellriegel y Slocum (2009), Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diagnóstico ▶ Intervención ▶ Refuerzo
Describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Técnicas de desarrollo organizacional López, Rivera y García (2017), Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011) Hellriegel y Slocum (2009). Robbins & Judge, 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entrenamiento a la sensibilidad ▶ Retroalimentación ▶ Integración de equipos
Determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.	PROSPECTIVA TERRITORIAL	Ejes temáticos del Diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo Medina (2009) Espinoza Cuervo (2006). (Monje Carvajal, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo institucional y servicios públicos ▶ Desarrollo humano y social ▶ Desarrollo territorial y medio ambiente ▶ Desarrollo tecno-económico
Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Proceso prospectivo Baena (2009), Godet (2016), Forero (2017)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entendimiento del contexto ▶ Visualización estratégica ▶ Diseño de Futuros ▶ Construcción de Futuro
Identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Escenarios prospectivos Mejías y Osorio (2009) Koontz, Wehrich y Cannice (2012), Chiavenato (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Objetivos comunes ▶ Tareas definidas ▶ Efectividad del desarrollo ▶ Grado de interdependencia
Proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Se generarán en base a los resultados de la investigación	

Fuente: Tamayo (2020)

3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se describe la metodología implementada para desarrollar esta investigación, se hace énfasis en la aplicación de un enfoque que permita realizar un análisis efectivo de las variables con referencia a mediciones concretas. Además, se relaciona los componentes del tipo de estudio, que, para este caso, es una investigación aplicada, basado en un desarrollo explicativo y con un alcance temporal que la categoriza como transversal.

Para la obtención de la información requerida, se desarrollan herramientas y técnicas apropiadas para la recolección de la información en campo que involucre a la población objeto, sin dejar de lado, fuentes de información basadas en anteriores estudios, resultados de aplicación de proyectos en el territorio y bibliografía que haga referencia al desarrollo organizacional y a la prospectiva territorial dentro de una organización comunitaria.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de abordar la problemática definida en este estudio y establecer la magnitud de dicha situación, el enfoque utilizado para esta investigación es el cuantitativo, con el cual, se apoya el análisis de los datos y evidencias a favor de la hipótesis que permitirá la construcción efectiva de lineamientos que incidan en el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha.

En relación con lo anterior, Hernández et al (2014) destacan que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición

numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Bonilla (2011), lo define con una concepción positivista, deductiva, objetiva y orientada a los resultados. Está encaminado a verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos, y el uso de instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad.

En complemento, Niño Rojas (2011) señala que el enfoque cuantitativo tiene que ver con la “cantidad” y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. En general, busca medir variables con referencia a magnitudes. Tradicionalmente se ha venido aplicando con éxito en investigaciones de tipo experimental, descriptivo, explicativo y exploratorio, aunque no exclusivamente.

Respecto a las características del enfoque de investigación, Hernández et al (2014) refieren la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación, se debe plantear un problema de estudio delimitado y concreto, la recolección de los datos se fundamenta en la medición, los datos son producto de mediciones, se representan mediante números. En ese sentido, Bonilla (2011) manifiesta que este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para responder a preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, además, se apoya en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de comportamiento.

Teniendo en cuenta la concepción de los autores relacionados anteriormente, frente a los enfoques metodológicos en investigación y contando con una delimitación situacional definida, la aplicación de las herramientas de recolección de la información, se realizó a la población objeto de estudio, representante legal, autoridades tradicionales y líderes del

resguardo indígena Perretpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, a través de instrumentos que permiten el análisis estadístico de la información respaldado en la sistematización de los datos.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En relación con el objeto de estudio planteado, es una **investigación aplicada** debido a que toma diversos conocimientos para su aplicación en una situación concreta y analiza las consecuencias que se deriven de ella, Sánchez y Reyes (2009). Por el alcance del conocimiento a adquirir, el estudio propuesto es de **tipo explicativo** porque su objeto es el de estudiar los hechos que enmarcan desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha. En ese mismo contexto, según el alcance temporal del estudio, es una investigación de **tipo transversal** ya que se recogen y analizan datos de un espacio de tiempo determinado.

Tamayo y Tamayo (2013) define la **investigación aplicada** como aquella que se desarrolla dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el desarrollo de teorías mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Así mismo, Bonilla (2011) manifiesta que está íntimamente ligada con la básica (o teórica), pues tienen su fundamento en sus descubrimientos y aportes teóricos, pero su mayor interés está en la aplicación práctica y en la utilización de los conocimientos alcanzados. En ese mismo sentido, Lerma (2012) establece que su objetivo es explicar la relación causa-efecto entre dos o más variables o fenómenos

Así mismo, Tamayo y Tamayo (2013) resalta que se caracteriza dependiendo de sus descubrimientos y aportes teóricos cuando se busca confrontar la teoría con la realidad. Por su parte, Bonilla (2011) establece como

características que este tipo de estudios se dirige a la aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías, se planifica y encamina con fines prácticos, directamente a problemas de la realidad y depende para todos sus efectos de los descubrimientos y aportes de la investigación básica. Lerma (2012) señala que el investigador modifica intencionalmente el estado de algunos de los sujetos de estudio, introduciendo y manipulando un tratamiento o una intervención que desea estudiar o evaluar.

Por otro lado, Bonilla (2011) sustenta que los estudios explicativos están orientados a identificar, analizar las causas y los efectos de la ocurrencia de algunos hechos, sucesos, fenómenos o aspectos de la realidad que afecta a individuos, grupos, comunidades e instituciones de un universo poblacional, sobre el cual se investiga. para ello, se concentra en recolectar información para averiguar porque ocurre un fenómeno y cuáles son las relaciones entre dos o más variables que puedan generarlo. Así mismo, Tamayo y Tamayo (2013) establece que se debe hacer registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

En tal sentido, Bonilla (2011) identifica como características de este tipo de estudios las siguientes: a) estos estudios tienen como propósito encontrar las causas de ocurrencia de ciertos hechos, eventos, sucesos y fenómenos físicos – sociales y en qué medida estos afectan a un universo poblacional, b) la investigación explicativa, más allá de la descripción intenta descubrir leyes y principios que conducen a la definición de teorías, c) busca la causa de un fenómeno o su inserción en un contexto teórico que lo incluya en una determinada explicación teórica. En ese mismo contexto, Tamayo y Tamayo (2013) define que este tipo de estudios trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

En concordancia con la obtención de información necesaria para el objeto del estudio, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la investigación transversal como aquella donde se recolectan datos en un solo momento y tiene como objetivo describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado dentro de una población. Bonilla (2011) manifiesta que en este tipo de estudios se recolecta datos, sobre la unidad de análisis, en un solo momento en el tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Además, es utilizado en investigaciones con objetivos exploratorios o descriptivos para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico.

En cuanto a las características de este tipo de investigaciones, Bonilla (2011) establece que se deben recolectar datos sobre las variables en un solo momento, indaga sobre los valores con que se manifiestan dos o más variables y describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Por su parte, Lerma (2012) manifiesta que una variable, en ocasiones, puede constituir el objetivo central de un estudio. También, ayuda a describir las partes, categorías o clase que componen el objeto de estudio y se puede caracterizar globalmente el mismo objeto.

En concordancia con lo referido por los autores antes mencionados, se puede establecer que el presente estudio es aplicado puesto que se enfoca en la aplicación de instrumentos que permitan el posterior análisis de información. Es explicativa porque describe las causas e impactos de lo que es el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha. Además, es transversal debido a que los datos se recolectarán mediante la aplicación de herramientas de recolección de información.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con el plan metodológico para la obtención de la información requerida por este estudio, el diseño de la investigación se clasifica como de campo de tipo no experimental. Así pues, los elementos, técnicas y métodos para desarrollar la investigación, deben ser los apropiados enfocados en la recolección de información e interacción con el público objetivo, análisis de datos y que permitan realizar una evaluación efectiva de los resultados obtenidos.

Según Bonilla (2011), el diseño de campo tiene como propósito determinar con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa-efecto, para lo cual, el objeto de estudio se expone a ciertos estímulos y los resultados se comparan con los comportamientos de la población o grupo al cual pertenece. Por su parte, Arias (2016) establece que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Respecto a las características del diseño de campo, Bonilla (2011) manifiesta que se requiere de la operación o manipulación rigurosa de las variables o factores experimentales y del control directo de otros factores (variables intervinientes) que pueden afectar el experimento. Utiliza procedimientos estadísticos para la selección y asignación de sujetos, factores de los grupos experimental y de control. En ese mismo sentido, Arias (2016) establece los siguientes puntos: a) extensiva cuando se realiza en muestras y en poblaciones enteras (censos), b) intensiva cuando se concentra en casos

particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados, c) se emplea en el diseño campo: Encuesta, panel, estudio de casos, ex post facto.

Para Hernández et al. (2014), la investigación no experimental es la que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En ese orden de ideas, Bonilla (2011) señala que no se requiere de la manipulación o control de las variables toda vez que los hechos o fenómenos son estudiados en su ambiente natural.

En relación con las características de la investigación no experimental, Hernández et al. (2014), establecen que son investigaciones que recopilan datos en un momento único y son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. En esa misma línea, Bonilla (2011) manifiesta que no requiere manipulación o control de las variables toda vez que los ecos o fenómenos son estudiados en su ambiente natural, depende de la experticia y creatividad del investigador, es indicado para aplicar de manera libre las condiciones de observación.

En relación con lo anteriormente expuesto, este estudio se define de campo debido a que la información fue suministrada directamente por la representante legal, autoridades y líderes del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, mediante la aplicación de herramientas de recolección de información. Además, se puede establecer que es una investigación no experimental, puesto que, no se hacen variar las variables intencionalmente, se identificaron y describieron los hechos de acuerdo con el contexto.

3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En relación con el enfoque y tipo de investigación propuestos en este estudio, los instrumentos para la recolección de información permiten el acceso y búsqueda de los datos necesarios que servirán como insumos de para los resultados de este estudio. En ese sentido, los datos recolectados, se convierten en el insumo necesario para identificar y explicar los hechos que darían alcance a la situación problema de la investigación

En ese mismo contexto, Niño (2011) establece que en el proceso de investigación, para la recopilación de datos responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas en la su recolección. Este autor distingue dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Hernández et al. (2014) señalan que la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

Para el caso del tema en estudio se utilizarán tanto las fuentes primarias como secundarias, con el propósito de fundamentar el problema de investigación y también obtener de primera mano los datos necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados, a continuación, se definirán las fuentes de información primaria y secundaria.

3.4.1. Información primaria

Para la obtención de este tipo de información, el investigador debe desplazarse hasta el territorio donde se pueda poner en contacto con la población objeto de estudio, quienes deben permitir la aplicación de

herramientas de recolección con el propósito de acceder a los datos relevantes dentro de la investigación. Dicha información, se convierte en la base del estudio puesto que referencia la perspectiva desde el interior del territorio afectado directamente.

Según Niño (2011), la información primaria es aquella de donde se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Por su parte, Bonilla (2011) establece que este tipo de información se debe obtener periódicamente a través de la población objeto del estudio o los actores que intervienen en el mismo.

En concordancia con las características de este tipo de información, Niño (2011) establece que las fuentes de la información son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otros. Para el autor, se obtiene información primaria cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio o cuando se observan directamente los hechos. Bonilla (2011) manifiesta la necesidad de identificar y definir, en el diseño de la investigación, quien tiene la información y/o donde acudir para su acopio o recolección.

Acorde a lo señalado por los autores, para esta investigación, la fuente de información primaria fue la población objeto de este estudio; representante legal, autoridades tradicionales y líderes del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, quienes suministrarán, de primera mano, la información requerida para dar respuesta a los interrogantes sobre el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro del territorio.

3.4.2. Información secundaria.

Para la obtención de este tipo de información, el investigador debe remitirse a estudios previos realizados y/o fuentes bibliográficas que sirvan como material de consulta para el desarrollo de la investigación actual. Este tipo de información se puede consultar en distintas fuentes, ya sea que se encuentre plasmada en medios escritos o por los acontecimientos sucedidos a alguna persona y quedaron como registro en un medio televisivo y/o radial.

Para Niño (2011), la información secundaria, son todas aquellas que ofrecen datos sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En el caso de Bonilla (2011), considera que este tipo de información es básica para toda investigación. No obstante, esta no se encuentra en un solo lugar o fuente, está dispersa en múltiples lugares y materiales. Se encuentran en lugares tales como bibliotecas, librerías, archivos de empresas e instituciones, internet y en materiales como documentos escritos, libros, revistas, documentales, noticieros, medios de información, cintas, discos, entre otros.

Con relación a las características de este tipo de información, Baena (2017) manifiesta que contienen las interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores del suceso. Por su parte, Niño (2011) establece que la recolección de los datos secundarios, se

fundamenta en la técnica usada por el investigador para hacer el estudio documental.

Para el caso de esta investigación, la información se obtuvo a partir de una efectiva clasificación de las fuentes que cuentan con datos relevantes y que se encontró disponible en libros, documentos oficiales, artículos científicos, trabajo de tesis y estudios relacionados con las variables objeto de estudio. Además, se consultaron los resultados de proyectos con temas afines que fueron ejecutados en poblaciones indígenas del mismo tipo

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este estudio, la población es el conjunto de personas que hacen parte del resguardo indígena wayuu, que cuentan con características similares y a las cuales el investigador tuvo acceso para poder aplicar las técnicas y herramientas de recolección de información. En este caso, la investigación estuvo enfocada en miembros seleccionados de la población que hacen parte del cuadro directivo de resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, por lo tanto, no será necesario aplicar una muestra.

Al respecto, Arias (2016) establece que la población o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio.

En ese sentido, Cabezas, Andrade y Torres (2018) manifiestan que la población trasciende a un conjunto infinito y finito pero nunca descarta los elementos y características que en el intervienen a su vez se siente

comprometido específicamente con los objetivos de estudio y el problema que es donde apunta la investigación para centrarse una población de resultados y que sea la adecuada tanto en número como en lo que el investigador busca.

En ese mismo contexto, Cabezas et al. (2018) Señalan que la población es caracterizable desde varios puntos de vista, uno de ellos puede referirse a las unidades de análisis que son constituidas como una porción de un universo en las cuales debe delimitarse y es donde se pueden empezar a fijar los resultados, de una u otra forma una población puede estar constituida explícitamente por algunas características determinantes. Por su parte, Hernández et al (2014) hacen referencia a que se debe establecer con claridad las características de la población, donde deben situarse características de contenido, lugar y tiempo.

Para este estudio, es importante destacar que la población es finita, puesto que está conformada por la representante legal, líderes y autoridades tradicionales del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, departamento de La Guajira. Los miembros de la población antes relacionada, se consideran individuos accesibles pero limitados en su disponibilidad de tiempo por la actividad de liderazgo que ejercen dentro del territorio. Puntualmente, se trata de 14 personas que ejercen su papel de líder en cada una de las 3 comunidades y por sectores de interés activos en el resguardo de acuerdo a lo manifestado por la representante legal.

Tabla 2. Distribución de la población objetivo

No.	Comunidades	Población objetivo		
		Representante legal	Autoridad tradicional	Lideres
1	Tocoromana	1	1	1
2	Loma Fresca		2	1
3	Chentico		1	1

Fuente: Rosa Redondo, representante legal resguardo indígena Perratpu

No.	Sectores	Población objetivo
		Lideres
1	Salud	1
2	Artesanías	2
3	Educación	2
4	Turismo	1

Fuente: Rosa Redondo, representante legal resguardo indígena Perratpu

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En relación con las necesidades de información de la investigación que se realizó, como herramienta de recolección de datos, se estructuró un cuestionario con escalonamiento tipo Likert que tiene como propósito fundamental consolidar y permitir extraer las reacciones del representante legal, autoridades tradicionales y líderes del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha sobre el desarrollo organizacional y prospectiva territorial dentro de su territorio.

De acuerdo con Baena (2017), la técnica juega un papel muy importante en el proceso de investigación científica, a tal grado que se le puede definir como la estructura del proceso de la investigación científica. Mientras que el método es una concepción intelectual que se debe concretar en la realidad, las técnicas serán las etapas de operaciones unidas a elementos prácticos, concretos, para situarlos en el nivel de los hechos.

En ese mismo sentido, para Hernández et al. (2014), la recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura, se prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos con

posibilidades de respuesta o categorías predeterminadas.

Acorde con lo anteriormente descrito, la herramienta de recolección de datos diseñada, se aplicó de manera directa a la población objeto de este estudio, lo que permitió obtener información primaria, la cual, se convierte en la base de la investigación puesto que se conoce de primera mano las expectativas frente a las situaciones presentadas en cada uno de los territorios. Ya en campo, se utilizó la técnica de recolección primaria, a través de la aplicación de un cuestionario que contiene 65 afirmaciones que permitieron analizar el desarrollo organizacional y prospectiva territorial del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha.

Tabla 3. Escala de respuesta

Escala	Abreviación	Código
Siempre	(S)	5
La mayoría de las veces sí	(MV)	4
Algunas veces sí, algunas veces no	(AV)	3
La mayoría de las veces no	(MN)	2
Nunca	(N)	1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Posterior a la elaboración del instrumento de recolección de datos, dentro de la investigación, se debe cumplir con los requisitos que proporcionen la validez y confiabilidad de dicha herramienta. Que la información obtenida como resultado de la aplicación del instrumento aporte de manera efectiva al logro de los objetivos planteados dentro del estudio, permitió tener una base sólida y un producto de calidad.

3.7.1. Validez del instrumento

El instrumento de recolección de información diseñado por motivo de esta investigación fue puesto a consideración de expertos con el propósito que emitieran un concepto de validez frente a dicha herramienta. El juicio de los expertos es emitido de manera independiente y está orientado a establecer si el instrumento cumple con los parámetros y exigencias requeridas para el desarrollo adecuado del cumplimiento del objetivo general que se persigue en este estudio, así como la congruencia con los elementos del contexto de aplicación y la matriz de operacionalización de variables.

Según Hernández et al. (2014), la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido con el propósito de medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa. En ese mismo contexto, Bonilla (2011) manifiesta que la selección o diseño del instrumento es un asunto de suma importancia en el proceso de la investigación. Es decir, debemos cerciorarnos que el instrumento, cualquiera sea éste, debe medir las propiedades y características del objeto de estudio que pretendemos medir y no otras.

En concordancia con lo anterior, para emitir el juicio de validez del instrumento, participaron 4 expertos, profesores de la Universidad de La Guajira con experiencia reconocida en el campo de la investigación y con conocimiento sobre las variables de desarrollo organizacional y prospectiva objeto del estudio. Cada uno de los expertos deja constancia de la validación del instrumento a través de un formato que debe ser avalado con su firma y donde deja por sentado la pertinencia o no de cada uno de los ítems con referencia a los objetivos, variables, dimensiones e indicadores planteados en

esta investigación, además de lo apropiado o inapropiado que resulte la redacción de estos con relación al tipo de población objetivo.

Tabla 4. Validación de expertos al instrumento de recolección de datos

Experto	Juicios						
	Pertinencia ítems con objetivos	Pertinencia ítems con variables	Pertinencia ítems con dimensiones	Pertinencia ítems con indicadores	Redacción ítems	Recomendaciones	Validación del instrumento
Experto 1	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Apropiado	Mejorar la redacción de los ítems 2, 3 y 55 Observaciones al margen del instrumento: Ajustar el verbo de algunos objetivos y revisar que la variable pueda ser prospectiva <i>territorial</i>	Valido
Experto 2	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Apropiado	Observaciones al margen del instrumento: cuantificar la población objetivo en el formato y completar el nombre del tipo de técnica de recolección de datos a utilizar	Valido
Experto 3	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Apropiado	Eliminar ítems 3, 4, 8, 18, 51 Mejorar la redacción de los ítems 9,17, 60 Observaciones al margen del instrumento: cuantificar la población objetivo en el formato	Valido

Fuente: Tamayo 2020

3.7.2. Confiabilidad del instrumento

Como paso complementario a la validación del instrumento por parte de los expertos, se deben comprobar los niveles de confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Por ello, antes de iniciar con las actividades que requieren del trabajo de campo con la población objetivo de este estudio, se tiene en cuenta un selecto grupo de la población que cuente con similares condiciones a la muestra seleccionada para la aplicación de una prueba piloto.

Según Bonilla (2011), un instrumento es confiable cuando ofrece garantías o seguridad de que, al ser aplicada reiteradamente a un individuo o grupo de individuos, por investigadores diferentes proporciona iguales resultados o por lo menos, significativamente, iguales. También, está de acuerdo que una vez diseñado el cuestionario y habiéndose validado, debe ser sometido a una prueba piloto. que consiste en aplicar el instrumento a un número determinado que tengan las mismas características de los elementos de la muestra o población identificada, con el propósito de hacer ajustes en la redacción, lenguaje utilizado, orden de las preguntas.

Por su parte, Hernández et al. (2014) manifiesta que la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, además, nos comparte que la prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento.

Tomando como referencia los autores antes mencionados, coinciden en que uno de los mecanismos más usados para realizar el cálculo de la

confiabilidad del instrumento de recolección de datos, es el Alfa Cronbach. En el caso de esta investigación, se tomaron cinco personas de la población objetivo y se les aplicó una prueba piloto para conocer la consistencia de los resultados basados en el cálculo de Alfa Cronbach y la interpretación de un coeficiente de confiabilidad sobre el instrumento de acuerdo con lo planteado por Hernández et al. (2014).

Ilustración 1. Estadísticas de confiabilidad

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	5	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.883	.882	39

Tabla 5. Escala para interpretar confiabilidad del instrumento

Ítems	Rango	Confiabilidad
1	>0,900	Excelente
2	0,800– 0,899	Buena
3	0,700 - 0,799	Regular
4	0.600 – 0,699	Pobre
5	<0,600	Pésima

Fuente: Bonilla, 2011

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, inicialmente, se realizó la selección del tema que sería objeto de estudio, en este punto, se le dio prevalencia a la necesidad de aportar a la evolución de sector socio-económico local desde los conocimientos que se adquieren de una ciencia fundamental como lo es la administración de empresas.

De esta forma, el investigador hizo un análisis del contexto local y departamental con el propósito de identificar organizaciones que pese a sus potencialidades, no pueden hacer aportes significativos que impulsen al progreso social y económico en el contexto donde se desempeñan debido a fuertes debilidades en sus procesos de planificación, ejecución, participación y desconocimiento de una dinámica organizacional. Por ello, se determinó orientar las capacidades del investigador hacia el estudio de organizaciones comunitarias que, al igual que una empresa, son reconocidos legalmente, tienen una estructura organizativa y cuentan con presupuesto para resolver necesidades.

Posteriormente, se identificó del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha, La Guajira, como la organización comunitaria que cumplía con los aspectos antes mencionados. Así las cosas, se identificaron las situaciones problemas dentro del territorio a estudiar, basado en fuentes de información secundaria y la experiencia y trabajos personales realizados con comunidades del pueblo wayuu.

En relación con eso, se definieron las variables de desarrollo organizacional y la prospectiva territorial como pilares del estudio. A partir de allí, se definieron los objetivos que permitieron darle direccionalidad al estudio

y se construyó la matriz de operacionalización de las variables, que a ese momento, dio una primera referencia de las dimensiones, indicadores y autores que soportarían teóricamente la investigación, fundamentados en el marco teórico.

Contando con una hoja de ruta diseñada y un fundamento teórico que soporta las bases teorías desarrolladas; basadas en estudios de maestrías y doctorados que se realizaron en el mismo sentido del desarrollo organizacional y la prospectiva territorial, se definieron los datos relevantes sobre las organizaciones objetivos y se elaboró un marco metodológico donde se estableció el enfoque, el tipo y el diseño de la investigación, también, la población a la que se aplicarían los cuestionarios establecidos como las herramientas de recolección de información, así como el análisis de datos a través de la estadística descriptiva para la medición de las variables, lo cual, permitirá realizar recomendaciones sobre la aplicación del desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro del resguardo indígena wayuu Perratpu, ubicado en el Distrito Especial Turístico y Cultural De Riohacha.

3.9. ANÁLISIS DE DATOS

Posterior a la recolección de la información mediante el instrumento diseñado, se debe realizar el análisis de datos requeridos por este estudio, para ello, se hace uso de las herramientas estadísticas (SPSS Statistics) que permitan agrupar toda la cantidad de datos, así darles una mejor interpretación y significado. En ese sentido, este análisis se realiza mediante el uso de elementos de estadística descriptiva.

Hernández et al. (2014) manifiestan que al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y

segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto. En ese sentido, Hernández et al. (2014) hacen referencia a que una vez los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos. En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador.

En relación a lo citado por el autor del párrafo que precede, existen diversos programas informáticos para realizar el análisis de datos pese a que el funcionamiento es similar en todos los casos, en todo caso, para efectos de este estudio, la medición de la variabilidad se realiza mediante el uso de la desviación estándar, que, en línea con el mismo autor, es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución por cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. En ese mismo sentido, se utiliza una escala que aplica la media aritmética para conocer la categoría de cada indicador, dimensión y variable del estudio.

Tabla 6. Categoría según grado de dispersión

Ítems	Rango	Categoría	Interpretación
5	4,21 - 5,00	Muy alta	El indicador se ubica en una frecuencia muy alta
4	3,41 - 4,20	Alta	El indicador se ubica en una frecuencia alta
3	2,61 - 3,40	Moderada	El indicador se ubica en una frecuencia moderada
2	1,81 - 2,60	Baja	El indicador se ubica en una frecuencia baja
1	1,00 - 1,80	Muy baja	El indicador se ubica en una frecuencia muy baja

Fuente: Bonilla 2011

Por otra parte, se calculará la desviación estándar como “medida estadística de dispersión para evaluar qué tan lejos se encuentra un conjunto de datos del valor de la media” Hernández et al (2014). Para calificar los resultados con las siguientes categorías: alta dispersión indica una baja

confiabilidad, baja dispersión muestra confiabilidad y una muy baja dispersión tiene relación con una alta confiabilidad de los resultados.

Tabla 7. Categoría para el análisis e interpretación de la desviación estándar

Rango	Categoría	Interpretación
1,20 - 1,49	Muy alta dispersión	El indicador tiene muy baja confiabilidad
0,90 - 1,19	Alta dispersión	El indicador tiene baja confiabilidad
0,60 - 0,89	Moderada dispersión	El indicador tiene moderada confiabilidad
0,30 - 0,59	Baja dispersión	El indicador tiene alta confiabilidad
0,00 - 0,29	Muy baja dispersión	El indicador tiene muy alta confiabilidad

Fuente: Tamayo 2020

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se realiza el análisis de los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento de recolección de información al representante legal, autoridades tradicionales y líderes del resguardo indígena wayuu Perratpu, datos que fueron tabulados y se asociaron por indicadores, dimensión y variable para tener una visión más aterrizada de la aplicabilidad del desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en el resguardo basados en los fundamentos teóricos que sustentan esta investigación.

4.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La variable de desarrollo organizacional está conformada por las dimensiones denominadas proceso del desarrollo organizacional y técnicas del desarrollo organizacional, para el caso de la primera dimensión, los indicadores que la componen son diagnóstico, intervención y refuerzo. La dimensión de técnicas del desarrollo organizacional está compuesta por los indicadores de entrenamiento a la sensibilidad, retroalimentación e integración de equipos.

4.1.1. Proceso del desarrollo organizacional

El objetivo establecido para esta dimensión fue el de identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira. Dicha dimensión fue medida con los indicadores: diagnóstico, intervención y refuerzo.

Tabla 8. Indicadores del proceso del desarrollo organizacional

	Diagnóstico		Intervención		Refuerzo	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	1	2,38	0	0,00	6	10,71
MS	12	28,57	4	7,14	8	14,29
AS AN	29	69,05	30	53,57	0	0,00
MN	0	0,00	13	23,21	10	17,86
N	0	0,00	9	16,07	32	57,14
Suma	42	100,00	56	100,00	56	100,00
Media	3,33		2,52		2,04	
Mediana	3,00		3,00		1,00	
Moda	3,00		3,00		1,00	
Desvestandar	0,53		0,85		1,46	

Fuente: Tamayo 2020

Contenidos en la tabla 8, están los resultados obtenidos de las frecuencias absolutas y relativas de los indicadores relacionados con la dimensión proceso del desarrollo organizacional. En cuanto al indicador denominado **diagnóstico**, se pudo evidenciar que, el 69,05% de las personas encuestadas refieren que algunas veces sí y algunas veces no, se realizan diagnósticos basados en ejercicios que permitan conocer las problemáticas, necesidades y expectativas del territorio incluyendo la opinión de los miembros de la base del resguardo, además de documentar los resultados de dichos ejercicios; el 28,57% considera que se realiza la mayoría de las veces sí. Por otro lado, es importante mencionar que solo el 2,38%, que equivale al representante legal, manifiesta que los procesos relacionados con el diagnóstico, se hacen siempre.

También, se pudo evidenciar que, el indicador tiene un resultado promedio de 3,33, ubicándolo dentro de una categoría moderada, lo cual, permite justificar que los ejercicios que se realizan para obtener diagnósticos

del resguardo, generalmente, no cuentan con la participación de todos los miembros de la organización. En ese mismo sentido, la mediana muestra que la mayoría de las respuestas, se ubicaron en 3, mostrando una tendencia hacia las opciones moderadas de opinión, queriendo decir que el valor más repetitivo en las alternativas de respuesta fue el 3, con una desviación estándar de 0,53 lo que indica baja dispersión, por lo tanto, alta confiabilidad del indicador.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que el diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización para descubrir las fuentes de problemas, además las áreas de posible mejora, asimismo requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, análisis de tales datos y obtención de conclusiones para posibles cambios.

En relación a la **intervención**, el 53,57% de las personas encuestadas consideran que, el resguardo, algunas veces sí y algunas veces no, realiza actividades planeadas (evaluaciones y planes de trabajo) en las que intervienen directivos y la base del resguardo, el 23,21% considera que la mayoría de veces no, un 16,07% considera que nunca y solo el 7,14% de los encuestados, el representante legal y dos autoridades tradicionales, consideran que la mayoría de las veces sí se realiza lo mencionado anteriormente.

Por otra parte, el resultado de las respuestas tiene un promedio de 2,52, considerado categoría baja, indicando que la intervención cuenta con una frecuencia baja, asimismo, la mediana evidencia que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 3, valor por encima de la media. Por su lado, la desviación estándar es de 0,85 indica que la dispersión fue moderada, en consecuencia la confiabilidad se comporta de la misma manera.

En relación con lo anterior, Hernández et al. (2011) exponen que, las actividades de intervención deben ser diseñadas desde los grupos de trabajo,

con un enfoque orientado al mejoramiento del desempeño de la organización, generando mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización.

En lo que se refiere al indicador de **refuerzo**, el 57,14% de los encuestados respondió que nunca se realizan acciones orientadas a mantener estables las iniciativas correctivas y preventivas ejecutadas, comparar la información inicial frente al avance obtenido y socializar los resultados del proceso con los miembros de la base; el 17,86% considera que la mayoría de veces no se realizan dichas acciones y solo el 14,29% y 10,71% manifiestan que la mayoría de las veces sí y siempre, respectivamente.

Ahora bien, el promedio de las respuestas para este indicador fue de 2,04, situándose en una categoría de baja frecuencia, donde la mediana evidencia que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 1, valor que se ubica por debajo de la media, además, la moda muestra que el valor más repetido fue 1; es decir, nunca; asimismo, al presentar una desviación estándar de 1,46 evidencia muy alta dispersión, lo que implica muy baja confiabilidad del indicador.

En ese sentido, Mercado (2013) manifiesta que la información recolectada y analizada es utilizada para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y aquellas observadas después de él. Con esto es posible una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él; de manera tal que facilite la solución a cualquier falla que se presente en el proceso.

Tabla 9. Dimensión proceso del desarrollo organizacional

	Proceso del Desarrollo Organizacional	
	FA	FR
S	7	4,55
MS	24	15,58
AS AN	59	38,31
MN	23	14,94
N	41	26,62
Suma	154	100,00
Media	2,56	
Mediana	3,00	
Moda	3,00	
Desvestandar	1,17	

Fuente: Tamayo 2020

De los resultados de la tabla 9, se deriva el siguiente análisis, el 38,31% de los encuestados orienta sus respuestas a que algunas veces sí, algunas veces no se tiene en cuenta un proceso del desarrollo organizacional, puesto que no todas las veces se da participación y se tiene en cuenta la opinión de los miembros de base para formular un diagnóstico del resguardo, además, la realización de acciones de intervención no es constante.

El 26,62% de las personas enfocó sus respuestas a nunca, basados en que desde el más alto liderazgo no socializa con frecuencia a otros líderes y miembros de la base los resultados definidos de las situaciones que afectan el territorio y los avances obtenidos posterior a la ejecución de procesos, además, no se documentan las lecciones aprendidas dentro de cada proceso ejecutado en el resguardo. El 15,58% está de acuerdo que la mayoría de las veces sí se cumple con parte del proceso del desarrollo organizacional y un 14,94% considera que la mayoría de las veces no se cumple con estas premisas.

Los resultados muestran que el promedio de la dimensión es de 2,56, ubicándola en la categoría de frecuencia baja; la mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 3, situándola por encima de la media, donde la opción de respuesta que más se repitió fue algunas veces sí y algunas veces no; la dimensión presenta una desviación estándar fue de 1,17, lo que indica una alta dispersión, por lo tanto, permite identificar una baja confiabilidad en los resultados.

Al respecto, Mercado (2013) sustenta que el desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones mediante un proceso de cambio planeado que les permite ser más competitivas, democráticas y saludables, para ello lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas. Este autor propone tres pasos fundamentales para el proceso de desarrollo organizacional que son el diagnóstico, intervención y refuerzo.

4.1.2. Técnicas del desarrollo organizacional

El objetivo que orienta esta dimensión es el de describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira. La cual fue medida con los indicadores: entrenamiento a la sensibilidad, retroalimentación e integración de equipos.

Tabla 10. Indicadores de las técnicas del desarrollo organizacional

	Entrenamiento a la sensibilidad		Retroalimentación		Integración de equipos	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	0	0,00	0	0,00	8	14,29
MS	0	0,00	0	0,00	25	44,64
AS AN	5	11,90	0	0,00	9	16,07
MN	17	40,48	1	2,38	10	17,86
N	20	47,62	41	97,62	4	7,14

Suma	42	100,00	42	100,00	56	100,00
Media	1,64		1,02		3,41	
Mediana	2,00		1,00		4,00	
Moda	1,00		1,00		4,00	
Desvestandar	0,69		0,15		1,16	

Fuente: Tamayo 2020

Contenidos en la tabla 10, están los resultados obtenidos de las frecuencias absolutas y relativas de los indicadores relacionados con la dimensión de técnicas del desarrollo organizacional. En cuanto al indicador denominado **entrenamiento a la sensibilidad**, se pudo evidenciar que, el 47,62% de las personas encuestadas refieren que nunca, desde el resguardo, se incentiva la formulación de propuestas/proyectos que se originen de los miembros de la base, tampoco se promueven espacios para sensibilizar a los miembros sobre los objetivos e iniciativas del resguardo, el 40,48% considera que la mayoría de las veces no, el resguardo fortalece las habilidades interpersonales de sus miembros a través del acompañamiento de sus líderes, en este mismo punto, el 11,9% considera que ese fortalecimiento se realiza algunas veces sí, algunas veces no.

También, se pudo evidenciar que el indicador tiene un resultado promedio de 1,64, lo que lo ubica dentro de una categoría muy baja, indicando que el entrenamiento a la sensibilidad se realiza con una frecuencia muy baja. Además, la mediana muestra que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 2, ubicándose por encima de la media, donde el valor que más se repitió fue el 1. Por su lado, la desviación estándar es de 0,69 lo que indica una moderada dispersión, por lo tanto, la confiabilidad del indicador fue moderada.

En relación con lo anterior, Hernández et al. (2011) exponen que, entrenamiento a la sensibilidad es un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada. El grupo se orienta a los

procesos, lo cual significa que los individuos aprenden gracias a la observación y la participación, en lugar de hacer sólo lo que se les ordena, proporciona a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento, cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los otros Y una mayor comprensión de los procesos de grupo.

En cuanto a la **retroalimentación**, el 97,62% de las personas encuestadas consideran que nunca se promueven espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base, tampoco se cuenta con herramientas que faciliten el análisis de los resultados de una autoevaluación ni se documenta las oportunidades y amenazas identificadas dentro de los ejercicios de retroalimentación, solo el 2,38% que representa uno de los encuestados manifiesta que la mayoría de la veces no, el resguardo promueve espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base.

Así mismo, el promedio de las respuestas fue 1,02, ubicándola en la categoría muy baja, evidenciando que la técnica de retroalimentación se aplica con una frecuencia muy baja dentro del resguardo; por su parte, la mediana indica que la mayoría de las respuestas tuvo un valor igual a 1, quedando por debajo de la media y el valor de respuesta que más se repite es 1. Por otro lado, la desviación estándar es 0,15, indicando muy baja dispersión, lo que implica una confiabilidad muy alta del indicador.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) manifiestan que la retroalimentación es un proceso donde la información se recopila por lo general mediante cuestionarios aplicados a integrantes de una organización, departamento o equipo de trabajo; la misma se organiza en forma comprensible y útil, luego se retroalimenta. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte

de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas.

En lo referido por el indicador **integración de equipos**, el 44,64% de los encuestados respondió que la mayoría de las veces sí, se conforman equipos de trabajo dentro del resguardo y se involucran a los jóvenes, mujeres y mayores en dichos grupos de trabajo, así mismo, el 16,07% refieren que algunas veces sí, algunas veces no, y el 14,29% indica que siempre se conforman grupos de trabajo cuando hay proyectos que involucran a la organización. Por otro lado, el 17,86% considera que la mayoría de las veces no, se realiza lo descrito anteriormente y el 7,14% que respondió nunca

También, se pudo evidenciar que, el promedio de las respuestas fue 3,41, ubicándolo en la categoría alta, indicando que la integración de equipos que se aplica con una frecuencia alta dentro del resguardo, la mediana indica que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 4, valor por encima de la media, además, el valor de respuesta más repetido fue 4. Por otro lado, la desviación estándar fue 1,16, indicando alta dispersión, por lo tanto, se evidencia una baja confiabilidad del indicador.

En ese sentido, Robbins y Jugde (2017) consideran que la integración de equipos se puede aplicar en el interior de grupos o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interdependientes. Como resultado, el interés se relaciona con las aplicaciones los grupos de mando, así como a comités, equipos de proyectos, equipos auto administrado y grupos de tareas.

Tabla 11. Dimensión técnicas del desarrollo organizacional

	Técnicas del Desarrollo Organizacional	
	FA	FR
S	8	5,71
MS	25	17,86
AS AN	14	10,00
MN	28	20,00
N	65	46,43
Suma	140	100,00
Media	2,16	
Mediana	2,00	
Moda	1,00	
Desvestandar	1,33	

Fuente: Tamayo 2020

De los resultados de la tabla 11, en lo referido a la dimensión sobre técnicas del desarrollo organizacional, se puede precisar que el 46,43% de los encuestados orienta sus respuestas a que nunca se aplican las técnicas del desarrollo organizacional, puesto que no se realiza entrenamiento a la sensibilidad, tampoco se promueven espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base, en ese mismo sentido, se considera que los grupos de trabajo conformados no trabajan para alcanzar unos objetivos organizacionales.

El 20% de los encuestados enfocó sus respuestas en que la mayoría de la veces no se lleva a cabo lo descrito anteriormente, el 17,86% refiere que la mayoría de las veces sí, de igual manera, el 5,71% que respondió siempre. Solo un 10% de los encuestados orientaron sus respuestas a la opción algunas veces sí y algunas veces no.

Los resultados muestran que el promedio de la dimensión fue de 2,16, ubicándola en la categoría baja, indicando que las técnicas de desarrollo organizacional se aplican con una baja frecuencia. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 2, situándola por debajo de la

media. El valor que más se repitió fue el 1; nunca. Por su parte, la desviación estándar fue de 1,33 lo que indica muy alta dispersión, por lo tanto, muy baja confiabilidad de los resultados.

En la opinión de López, Rivera y García (2017), los agentes de cambio enfocan el desarrollo organizacional de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en las organizaciones. La técnica del desarrollo organizacional se puede clasificar así: Intervención del desarrolla organizacional en un nivel individual.

Tabla 12. Variable desarrollo organizacional

	Desarrollo Organizacional	
	FA	FR
S	15	5,10
MS	49	16,67
AS AN	73	24,83
MN	51	17,35
N	106	36,05
Suma	294	100,00
Media	2,37	
Mediana	2,00	
Moda	1,00	
Desvestandar	1,26	

Fuente: Tamayo 2020

Finalmente, en cuanto a la variable **Desarrollo Organizacional**, en relación con los resultados de la tabla 9, se puede realizar el siguiente análisis, del total de las personas encuestadas, el 36,05% enfoca sus respuestas a que nunca se han ejecutado procesos y técnicas que aporten al fortalecimiento del desarrollo organizacional dentro del resguardo, en el mismo sentido, el 24,86% considera que algunas veces sí y algunas veces no, el 17,35% indica que la

mayoría de las veces no; no obstante, el 16,67% respondió que la mayoría de veces sí y solo un 5,1% señala que siempre.

Lo heterogéneo de los resultados anteriores, se fundamenta en que el resguardo no cuenta con unas estrategias organizacionales establecidas que atiendan de manera efectiva las necesidades del territorio, el liderazgo se concentra en un reducido grupo de personas, además, los miembros de la base tienen poca participación dentro de la toma de decisiones, sin embargo, se realizan acciones reactivas que siempre tendrán la finalidad de atender un tema o necesidad del momento, donde se aplican algunos de los componentes que se contemplan dentro de la variable.

Por otra parte, el promedio de las respuestas fue de 2,37 ubicándola en la categoría baja, indicando que el desarrollo organizacional se aplica con una baja frecuencia. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 2, situándola por debajo de la media. El valor que más se repitió fue el 1; nunca. Por su parte, la desviación estándar fue de 1,26 una muy alta dispersión representada en la confiabilidad muy baja de los resultados.

Al comparar los resultados de la variable con los postulados sobre desarrollo organizacional mencionados por Pariente (1998) citado en Hernández et al. (2011), se evidencia que, en la actualidad, el resguardo es una organización con una estructura organizacional básica, que si bien intenta dar respuesta a las múltiples situaciones y necesidades que tienen, se hace de una manera reactiva sin un análisis profundo de la organización ni una planificación de estrategias de mediano y largo plazo que permita un cambio controlado con el apoyo de todos sus miembros.

4.2. PROSPECTIVA TERRITORIAL

La variable prospectiva territorial está conformada por tres dimensiones denominadas ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo, proceso y escenarios prospectivos. Para el caso de la primera dimensión, los indicadores que la componen son desarrollo institucional y servicios públicos, desarrollo humano y social, desarrollo territorial y medio ambiente y desarrollo tecno-económico. La dimensión de proceso prospectivo está compuesta por los indicadores de entendimiento del contexto, visualización estratégica, diseño de futuro y construcción de futuro. Por último, la dimensión de escenarios prospectivos está conformada por los indicadores objetivos comunes, tareas definidas, efectividad del desarrollo y grado de interdependencia.

4.2.1. Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo

El objetivo establecido para esta dimensión fue el de determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.

Tabla 13. Indicadores ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo

	Desarrollo institucional y servicios públicos		Desarrollo Humano y Social		Desarrollo territorial y medio ambiente		Desarrollo tecno-económico	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	0	0,00	9	21,43	17	24,29	0	0,00
MS	0	0,00	16	38,10	28	40,00	23	41,07
AS AN	42	75,00	17	40,48	25	35,71	26	46,43
MN	0	0,00	0	0,00	0	0,00	7	12,50
N	14	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Suma	56	100,00	42	100,00	70	100,00	56	100,00
Media	2,50		3,81		3,89		3,29	
Mediana	3,00		4,00		4,00		3,00	
Moda	3,00		3,00		4,00		3,00	
Desvestandar	0,87		0,77		0,77		0,68	

Fuente: Tamayo 2020

Contenidos en la tabla 13, están los resultados obtenidos de las frecuencias absolutas y relativas de los indicadores relacionados con la dimensión ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo. En cuanto al indicador denominado **Desarrollo institucional y servicios públicos**, se pudo evidenciar que, el 75% de las personas encuestadas consideran que algunas veces sí, algunas veces no, cuentan con acceso a servicios públicos, representantes del resguardo participan en espacios de planeación territoriales y los proyectos que benefician al resguardo responden a las necesidades del territorio, además, un 25%, equivalente a todos los encuestados, indica que nunca los miembros del resguardo han conocido la distribución del presupuesto asignado por concepto del Sistema General de Participación – SGP para su territorio.

También, se pudo evidenciar que el indicador tiene un resultado promedio de 2,50, lo que lo ubica dentro de una categoría baja, demostrando

que el desarrollo institucional y los servicios públicos se presentan con una frecuencia baja. La mediana muestra que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 3, por encima de la media, donde el valor que más se repitió fue el 3. Por su lado, la desviación estándar fue de 0,87 lo que indica una moderada dispersión, por lo tanto, la confiabilidad es moderada.

Al respecto, Medina (2009) manifiesta que para conocer sobre el desarrollo institucional y servicios públicos se debe indagar sobre los servicios públicos y el desarrollo de las comunidades, el desarrollo institucional, gerencia y finanzas públicas, evaluar la gobernabilidad y los proyectos estratégicos del territorio.

En cuanto a **desarrollo humano y social**, el 40,48% de las personas encuestadas consideran que algunas veces sí, algunas veces no, el cuadro directivo apoya la solución de conflictos entre los miembros y se realizan acciones para que sus miembros accedan a proyectos de desarrollo social (salud, educación, cultura, productivos, de infraestructura, entre otros), el 38,10% señala que la mayoría de las veces sí los directivos apoyan la solución de conflictos entre los miembros del resguardo y se apoya a los miembros de la base para hacer efectivos sus derechos ante entidades externas al territorio; en este último punto, un 21,43% indica que siempre se apoya a los miembros para que hagan efectivos sus derechos.

Así mismo, el promedio de las respuestas fue 3,81, ubicándola en la categoría alta, evidenciando que en cuanto al desarrollo humano y social se aplica con alta frecuencia dentro del resguardo; la mediana muestra que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 4, por encima de la media, el valor de respuesta que más se repitió fue 3. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,77, señalando una moderada dispersión, por lo tanto, una moderada confiabilidad del indicador.

Al respecto, Espinosa Cuervo (2006) manifiesta que el desarrollo humano y social se puede forjar una ética del desarrollo humano y social sostenible que pueda pensar en el futuro común de un territorio desde el punto de vista del interés general permitiendo además la equidad social y la realización de la persona humana.

Con respecto al indicador **desarrollo territorial y medio ambiente**, el 40% de las personas encuestadas indico que la mayoría de las veces sí, los miembros del resguardo protegen el territorio y su ecosistema, además de aplicar controles al cumplimiento de los reglamentos internos establecidos para ello, un 35,71% considera que algunas veces sí, algunas veces no desde las entidades del gobierno, se promueve la protección del territorio y que el resguardo hace control al cumplimiento de los reglamentos establecidos para la protección y manejo del territorio, así mismo, el 24,29% refieren que siempre se basan en un plan de ordenamiento territorial para el manejo y administración de su territorio, además de contar reglamentos internos de protección del territorio.

Así mismo, el promedio de las respuestas es 3,89, ubicándola en la categoría alta, evidenciando que el desarrollo territorial y medio ambiente se aplica con una frecuencia alta dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas tuvo un valor igual a 4, valor por encima de la media, el valor de respuesta que más se repitió fue 4. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,77, señalando una moderada dispersión, por lo tanto, una moderada confiabilidad del indicador.

Al respecto, Monje Carvajal (2014) argumenta que un plan de vida de una comunidad indígena en relación con las estructuras de economía ecológica debe ser considerado como un ejercicio de etno-ecodesarrollo que se debe basar en las consideraciones culturales y naturales de la zona de vida,

en su proceso de organización social y desde la construcción del entendimiento de que sus recursos deben ser preservados y conservados en el tiempo y espacio dándole su respectivo valor.

Refiriéndose al indicador **desarrollo tecno-económico**, el 46,43% de los encuestados indicaron que algunas veces sí y algunas veces no y el 41,07% considera que la mayoría de las veces sí, desde el resguardo se plantea a entidades financiadoras iniciativas/proyectos para el fortalecimiento a los sectores productivos (artesanías, agropecuario, pesquero, entre otros), las actividades económicas se realizan con las herramientas apropiadas y se asocian con otras organizaciones; sin embargo, un 12,50% refiere que la mayoría de la veces no se lleva a cabo lo mencionado anteriormente.

También, se pudo evidenciar que, el promedio de las respuestas fue 3,29, ubicándolo en la categoría moderada, indicando que el desarrollo tecno-económico se presenta con una frecuencia moderada dentro del resguardo, la mediana indica que la mayoría de las respuestas se ubicaron en 3, valor por debajo de la media, además que el valor de respuesta que más se repitió fue 3. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,68, lo que refiere una moderada dispersión, por lo tanto, una confiabilidad moderada del indicador.

Frente a lo anterior, Medina (2009) expone que el desarrollo tecno-económico se enfoca en los factores de competitividad que puede tener el territorio o comunidad, la identificación de sectores estratégicos y oportunidades de comercio, la transformación productiva teniendo en cuenta retos, limitantes y coyunturas, además del estudio de un sistema local de innovación.

Tabla 14. Dimensión ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo

	Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo	
	FA	FR
S	26	11,61
MS	67	29,91
AS AN	110	49,11
MN	7	3,13
N	14	6,25
Suma	224	100,00
Media	3,38	
Mediana	3,00	
Moda	3,00	
Desvestandar	0,95	

Fuente: Tamayo 2020

De los resultados de la tabla 14, se deriva el siguiente análisis, el 49,11% de los encuestados orienta sus respuestas a que algunas veces sí, algunas veces no, desde el resguardo se aplican elementos del desarrollo institucional, social, territorial y económico que aportan en la generación de cambios sostenibles dentro del territorio, particularizando sus necesidades más críticas como son acceso a servicios públicos, participación en espacios de planeación territorial, acceso efectivo de sus derechos, administración y autonomía de su territorio y aumento de la competitividad de sus sectores productivos, el 29,91% indica que la mayoría de las veces sí se aplican dichos elementos, un 11,61% refiere que siempre se hace y un 6,25% considera que nunca se aplican, en menor proporción 3,13% respondió que la mayoría de veces no.

Los resultados muestran que el promedio de la dimensión fue de 3,38, ubicándola en la categoría de frecuencia moderada. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 3, situándola por debajo de la

media. El valor que más se repitió fue el 3; algunas veces sí, algunas veces no. la desviación estándar fue de 0,95, lo que indica una alta dispersión, por lo tanto, baja confiabilidad de los resultados.

Al respecto, Medina (2009) sustenta que este tipo de diagnóstico se centra en aquellos aspectos donde la comunidad presenta problemas muy críticos y se requiere efectuar intervenciones de tipo estratégico de tal manera que se empiecen a generar cambios sostenibles, para ello este autor propone cuatro ejes que son desarrollo institucional y servicios públicos, desarrollo humano y social, desarrollo territorial y medio ambiente, y, desarrollo tecnológico. Lo anterior permite recolectar elementos claves para la realización y construcción de escenarios prospectivos, puesto que ellos reflejan una realidad presente de un grupo poblacional con la cual se pueden construir una visión de futuro frente a los problemas centrales de las comunidades indígenas.

4.2.2. Proceso prospectivo

El objetivo establecido para esta dimensión fue el de Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.

Tabla 15. Indicadores proceso prospectivo

	Entendimiento del contexto		Visualización estratégica		Diseño de futuros		Construcción del futuro	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	0	0,00	3	4,29	0	0,00	0	0,00
MS	14	33,33	17	24,29	0	0,00	0	0,00
AS AN	5	11,90	12	17,14	8	14,29	0	0,00
MN	9	21,43	29	41,43	16	28,57	0	0,00
N	14	33,33	9	12,86	32	57,14	56	100,00

Suma	42	100,00	70	100,00	56	100,00	56	100,00
Media	2,45		2,66		1,57		1,00	
Mediana	2,00		2,00		1,00		1,00	
Moda	4,00		2,00		1,00		1,00	
Desvestandar	1,27		1,11		0,74		0,00	

Fuente: Tamayo 2020

Contenidos en la tabla 15, están los resultados obtenidos de las frecuencias absolutas y relativas de los indicadores relacionados con la dimensión proceso prospectivo. En cuanto al indicador denominado **entendimiento del contexto**, se pudo evidenciar que, el 33,33% de las personas encuestadas consideran que nunca se realizan ejercicios que permitan un entendimiento de la magnitud real de las situaciones que pueden afectar el territorio, contemplando las herramientas de identificación de variables que afectan su desarrollo, gestión de asistencia técnica externa e intercambio de experiencias con otros resguardos; en ese mismo contexto, el 33,33% refieren, puntualmente, que la mayoría de veces sí, en los casos donde la situación sobrepasa su capacidad de entendimiento, se gestiona la asistencia técnica externa, un 21,43% indican que la mayoría de las veces no y el 11,90% respondió algunas veces sí, algunas veces no.

Así mismo, el promedio de las respuestas fue 2,45, ubicándola en la categoría baja, evidenciando que el entendimiento del contexto se aplica con una frecuencia baja dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas fueron igual a 2, valor por debajo de la media, el valor de respuesta que más se repitió fue 4. Por otro lado, la desviación estándar fue 1,27, señalando lo que indica muy alta dispersión, por lo tanto, una confiabilidad muy baja del indicador.

Al respecto, Godet citado en Tapia (2016) expone que el entendimiento del contexto se da el primer acercamiento al objeto de estudio. Se refiere al

entendimiento general del problema o del objeto de estudio para el que se visualizará el futuro. Significa entender las dimensiones del sistema. En otras palabras, tener un entendimiento a nivel macro desde un punto de observación al nivel de superficie.

En lo referido al indicador **visualización estratégica**, el 41,43% de los encuestados consideró que la mayoría de la veces no se profundiza en el entendimiento particular de los elementos que aportarían en desarrollo estratégico de la organización, haciendo uso de levantamiento de información por cada sector, realizando análisis de actores que inciden en el territorio, aprovechando las habilidades de su recurso humano, fortaleciendo relaciones con otras organizaciones y contando con recursos financieros suficientes para atender las necesidades de la población; en ese sentido, el 24,29% refirieron que la mayoría de veces sí se cumplen con esas premisas, un 17,14% indicaron que algunas veces sí, algunas veces no, el 12,86% consideraron que nunca se realizan análisis de actores y un menor porcentaje, 4,29% indico que siempre se aplican.

También, se pudo evidenciar que, el promedio de las respuestas fue 2,66, ubicándolo en la categoría moderada, indicando que la visualización estratégica se aplica con una frecuencia moderada dentro del resguardo, la mediana refiere que mayoría de las respuestas se ubicaron en 2, valor por debajo de la media, además que el valor de respuesta que más se repitió fue 2. Por otro lado, la desviación estándar fue 1,11, lo que indica alta dispersión, por lo tanto, una baja confiabilidad del indicador.

Con relación a lo anterior, Godet citado en Tapia (2016) expone que después del entendimiento general, es posible afinar el enfoque de observación para determinar la importancia relativa en que los elementos constituyentes del objeto de estudio pueden condicionar su evolución futura.

En otras palabras, tener un entendimiento a nivel micro, afinando el grado de observación desde un nivel interno.

Frente al indicador **diseño de futuros** el 57,14% de los encuestados refirió que nunca se ha utilizado esta práctica para la exploración de futuros alternativos con el fin de mejorar las decisiones que se toman en el presente, teniendo en cuenta la estructuración de diferentes escenarios futuros, establecimiento de objetivos y metas de corto, mediano y plazo, estudio de distintas alternativas con el propósito de proponer una solución y mapeos estratégicos, en relación a lo anterior, el 28,57% considero que la mayoría de las veces no se utilizan dichas prácticas y solo un 14, 29% indico que algunas veces sí, algunas veces no.

Así mismo, el promedio de las respuestas fue 1,57, ubicándola en la categoría muy baja, evidenciando que la práctica de diseño de futuro se aplica con una frecuencia muy baja dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas tuvo un valor igual a 1, valor por debajo de la media, el valor de respuesta que más se repite fue 1. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,74, señalando una moderada dispersión, por lo tanto, una confiabilidad moderada del indicador.

En ese sentido, Forero (2017) señala que el diseño del futuro permite visualizar lo que se quiere alcanzar, identificar los objetivos que se quieren alcanzar, especificar sus componentes, constituye la herramienta que servirá de guía en momentos en los que se deba sortear determinadas dificultades.

En cuanto al indicador **construcción de futuros**, el 100% de las personas encuestadas consideraron que nunca se ha trazado un escenario como apuesta ni planes de acción que entrelacen la prospectiva y la estrategia, fundamentados en que el resguardo no cuenta con una plan de vida ni un plan

de desarrollo comunitario, no cuentan con unos objetivos claros para la priorización de inversiones en el territorio y los miembros de la base no conocen objetivos, planes, estrategias y metas propuesto por la organización.

Los resultados muestran que el promedio de las respuestas fue 1, ubicándola en la categoría muy baja, evidenciando que el proceso de construcción de futuro se aplicó con una frecuencia muy baja dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas tuvo un valor igual a 1, valor igual al de la media, la respuesta que más se repitió fue 1. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,00, lo que indica muy baja dispersión, por lo tanto, una confiabilidad muy alta del indicador.

Al respecto, Baena (2009) manifiesta que en todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar)". Significa esto que la interpretación de la información para construcción de futuros marcará un proceso de toma de decisiones ajustados a las necesidades de la organización y lo más acertada posible.

Tabla 16. Dimensión proceso prospectivo

	Proceso prospectivo	
	FA	FR
S	3	1,34
MS	31	13,84
AS AN	25	11,16
MN	54	24,11
N	111	49,55
Suma	224	100,00
Media	1,93	
Mediana	2,00	

Moda	1,00
Desvestandar	1,13

Fuente: Tamayo 2020

De los resultados de la tabla 16, se deriva el siguiente análisis, el 49,55% de los encuestados orientó sus respuestas a que nunca, desde el resguardo, se aplican los instrumentos prospectivos como medio para impulsar un cambio controlado de la actualidad de su territorio y una transformación en todos sus sectores, específicamente, en que no se realizan intercambios de experiencias con otras organizaciones comunitarias para profundizar en los análisis de las nuevas realidades ni tampoco el diseño y construcción de futuro.

Así mismo, el 24,11% enfocó sus respuestas en que la mayoría de las veces no, se cumplen con dichas premisas, principalmente, en lo referente a profundizar en el análisis de las situaciones actuales, en ese mismo contexto, un 13,84% indica que la mayoría de las veces sí se hacen los análisis, un 11,16% refiere que algunas veces sí, algunas veces no y solo el 1,34% respondió que siempre.

Los resultados muestran que el promedio de la dimensión fue de 1,93, ubicándola en la categoría de frecuencia baja. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 2, situándola por encima de la media. El valor que más se repitió fue el 1; nunca. La desviación estándar fue de 1,13, lo que indica una alta dispersión, por lo tanto, baja confiabilidad de los resultados.

De acuerdo con Gándara & Osorio (2014) se realiza un análisis siguiendo el diseño adecuado a cada circunstancia, de tal manera que la comunidad, pueda visualizar el futuro antes tan sombrío, con un grado de certeza y claridad, utilizando los pasos del conocimiento prospectivo, que de acuerdo con los autores mencionados anteriormente se engloban en cuatro etapas

principales: entendimiento del contexto, visualización estratégica, diseño de los futuros y construyendo el futuro. Según Godet citado en Tapia (2016) Un estudio de futuros puede ser concebido y desarrollado mediante un proceso metodológico global de cuatro etapas. La primera etapa hace referencia al entendimiento del contexto; la segunda, a la visualización estratégica; la tercera etapa corresponde al diseño de futuros, y la cuarta a la construcción del futuro.

4.2.3. Escenarios prospectivos

El objetivo establecido para esta dimensión fue el de identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.

Tabla 17. Indicadores de escenarios prospectivos

	Objetivos comunes		Tareas definidas		Efectividad del desarrollo		Grado de interdependencia	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,38
MS	0	0,00	10	23,81	26	61,90	6	14,29
AS AN	8	19,05	8	19,05	16	38,10	16	38,10
MN	15	35,71	19	45,24	0	0,00	19	45,24
N	19	45,24	5	11,90	0	0,00	0	0,00
Suma	42	100,00	42	100,00	42	100,00	42	100,00
Media	1,74		2,55		3,62		2,74	
Mediana	2,00		2,00		4,00		3,00	
Moda	1,00		2,00		4,00		2,00	
Desvestandar	0,77		0,99		0,49		0,80	

Fuente: Tamayo 2020

Contenidos en la tabla 17, están los resultados obtenidos de las frecuencias absolutas y relativas de los indicadores relacionados con la dimensión escenarios prospectivos. En cuanto al indicador denominado **objetivos**

comunes, se pudo evidenciar que, el 45,24% de las personas encuestadas consideraron que nunca se han contado con objetivos organizacionales producto del consenso entre sus miembros que permitan conocer a cada uno de los sectores – gremios del resguardo y por fuera de este hacia donde se debe enfocar los esfuerzos, además, que sirvan para verificar los avances que se tienen dentro del territorio y el trabajo de los miembros del resguardo; el 35,71 refieren que la mayoría de las veces no se cumplen con dichas premisas y solo el 19,05% respondieron que algunas veces sí, algunas veces no.

El promedio resultado de las respuestas fue 1,74, ubicándola en la categoría muy baja, evidenciando que los objetivos comunes se trazan con una frecuencia muy baja dentro del resguardo; la mediana de las respuestas fue igual a 2, valor por encima de la media, la respuesta que más se repitió fue 1. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,77, lo que indica una moderada dispersión, por lo tanto, una confiabilidad moderada del indicador.

Al respecto, Mejías & Osorio (2009) señalan que los objetivos comunes son todos aquellos asignados a toda la organización y son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo valor aceptado con miras al resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización.

En lo que se refiere al indicador **tareas definidas**, el 45,24% de los encuestados considero que la mayoría de las veces no se asignan actividades con un plan de trabajo definido y en cumplimiento de objetivos organizacionales, conformando equipos de trabajo de acuerdo con sus capacidades y habilidades, además de ejercer controles para que lo encomendado se cumpla en los plazos establecidos y se suministren los recursos para su ejecución, en ese mismo sentido, el 23,81% refiere que la mayoría de las veces sí se conforman equipos alineados a sus habilidades, un

19,05% indica que alguna vez sí, algunas veces no y solo un 11,90% revela que nunca se cumple con dichas premisas, sobretodo en trabajar bajo objetivos organizacionales.

Así mismo, el promedio de las respuestas fue 2,55, ubicándola en la categoría baja, evidenciando que la asignación de tareas definidas se utiliza con baja frecuencia dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas fue igual a 2, valor por debajo de la media, el valor de respuesta que más se repitió fue 2. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,99, lo que indica una alta dispersión, por lo tanto, una confiabilidad baja del indicador.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) sustentan que la definición de tareas en una organización debe abarcar todos aquellos procesos tendientes al cumplimiento de los objetivos sociales y lucrativos planeados, conformando equipos de trabajo alineados por especialidad o perfil, con la finalidad de que las acciones ejercitadas den el resultado que efectivamente deben dar.

Continuando con el indicador **efectividad del desarrollo**, se puede observar que el 61,90% consideraron que la mayoría de la veces sí lo miembros de los equipos de trabajo aportan de acuerdo a sus habilidades para el cumplimiento del trabajo encomendado, considerando el acompañamiento que desde la organización se hace al uso de los recursos, distribución equilibrada de actividades y de acuerdo a sus expectativas, en relación a lo anterior, el 38,10% indica que alguna vez sí, algunas veces no se cumple con ello.

También, se evidencia que el promedio de las respuestas fue 3,62, ubicándola en la categoría alta, evidenciando que la aplicabilidad de la efectividad del desarrollo se utiliza con alta frecuencia dentro del resguardo; la mediana indica que la mayoría de las respuestas fue igual a 4, valor por encima

de la media, el valor de respuesta que más se repitió fue 4. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,49, lo que indica una baja dispersión, por lo tanto, una confiabilidad alta del indicador.

Referente a lo anterior, Chiavenato (2015) señala que los miembros del equipo contribuyen al éxito de la organización por aplicar su administración y talento a los objetivos del equipo para complementarse en sus perfiles; esto genera la confianza necesaria permitiéndoles delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.

En lo que se refiere al indicador **grado de interdependencia**, el 45,24% de las personas encuestadas indicaron que la mayoría de veces no se da una administración del territorio bajo un liderazgo colaborativo, con comunidades articuladas para la solución de situaciones que las afectan donde también se evidencien interdependencia de los resultados y con unos canales de reporte y requerimientos de información claros dentro de la organización; en ese sentido, el 38,10% de los encuestados refirieron que algunas veces sí, algunas veces no, un 14,29% consideraron que la mayoría de la veces sí y solo el 2,38% considera que siempre se aplican.

El promedio resultado de las respuestas fue 2,74, ubicándola en la categoría moderada, evidenciando que el grado de interdependencia se aplicó con una frecuencia moderada dentro del resguardo; la mediana fue igual a 3, valor por encima de la media, la respuesta que más se repitió fue 2. Por otro lado, la desviación estándar fue 0,80, lo que indica una moderada dispersión, por lo tanto, una confiabilidad moderada del indicador.

En línea con lo anterior, Koontz, Weihrich y Cannice (2012). manifiesta que el grado de interdependencia en las organizaciones viene dado, no solo por la integración de los equipos de trabajo en razón de la empatía, afectividad y apoyo necesarios, sino en razón de la administración, de la habilidad de las

personas en la ejecución de su labor; es decir, de acuerdo al grado de especialidad de una persona en su puesto de trabajo, este deberá reportar a otros cargos, a otros departamentos, o a él deberán rendirle cuentas otros sujetos miembros del personal, con la finalidad de producir los procesos de funcionamiento de la organización.

Tabla 18. Dimensión escenarios prospectivos

	Escenarios prospectivos	
	FA	FR
S	1	0,60
MS	42	25,00
AS AN	48	28,57
MN	53	31,55
N	24	14,29
Suma	168	100,00
Media	2,66	
Mediana	3,00	
Moda	2,00	
Desvestandar	1,03	

Fuente: Tamayo 2020

De los resultados de la tabla 18, que hacen referencia a la dimensión escenarios prospectivos, se puede establecer lo siguiente, el 31,55% de los encuestados orientó sus respuestas a que la mayoría de las veces no se trabaja en el fortalecimiento de una visión que le permitiera a la organización proyectarse hacia el futuro y, sobre la cual, se encaminen la toma de decisiones en el presente; desarrollando en cada uno de los elementos de la organización, la cultura de trabajar articulados, enfocados en lograr objetivos comunes, siendo muy efectivos en el uso de los recursos y bajo un liderazgo colaborativo; en ese mismo contexto, el 28,57% manifestó que algunas veces sí, algunas veces no, un 25% considera que la mayoría de las veces sí, principalmente,

sobre el acompañamiento de los líderes y solo un 14,29% refiere que nunca se trabaja en dicho sentido.

Los resultados muestran que el promedio de la dimensión fue de 2,66, ubicándola en la categoría de frecuencia moderada. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 3, situándola por encima de la media. El valor que más se repitió fue el 2, la mayoría de las no. La desviación estándar fue de 1,03, lo que indica una alta dispersión, por lo tanto, baja confiabilidad de los resultados.

De acuerdo con Godet, citado por Tapia (2016), los escenarios prospectivos están constituidos por los componentes invisibles e intangibles de una organización a la cual se puede acceder a través de publicaciones impresas, declaraciones de políticas, manuales de relaciones públicas u otras cosas por el estilo. Esta es la cara pública de la organización que generalmente consta de tres elementos discretos: la política o el mandato, las tareas y responsabilidades; y los recursos humanos o los espacios de acción para lograr iluminar las acciones presentes de una organización.

Tabla 19. Prospectiva territorial

	Prospectiva Territorial	
	FA	FR
S	30	4,87
MS	140	22,73
AS AN	183	29,71
MN	114	18,51
N	149	24,19
Suma	616	100,00
Media	2,66	
Mediana	3,00	
Moda	3,00	
Desvestandar	1,21	

Fuente: Tamayo 2020

Finalmente, en lo que tiene que ver con la variable **prospectiva territorial**, en relación con los resultados de la tabla 19, se puede realizar el siguiente análisis, del total de las personas encuestadas, el 29,71% enfoca sus respuestas a que algunas veces sí, algunas veces no se aplican elementos que aportan dentro de la estructuración de bases para el análisis de futuro del territorio, sin embargo, para el 24,19% de los encuestados nunca se aplican, el 22,73% considero que la mayoría de las veces sí se aplican, un 18,51% indica que la mayoría de las veces no y solo el 4,87% refiere que siempre se realiza.

Frente a la distribución de los resultados, se puede inferir lo siguiente, el resguardo en la actualidad cuenta con elementos propios de desarrollo territorial que satisfacen parte de las necesidades inmediatas de sus miembros, les ayuda a mantener buenas relaciones con entidades públicas y/o privadas y con la ayuda de parques nacionales han fortalecido el manejo de su territorio, no obstante, carecen de objetivos organizacionales y estrategias en común, el trabajo en equipo se da por actividades puntuales y el liderazgo no es colaborativo puesto que se vislumbran algunos conflictos, ello, no les permite tener claridad de una visión del futuro organizacional y enfocar esfuerzos para alcanzarla.

Por otra parte, el promedio de las respuestas fue de 2,66 ubicándola en la categoría moderada, indicando que la prospectiva territorial se aplica con una frecuencia moderada en el resguardo. La mediana señala que la mayoría de las respuestas tuvo un valor de 3, situándola por encima de la media. El valor que más se repitió fue el 3; algunas veces sí, algunas veces no. Por su parte, la desviación estándar fue de 1,21, situándola en una muy alta dispersión representada en la confiabilidad muy baja de los resultados.

Al comparar los resultados de la variable con los postulados sobre prospectiva territorial desarrollados por Medina (2009) y Espinoza Cuervo (2006), se puede decir que desde el resguardo, no se consideran los efectos positivos que generaría en el desarrollo del territorio la aplicación de herramientas como la prospectiva territorial, en gran medida por el desconocimiento de los líderes de este instrumento que permite, a través la participación de los miembros, construir un futuro que concrete y promueva el desarrollo de los territorios y de solución a problemas concretos a largo plazo a través de la interdisciplinariedad.

4.3. LINEAMIENTOS

En línea con lo establecido por Hernández et al. (2011), el desarrollo organizacional es una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. Al analizar esta variable en el resguardo indígena wayuu Perratpu, se identificaron debilidades, pero, también, oportunidades que deben ser potenciadas para la gestión de fortalezas en cuanto al desarrollo organizacional dentro de la organización.

Por su parte, en lo que se refiere a prospectiva territorial, basado en los postulados de Medina (2009) y Espinoza Cuervo (2006), es un enfoque de planear el desarrollo territorial pensando en el futuro, es decir, como puede ser o como se desea que sea. Esta forma de ver la prospectiva territorial permite visualizar un modelo con escenarios o acciones que se presenten dependiendo del grado de intervención. En ese sentido, y, en principio, se hace

necesario que el resguardo establezca unos objetivos organizacionales con la participación de sus miembros que le permita el logro de dichos propósitos de manera efectiva, además que la visión de futuro encamine las decisiones que se deben tomar en el presente.

En relación con lo anterior, atendiendo los resultados y el marco teórico de esta investigación, a continuación, se relacionan los elementos que deben ser tenidos en cuenta al momento de definir una estrategia y una visión organizacional dentro del resguardo inidgena wayuu Perratpu.

Lineamiento 1. Fortalecimiento de las capacidades comunitarias que aporten a la autogestión y el bienestar comunitario.

Actividad 1. En este punto, es necesario que desde la organización se gestionen iniciativas integrales de mediano plazo que apunten a la generación de capacidades técnicas en cohesión comunitaria

Actividad 2. Mejoramiento técnico y operativo de la organización, mejorar el relacionamiento interno y externo que permita aumentar su capacidad de representación

Actividad 3. Realizar un control social y veeduría a proyectos de inversión.

Lineamiento 2. Gestionar ante entidades externas de proyectos que apunten al aumento del desarrollo y el empoderamiento comunitario.

Actividad 1. Logar el apoyo de entidades imparciales y con recursos financieros que los ayuden con el diseño e implementación de un modelo que los traslade de su actualidad asistencialista hasta una fase donde se incorporen decisiones colectivas.

Actividad 2. Implementar herramientas para la planeación de mediano y largo plazo, además de poder definir planes de acción con sus inversiones.

Lineamiento 3. Realizar un estudio y dar cumplimiento a los requisitos planteados en el Decretos 1953 y 2719 de 2014

Actividad 1. Definir los parámetros que los resguardos deben cumplir para acreditar experiencia y/o buenas prácticas como requisitos para la administración y ejecución directa de los recursos de asignación especial del Sistema General de Participación – SGP.

Lineamiento 4. Crear espacios de participación con actores internos y externos donde se construyan y actualicen herramientas que puedan guiar la elaboración de planes de largo plazo y/o escenarios futuros.

Actividad 1. Considerar distintas rutas, que incidan de manera positiva y la competitividad de la organización.

CONCLUSIONES

A continuación, se relacionan las principales conclusiones que resultaron de estudiar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en el resguardo indígena wayuu Perratpu. Esta sección, se desarrolla con base en el análisis de la información recolectada por el investigador en campo y su confrontación con los fundamentos teóricos de este estudio, que, para este caso, se desarrolla por cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

En lo que se refiere al **primer objetivo** de esta investigación, el cual consistió en identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira, se concluye que dentro del Resguardo Indígena Wayuu Perratpu, se tiene grandes debilidades en relación a este proceso, puesto que en la aplicación de herramientas para su desarrollo organizacional pocas veces se realizan ejercicios que permitan recoger y documentar las necesidades del territorio, se da poca participación a los miembros de la base en el proceso de toma de decisiones ya que se concentran en el representante del resguardo, además, poco se realizan acciones orientadas al monitoreo, seguimiento, control y evaluación de los proyectos ejecutados y no se socializa a los miembros de la base las evaluaciones y/o avances obtenidos de algún proceso.

En ese mismo contexto, teniendo en cuenta los resultados de la investigación, también se puede concluir que, dentro del resguardo existen varios grupos de trabajo funcionales en los temas de educación, residuos sólidos y ecoturismo que se encargan de gestionar en los temas para los que fueron creados, convirtiéndose esto en una oportunidad que puede ser

aprovechada al momento de iniciar un proceso que contemple llevar a la organización a ser más competitiva, democrática y saludable.

En lo concerniente al **segundo objetivo** denominado describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira, se puede concluir que dentro del Resguardo Indígena Wayuu Perratpu, no se evidencia técnicas claras y apropiadas para generar el desarrollo en la organización, puesto que carecen de instrumentos, en ese mismo sentido, en cuanto al entrenamiento a la sensibilidad, no se incentiva la participación de miembros del resguardo en la estructuración de propuestas con el propósito de dar bienestar a la población, desde el cuadro directivo, no se sensibiliza a los miembros sobre objetivos e iniciativas del resguardo y poco se fortalece la habilidades interpersonales entre sus miembros. Asimismo, no existen espacios de retroalimentación entre líderes y miembros de la base ya sea verbal o por escrito.

Por otro lado, en cuanto a la integración de equipos, los grupos de trabajo existentes y los que se conforman de acuerdo con las necesidades, en algunos casos, están conformados por personas que pertenecen a las tres comunidades del resguardo, se le da participación a jóvenes, mujeres y personas mayores, además que tratan de conformarse con base en los perfiles y/o vocación de sus miembros.

Respecto al **tercer objetivo**, enfocado a determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira, se pudo evidenciar que dentro del Resguardo Indígena Wayuu Perratpu, no se cuenta con información de primera mano y actualizada indispensable para el dimensionamiento de sus problemáticas y

dentro del proceso de toma de decisiones para el desarrollo institucional, social, territorial y económico que aportarían en la generación de cambios a futuro en el territorio.

En cuanto al **cuarto objetivo** denominado identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira, se puede concluir que, el Resguardo Indígena Wayuu Perratpu, no cuenta con un proceso claro que permita el análisis profundo y en consenso con sus miembros de su situación actual en los diferentes sectores que pueda ser un punto de partida para la construcción hacia futuro, no cuenta con un plan que le permita priorizar las inversiones de acuerdo a necesidades, tampoco cuenta con unas estrategias y metas de mediano y largo plazo establecidas, mucho menos con una visión del futuro con algún grado de certeza en su proyección, ni como vincular a las organizaciones cercanas en una estrategia de desarrollo territorial.

En relación con el **quinto objetivo** planteado en esta investigación; identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira, se evidencia que, desde el Resguardo Indígena Wayuu Perratpu, no se tiene claridad en cómo se realizarán los proyectos futuros, ya que no se cuenta con objetivos organizacionales producto del consenso entre sus miembros, cada una de las comunidades que conforman el resguardo manejan intereses propios y los canales de comunicación, en muchas ocasiones, no son efectivos, tampoco se cuenta con posibles escenarios a futuro contruidos.

RECOMENDACIONES

Con base en el análisis de la información y los resultados obtenidos dentro de la investigación, a continuación, se relacionan las principales recomendaciones orientadas al desarrollo organizacional y prospectivo territorial en resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, departamento de La Guajira, con el propósito de realizar aportes al desarrollo territorial y el bienestar comunitario.

En lo referido al **primer objetivo** de esta investigación, se recomienda que el resguardo inicie un proceso de cambio planeado donde se dé mayor participación a sus miembros en los ejercicios de levantamiento de información para estructurar diagnósticos que contengan la magnitud real de las situación dentro de cada una de las comunidades, abriendo espacio entre líderes y miembros que permita la toma decisiones y de socialización de logros y resultados de los procesos que afectan el territorio, además de establecer planes de fortalecimiento organizacional.

En cuanto al **segundo objetivo**, se recomienda la creación de espacios de retroalimentación entre el representante con las autoridades tradicionales, líderes y miembros del resguardo, donde, además, se mantenga actualizado a la población en general sobre los lineamientos que se plantean a nivel organizacional y las iniciativas a construir, además de potenciar el trabajo de los grupos existentes en el territorio, más allá de lo que se trabaja con Parques Nacionales Naturales de Colombia.

Respecto al **tercer objetivo**, se recomienda desarrollar un diagnóstico que permita obtener una línea base de su situación actual en cuanto a servicios públicos, educación, salud, condiciones de habitabilidad, impacto de las inversiones, apuestas productivas y sectores económicos funcionales.

Además, se deben estructurar planes de manejo del territorio (complementado lo establecido desde Parques Nacionales Naturales de Colombia) y reglamentos internos para la protección del mismo.

En relación con el **cuarto objetivo**, se recomienda que el resguardo construya un plan de desarrollo comunitario que proponga un norte claro para la organización y que establezca el conjunto de programas/proyectos que el territorio considere pertinentes para dar solución a sus múltiples necesidades sociales y económicas.

En cuanto a lo establecido en el **quinto objetivo** de esta investigación, se recomienda que desde el resguardo implementen ejercicios de planificación basados en los objetivos organizacionales y las metas que se establezcan, trabajando en conjunto con los diferentes sectores – gremios y equipos de trabajo existentes dentro del territorio, cuidando estar articulados con las agendas y programas de planificación territorial del gobierno, la empresa privada y otras entidades aliadas del resguardo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Zamora, M. G. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Almenara: revista extremeña de ciencias sociales*, 87-109.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.
- Baena Paz, G. (2009). Prospectiva por qué y para qué: la historia que muchos no quieren leer. *Estudios políticos (México)*, 109-127.
- Cañarte Soledispa, B. J., & Porraspita Alfonso, D. (2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 153-166.
- Chiavenato, A. (1999). *Definición etimológica sobre clima organizacional*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2015). El plan estrategico.
- Cristiani Pinto, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. *México: Red Tercer Milenio Viveros de Asis*.
- Cruz Amaya, M. M. (2013). *Auto organización comunitaria para la innovación social y el desarrollo local. Caso Comuna 13, ciudad de Medellín. 2013*. Tesis de Grado Magíster en Desarrollo: Universidad Pontificia Bolivariana.
- de Schilling, E. N. (2011). Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 156-166.
- Díaz Perez, M., & Cabrera Ardanás, M. (2019). Psicología y Desarrollo Organizacional: una propuesta curricular basada en el Aprendizaje Colaborativo. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Enciso Pardo , C. E., & Villamizar , D. O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde

- los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Espinosa Cuervo, J. O. (2006). La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro. *Region, espacio y territorio en Colombia*, 301-337.
- Fernández Gonzalez, M. Á. (2003). Visión prospectiva en relacion con la regulación constitucional de los tratados internacionales. *Praxis*, Online.
- Forigua Moyano, L. G. (2018). *políticas de desarrollo de construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial*. Tesis de Maestría.: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y ordenación del territorio: hacia un proyecto de futuro*. Marcombo.
- Gándara, G., & Osorio, F. (2014). Proceso metodológico para estudios de futuro. Gándara, G., y Osorio, F.(Compiladores) *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*, 23-51.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. . *Revista Educación*, 67-87.
- Gobernación de Boyacá. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*. Boyacá.
- Graciarena, J. (2014). El Estado latinoamericano en perspectiva. Figuras, crisis, prospectiva. *Revista de la carrera de sociología*, 225-258.
- Grosso , J. L. (2004). Una modernidad social inaudita e invisible en la trama intercultural latinoamericano-caribeña. Historia, Posiciones Sociales y Prospectiva. . F. López Segrera, JL Grosso, A. Didriksson y F. Mojica (coords.) *América Latina y el Caribe en el Siglo XXI. Perspectiva y Prospectiva de la Globalización*. Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos–Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Guerra Curvelo , W. (2017). Epílogo. perspectivas indígenas de la paz: su estética y ritualidad. *Canadian Journal of Latin American and Caribbean*

Studies/Revue canadienne des études latino-américaines et caraïbes,
417-424.

Guillén Martínez, M. d. (2013). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional (Cuarta Edición)*. México : Mc Graw Hill Interamericana.

Hellriegel, & Slocum. (2009). *Comportamiento organizacional (doceava edición)*. México: Cengage Learning Editores. .

Henríquez Ramírez, A. (2013). Participación Indígena: Desarrollo y Alcances en torno a la participación ambiental . *Ius et Praxis vol.19 no.2 Talca*, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122013000200008> .

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo organizacional*.

Huerta, A. A. (2000). El ABCD de la planificación prospectiva. *Contexto educativo: revista digital de investigación y nuevas tecnologías*.

Kinichi, A., & Urrutia, H. (2003). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.

Koontz , C. (2012). *Administración, una perspectiva Global y Empresarial*. México DF: Mc Graw-Hill.

Koontz , W. C. (s.f.). *Administración una Perspectiva global y empresarial*. Décimo. 2012.

Medina Vásquez, J. E., Becerra , S., & Castaño , P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Medina, J. (2009). Bases metodológicas y conceptuales de la prospectiva territorial para la construcción de la visión Cali 2036. Instituto de prospectiva.

Mejías Pineda, B., & Osorio Pérez, L. J. (2009). *Objetivos Organizacionales Vs Sistemas de Composición Empresas Consultoras de Ingeniería IPC en*

Venezuela. *esis Doctoral. Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello*. .

Mercado , P. (2013). Material visual proyectable. *Desarrollo Organizacional*.

Miklos, T., & Arroyo , M. (2008). Prospectiva y escenarios para el cambio social. . *Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*.

Molina, H. (2000). El Desarrollo Organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*.

Monje Carvajal, J. J. (2014). El plan de vida de los pueblos indígenas de Colombia, una cosntrucción de Etnoecodesarrollo. *Revista Luna Azul*, 29-56.

Mujica Chirinos, N., & Rincón González, S. (2010). El concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes. *Revista venezolana de gerencia*, 15(50), 294-320.

Muyuy Jacanamejoy, G. (2012). Pueblos indígenas, territorio y desarrollo sostenible . *Director del programa presidencial para la formulación de estrategias y acciones para el desarrollo integral de los pueblos indígenas de Colombia*. Quito - Ecuador : Comité Especial de la CEPAL sobre Población y Desarrollo.

Ossa Gutiérrez, J. A. (2012). Gobernabilidad Democrática Territorial para el Desarrollo Institucional: Una salida a la crisis de la categorización departamental y municipal en Colombia. *Reflexión política*.

Pariente, J. L. (1998). *Desarrollo organizacional*. Obtenido de http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf.

Parra, M., & Duran, S. (2012). Desarrollo organizacional y technoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Cambios e innovación: una visión estratégica*, 278.

Pazmay Ramos, S. G., & Pardo Paredes, E. V. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 2704-2716.

- Pérez , M. S., Milian , J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 86-99.
- Pérez, C. (2001). Carlota. Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil.
- Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo.
- Petit, E., Abad , R., López , M., & Romero , R. (2011). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. . *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 173-205.
- Pucci, F., Levi, R., Trajtenberg, N., & Bianchi, C. (2010). La implementación de normas de calidad en la industria uruguaya. *Ediciones Trilce. Uruguay*.
- Reyna Espinosa, F. R., & Alonso Gamboa, J. O. (2015). Revistas académicas mexicanas: panorama y prospectiva. *CIENCIA ergo-sum: revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 181-191.
- Robbins, S., & Judge, T. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectiveness, efficacy and efficiency in teamworks (efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo).
- Rubio Medina, E. (2015). El Plan de Salvaguarda para el pueblo wayuu en Riohacha. Desafíos y esperanzas. *Derecho Público UniAndes*.
- Salgado Martínez, A. L. (2015). La prospectiva: Una herramienta para el futuro deseado. 51-74.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales . *Anales de Documentación Universidad de Murcia España*, 235-254.

- Segredo Pérez, A. M. (2016). *Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico*. Obtenido de Science Direct: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Tapia, G. (2016). Fundamentos de la planeación estratégica prospectiva.
- Tapia, K. (2019). *TAPIA USCA, Katherine Marcela. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ESUM DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y EL SERVICIO AL CLIENTE, PERÍODO 2016-2017. 2019*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Toledo Diez, M., Álvarez Sánchez, y., & Azorín Domínguez, M. d. (2018). La vigilancia prospectiva en el ordenamiento territorial del municipio de Cienfuegos: una experiencia de estudio. *Revista Universidad y Sociedad* , 2077-284.
- Villada, I. (2010). *Análisis del desarrollo organizacional de un grupo de productoras de plantas medicinales, aromáticas y condimentarias del municipio de Guapi (Cauca)*. Tesis de Grado Magister en Desarrollo Rural: Pontificia Uniersidad Javeriana.
- Vitale, J., Pascale Medina, C., Barrientos , M. J., & Papagno, S. (2016). Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal. *Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal*.
- Vitale, J., Pascale Medina, C., Barrientos, M., & Papagno, S. (2016). *Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal*. . Buenos Aires.: Ministerio de Agroindustria e INTA.

5. ANEXOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROSPECTIVA TERRITORIAL
EN RESGUARDOS INDÍGENAS WAYUU DEL DISTRITO ESPECIAL
TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, DEPARTAMENTO DE LA
GUAJIRA**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

SERGIO DANIEL TAMAYO GUTIÉRREZ

**Director
ELKIN TOBÍAS GUERRA HERRERA
Mg ingeniería industrial**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, MAYO DE 2020**

Riohacha, xx de xx de 2020

Doctor (a)

Nombre del experto

Profesor

Universidad de La Guajira

Cordial saludo:

Por medio de la presente solicito su valiosa colaboración para la revisión y juicio como experto en relación con el cuestionario que está dirigido a recolectar información sobre: **desarrollo organizacional y prospectiva territorial en resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira**

El juicio emitido está dirigido a establecer si el instrumento cumple con los parámetros y exigencias requeridas para el desarrollo adecuado del cumplimiento del objetivo general que se persigue con el mismo, así como los elementos necesarios para nuestro contexto.

Se ha procedido a construir un instrumento para facilitar la recolección de información útil y confiable, sobre el proceso de validación del contenido con criterios claros, por lo cual se agradece su colaboración.

Agradezco de antemano la atención prestada,

Atentamente,

SERGIO DANIEL TAMAYO GUTIÉRREZ

Participante, Maestría en Administración de Empresas – MBA

I. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombre y Apellido:	
Institución donde trabaja:	
Título de Pre-Grado:	
Institución donde lo obtuvo:	
Título de Maestría:	
Institución donde lo obtuvo:	
Título de Doctorado:	
Institución donde lo obtuvo:	

II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollo organizacional y prospectiva territorial en resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo general

Analizar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el proceso de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.
- Describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.
- Determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.
- Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.
- Identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.
- Proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira

IV. SISTEMA DE VARIABLES

Desarrollo organizacional. Hernandez, Gallarzo y Espinoza (2011) establecen que este es fundamentalmente una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

Prospectiva territorial. Espinoza Cuervo (2009) establece que es un proceso social de transformación que sistematiza la inteligencia colectiva, construye visiones a mediano y largo plazo destinadas a influir en decisiones presentes, moviliza acciones conjuntas, y puede ser una herramienta útil para hacer frente a desafíos. La prospectiva supone poner en diálogo a los actores del territorio a fin de desarrollar visiones estratégicas (escenarios compartidos) para alcanzar a contribuir a la inteligencia territorial anticipatoria.

V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Enfoque o paradigma de la investigación

Se busca dar respuesta a los interrogantes planteados, realizando análisis de las mediciones obtenidas por medio de la estadística descriptiva lo que permitirá establecer patrones de comportamiento y con ello la construcción efectiva de lineamientos que incidan en el desarrollo organizacional y prospectiva territorial dentro de los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha.

4.2. Tipo de investigación

En relación con el objeto de estudio planteado, es una investigación **aplicada** debido a que toma diversos conocimientos para su aplicación en una situación concreta y analiza las consecuencias que se deriven de ella, Sánchez y Reyes (2009). Por el alcance del conocimiento a adquirir, el estudio propuesto es de tipo **explicativo** porque su objeto es el de estudiar los hechos que enmarcan desarrollo organizacional y la prospectiva territorial dentro de los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. En ese mismo contexto, según el alcance temporal del estudio, es una investigación de tipo **transversal** ya que se recogen y analizan datos de un espacio de tiempo determinado.

4.3. Diseño de la investigación

En relación con el plan metodológico para la obtención de la información requerida por este estudio, el diseño de la investigación se clasifica como de **campo de tipo no experimental**. Así pues, Los elementos, técnicas y métodos para desarrollar la investigación, deben ser los apropiados para la recolección de información e interacción con el público objetivo, análisis de datos y que permitan realizar una evaluación efectiva de los resultados obtenidos.

4.4. Técnica de recolección de datos

En relación con el enfoque y tipo de investigación propuestos en este estudio, los instrumentos para la recolección de información permitirán el acceso y búsqueda de los datos necesarios que servirán como insumos para los

resultados de este estudio. En ese sentido, los datos recolectados, se convierten en un insumo necesario para identificar y explicar los hechos que darían alcance a la situación problema de la investigación. La técnica que se utilizará es la encuesta estructurada a través del diseño de un instrumento.

4.5. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos, se diseñó un cuestionario con opciones de respuestas en escala Likert, donde se definieron 65 afirmaciones tipo Likert, cuyas respuestas corresponde a cinco alternativas.

Tabla 1. Escala de respuesta

Escala	Abreviación	Puntuación
Siempre	(S)	5
La mayoría de las veces sí	(MV)	4
Algunas veces sí, algunas veces no	(AV)	3
La mayoría de las veces no	(MN)	2
Nunca	(N)	1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

4.6. Población y muestra

Esta investigación, se trabaja con una población finita, su población objetivo son 14 personas distribuidas entre el representante legal, autoridades tradicionales y líderes de 1 resguardo indígena wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha:

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

OBJETIVO GENERAL: Analizar el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.	Desarrollo organizacional	Proceso del desarrollo organizacional Mercado (2013) Hellriegel y Slocum (2009). Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011)	- Diagnóstico - Intervención - Refuerzo
Describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Técnicas de desarrollo organizacional López, Rivera y García (2017) Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011) Hellriegel y Slocum (2009). Robbins & Judge, 2017	- Entrenamiento a la sensibilidad - Retroalimentación - Integración de equipos
Determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.	Prospectiva territorial	Ejes temáticos del Diagnostico estratégico con enfoque prospectivo Medina (2009) Espinosa Cuervo (2006). Monje Carvajal (2014)	- Desarrollo institucional y servicios públicos - Desarrollo humano y social - Desarrollo territorial y medio ambiente - Desarrollo tecno-económico
Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Proceso prospectivo Baena (2009) Godet (2016) Forero (2017)	- Entendimiento del contexto - Visualización estratégica - Diseño de Futuro - Construcción de Futuro
Identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.		Escenarios prospectivos Mejías y Osorio (2009) Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Chiavenato (2015)	-Objetivos comunes -Tareas definidas -Efectividad del desarrollo -Grado de interdependencia
Proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y el estudio prospectivo en	Se generarán en base a los resultados de la investigación		

los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.	
--	--

Fuente: Elaboración propia.

TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar el proceso del desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.											
Variable: Desarrollo organizacional											
Dimensión: Proceso del desarrollo organizacional											
Indicadores	Ítems	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción	
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnóstico: El diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas, además las áreas de posible mejora, asimismo requiere la recopilación de datos sobre las operaciones actuales, análisis de tales datos, obtención de conclusiones para posibles cambios. Herriegel y Slocum (2009).	1. En el resguardo se realizan ejercicios para conocer las problemáticas dentro del territorio donde participan todos sus miembros.										
	2. Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros de la base sobre sus necesidades y expectativas frente a su territorio.										
	3. El resguardo documenta los resultados de la recolección y análisis de la información suministrada.										
Intervención: Se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso se les asignan tareas o una serie de tareas. Hernández, Gallarzo, y Espinoza (2011)	4. El resguardo socializa a sus miembros los resultados de las evaluaciones realizadas a las situaciones que se presentan a su interior.										
	5. El resguardo elabora planes de trabajo para atender las situaciones que se presentan.										
	6. El resguardo cuenta con grupos de trabajo permanentes para atender las situaciones que se presentan.										
	7. La comunicación entre directivos y la base del resguardo es la adecuada para atender las necesidades de manera oportuna										

<p>Refuerzo: Es la acción de estabilizar y mantener la nueva situación, determinando los efectos del programa con la comparación y evaluación de cualquier cambio subsecuente, midiendo la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada es utilizada para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y aquellas observadas después de él. Con esto es posible una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él; de manera tal que facilite la solución a cualquier falla que se presente en el proceso. Mercado (2013).</p>	8. El resguardo aplica mecanismos para el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de los proyectos ejecutados																			
	9. El resguardo realiza seguimiento a las acciones correctivas que se presentan en la ejecución de proyectos																			
	10. El resguardo documenta las lecciones aprendidas de los procesos que ejecuta.																			
	11. El resguardo socializa a sus miembros el avance obtenido, posterior a la ejecución de algún proceso.																			
<p>Objetivo: Describir las técnicas de desarrollo organizacional en los resguardos indígenas wayuu del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.</p>																				
<p>Variable: Desarrollo organizacional</p>																				
<p>Dimensión: Técnicas de desarrollo organizacional</p>																				
<p>Entrenamiento a la sensibilidad: Es un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada. El grupo se orienta a los procesos, lo cual significa que los individuos aprenden gracias a la observación y la participación, en lugar de hacer sólo lo que se les ordena, proporciona a los sujetos un mayor conocimiento sobre su propio comportamiento, cómo los perciben los demás, una mayor sensibilidad hacia el comportamiento de los otros y una mayor comprensión de los procesos de grupo. Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011)</p>	12. El resguardo promueve espacios para sensibilizar a sus miembros sobre sus objetivos e iniciativas.																			
	13. El resguardo incentiva el trabajo en grupo y la formulación de propuestas/proyectos desde la base.																			
	14. El resguardo fortalece las habilidades interpersonales de sus miembros a través del acompañamiento de sus líderes.																			
<p>Retroalimentación: Es un proceso donde la información se recopila por lo general mediante cuestionarios aplicados a integrantes de una organización, departamento o equipo de trabajo; la misma se organiza en forma comprensible y útil, luego se</p>	15. El resguardo promueve espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base.																			
	16. El resguardo cuenta con herramientas que faciliten el análisis de los resultados de una autoevaluación.																			

<p>retroalimentación. Por su valor en el diagnóstico organizacional, la retroalimentación de encuestas se suele utilizar como parte de programas de cambio en gran escala, de largo plazo, en combinación con otros enfoques y técnicas. Herriegel y Slocum (2009).</p>	<p>17. El resguardo documenta las oportunidades y amenazas identificadas dentro de los ejercicios de retroalimentación.</p>												
<p>Integración de equipos: Se puede aplicar en el interior de grupos o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interdependientes. Como resultado, el interés se relaciona con las aplicaciones los grupos de mando, así como a comités, equipos de proyectos, equipos autoadministrados y grupos de tareas. Robbins y Jugde (2017).</p>	<p>18. El resguardo conforma equipos de trabajo de acuerdo con los perfiles y/o vocación de sus miembros.</p>												
	<p>19. Los grupos de trabajo conformados dentro del resguardo trabajan para alcanzar objetivos establecidos.</p>												
	<p>20. El resguardo involucra a jóvenes, mujeres y mayores en los grupos de trabajo que se conforman.</p>												
	<p>21. Se conforman grupos de trabajo cuando hay proyectos que involucran a la organización.</p>												
<p>Objetivo: Determinar los ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira</p>													
<p>Variable: Prospectiva territorial</p>													
<p>Dimensión: Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo</p>													
<p>Desarrollo institucional y servicios públicos: Se debe indagar aquí sobre los servicios públicos y el desarrollo de las comunidades, el desarrollo institucional, gerencia y finanzas públicas, evaluar la gobernabilidad y los proyectos estratégicos del territorio. Medina (2009).</p>	<p>22. El resguardo cuenta con acceso a los servicios públicos.</p>												
	<p>23. Representantes del resguardo participan en espacios de planeación territoriales.</p>												
	<p>24. Los miembros del resguardo conocen la distribución del presupuesto asignado por concepto del Sistema General de Participación – SGP para su territorio.</p>												
	<p>25. La financiación de proyectos que benefician al resguardo a través de los recursos asignados por SGP y/u otra fuente de financiación, responden a las necesidades del territorio.</p>												

<p>Desarrollo Humano y Social: Se puede forjar una ética del desarrollo humano y social sostenible que pueda pensar en el futuro común de un territorio desde el punto de vista del interés general permitiendo además la equidad social y la realización de la persona humana. Espinosa Cuervo (2006).</p>	26. Desde el resguardo se realizan acciones para que sus miembros accedan a proyectos de desarrollo social (salud, educación, cultura, productivos, de infraestructura, entre otros)												
	27. El cuadro directivo del resguardo apoya la solución de conflictos entre sus miembros.												
	28. El resguardo brinda apoyo a sus miembros que les permita hacer efectivos sus derechos ante entidades externas al territorio.												
<p>Desarrollo territorial y medio ambiente: Un plan de vida de una comunidad indígena en relación con las estructuras de economía ecológica debe ser considerado como un ejercicio de etnoecodesarrollo que se debe basar en las consideraciones culturales y naturales de la zona de vida, en su proceso de organización social y desde la construcción del entendimiento de que sus recursos deben ser preservados y conservados en el tiempo y espacio dándole su respectivo valor. (Monje Carvajal, 2014)</p>	29. El resguardo se basa en un plan de ordenamiento territorial para el manejo y administración de su territorio.												
	30. Los miembros del resguardo respetan las áreas de preservación ambiental, seguridad alimentaria y sitios sagrados establecidos dentro del territorio.												
	31. El resguardo se basa en reglamentos internos para la protección del territorio y su ecosistema												
	32. Desde las entidades del gobierno, se promueve la protección del territorio.												
	33. El resguardo hace control al cumplimiento de los reglamentos establecidos para la protección y manejo del territorio.												
<p>Desarrollo tecno-económico: Se enfoca en los factores de competitividad que puede tener el territorio o comunidad, la identificación de sectores estratégicos y oportunidades de comercio, la transformación productiva teniendo en cuenta retos, limitantes y coyunturas, además del estudio de un sistema local de innovación. Medina (2009).</p>	34. El resguardo plantea a entidades financiadoras iniciativas/proyectos para el fortalecimiento a los sectores productivos (artesanías, agropecuario, pesquero, entre otros).												
	35. Desde el resguardo se apoya con la comercialización de los productos obtenidos de la actividad de los sectores productivos.												

	36. El resguardo se asocia con otras organizaciones para sacar adelante proyectos.																				
	37. Los sectores productivos del resguardo realizan sus actividades con herramientas apropiadas a sus necesidades.																				
Objetivo: Identificar el proceso prospectivo en los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.																					
Variable: Prospectiva territorial																					
Dimensión: Proceso prospectivo																					
<p>Entendimiento del contexto: En el entendimiento del contexto se da el primer acercamiento al objeto de estudio. se refiere al entendimiento general del problema o del objeto de estudio para el que se visualizará el futuro. Significa entender las dimensiones del sistema. En otras palabras, tener un entendimiento a nivel macro desde un punto de observación al nivel de superficie. Godet citado en Tapia (2016).</p>	38. El resguardo utiliza metodologías y herramientas para identificar las variables que afectan el desarrollo del territorio.																				
	39. En los casos donde la situación sobrepasa la capacidad de entendimiento de los miembros del resguardo, se gestiona la asistencia técnica externa.																				
	40. Para el análisis de información por parte del resguardo, se consultan sobre las mismas experiencias en otros resguardos o comunidades wayuu.																				
<p>Visualización estratégica: Después del entendimiento general, es posible afinar el enfoque de observación para determinar la importancia relativa en que los elementos constituyentes del objeto de estudio pueden condicionar su evolución futura. En otras palabras, tener un entendimiento a nivel micro, afinando el grado de observación desde un nivel interno. Godet citado en Tapia (2016).</p>	41. Desde el resguardo, se hace levantamiento de información por cada uno de los sectores para complementar las líneas base existentes.																				
	42. El resguardo mantiene relaciones con las demás organizaciones locales (privado, público, agencias, ONG, otras comunidades).																				
	43. El resguardo realiza análisis de actores internos y externos que permitan gestionar la visión de futuro del territorio.																				

	44. El resguardo aprovecha la formación académica, experiencia y habilidades de sus miembros para realizar actividades requeridas.															
	45. El resguardo cuenta con los recursos económicos suficientes para resolver las necesidades de sus miembros															
Diseño de Futuro: el diseño del futuro permite visualizar lo que se quiere alcanzar, identificar los objetivos que se quieren alcanzar, especificar sus componentes, constituye la herramienta que servirá de guía en momentos en los que se deba sortear determinadas dificultades. Forero (2017)	46. El resguardo cuenta con diferentes escenarios formulados por escrito de cómo será su futuro en el largo plazo.															
	47. El resguardo establece metas de corto mediano y largo plazo por cada uno de sus sectores basados en los diagnósticos construidos.															
	48. En los casos donde el resguardo debe dar solución a una situación, se exploran distintas alternativas teniendo en cuenta los objetivos del territorio.															
	49. El resguardo realiza mapeos estratégicos sociales.															
Construcción de Futuro: en todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar)". Significa esto que la interpretación de la información para construcción de futuros marcará un proceso de toma de decisiones ajustados a las necesidades de la organización y lo más acertada posible. Baena (2009)	50. El resguardo basa sus decisiones acordes con un plan de vida o plan de desarrollo comunitario.															
	51. Los miembros de la base del resguardo participan de la estructuración y/o actualización del plan.															
	52. El resguardo prioriza las inversiones dentro de su territorio, en concordancia con sus objetivos.															
	53. El resguardo socializa a sus miembros sus objetivos, planes, estrategias y metas.															
Objetivo: Identificar los escenarios prospectivos dentro de los resguardos indígenas wayuu Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, Departamento de La Guajira.																
Variable: Prospectiva territorial																
Dimensión: Escenarios prospectivos																

<p>Objetivos comunes: Son todos aquellos objetivos asignados a toda la organización y son definidos por los responsables de las unidades de negocio. El valor que representa el nivel del cumplimiento, el mínimo y el máximo valor aceptado para el resultado, es igual para todos los individuos que integren la organización. Mejías y Osorio (2009)</p>	54. El resguardo plantea sus objetivos organizacionales producto del consenso entre sus miembros.																			
	55. Los diferentes sectores y gremios dentro del resguardo trabajan para alcanzar los objetivos trazados desde la organización.																			
	56. Para la viabilización de programas que son iniciativa de actores externos al resguardo, se tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos y metas planteados dentro del resguardo.																			
<p>Tareas definidas: Debe abarcar todos aquellos procesos tendientes al cumplimiento de los objetivos sociales y lucrativos que se hayan planeado, conformando equipos de trabajo que estén alineados por especialidad, por perfil, con la finalidad de que las acciones ejercitadas den el resultado que efectivamente deben dar. Koontz, Weihrich y Cannice (2012).</p>	57. El resguardo distribuye de acuerdo con sus capacidades y habilidades, las acciones que deben realizar sus miembros para el desarrollo de las actividades.																			
	58. Desde el resguardo se aplican controles para que las actividades realizadas den cumplimiento a un plan de trabajo y se alcancen los objetivos.																			
	59. Las tareas encomendadas cuentan con un plazo para su cumplimiento, insumos para su desarrollo y recurso económico para ejecución.																			
<p>Efectividad del desarrollo: Los miembros del equipo contribuyen al éxito de la organización por aplicar su administración y talento a los objetivos del equipo para complementarse en sus perfiles; esto genera la confianza necesaria que les permite delegar en la competencia del compañero y parcelar su trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte. Chiavenato (2015)</p>	60. Desde el resguardo se brinda el acompañamiento a los equipos de trabajo para hacer más efectivo el uso de los recursos.																			
	61. Dentro de los grupos de trabajo, el recargo es equitativo y las personas se sienten satisfechas con las tareas encomendadas.																			
	62. El resguardo prioriza que sus miembros realicen actividades acordes a sus condiciones y expectativas.																			
<p>Grado de interdependencia: En las organizaciones viene dado, no solo por la integración de los equipos de trabajo en razón</p>	63. Dentro del resguardo, se aplica un liderazgo colaborativo en el desarrollo del rol del cuadro directivo.																			

de la empatía, afectividad y apoyo necesarios, sino en razón de la administración, de la habilidad que tengan las personas en la ejecución de su labor; es decir, que de acuerdo al grado de especialidad que tenga una persona en su puesto de trabajo, este deberá reportar a otros cargos, a otros departamentos, o a él deberán rendirle cuentas otros sujetos miembros del personal, con la finalidad de producir los procesos de funcionamiento de la organización. Koontz, Wehrich y Cannice (2012).	64. Los canales de reporte de información resultado de las labores comunitarias y solución de inquietudes, cuentan con una ruta definida dentro del resguardo.											
	65. Las comunidades que conforman el resguardo trabajan de manera articulada para el logro de los objetivos de la organización.											
Objetivo: Proponer lineamientos para el desarrollo organizacional y la prospectiva territorial en los resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira												
Este objetivo se logrará con los resultados obtenidos de las variables de desarrollo organizacional y prospectiva territorial												

- P. Pertinente
- NP. No pertinente
- A. aceptable
- I. Inaceptable

JUICIO DEL EXPERTO

Apreciado señor, agradezco su colaboración en el análisis de los ítems del cuestionario, marcando con una X el casillero que usted crea conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional. para cada ítem se considera la siguiente escala: 5.- muy buena, 4.- buena, 3.- regular. 2.- mala, 1.- muy mala

Afirmaciones	5	4	3	2	1
1. En el resguardo se realizan ejercicios para conocer las problemáticas dentro del territorio donde participan todos sus miembros.					
2. Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros de la base sobre sus necesidades y expectativas frente a su territorio.					
3. El resguardo documenta los resultados de la recolección y análisis de la información suministrada.					
4. El resguardo socializa a sus miembros los resultados de las evaluaciones realizadas a las situaciones que se presentan a su interior.					
5. El resguardo elabora planes de trabajo para atender las situaciones que se presentan.					
6. El resguardo cuenta con grupos de trabajo permanentes para atender las situaciones que se presentan.					
7. La comunicación entre directivos y la base del resguardo es la adecuada para atender las necesidades de manera oportuna					
8. El resguardo aplica mecanismos para el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de los proyectos ejecutados					
9. El resguardo realiza seguimiento a las acciones correctivas que se presentan en la ejecución de proyectos					
10. El resguardo documenta las lecciones aprendidas de los procesos que ejecuta.					
11. El resguardo socializa a sus miembros el avance obtenido, posterior a la ejecución de algún proceso.					
12. El resguardo promueve espacios para sensibilizar a sus miembros sobre sus objetivos e iniciativas.					
13. El resguardo incentiva el trabajo en grupo y la formulación de propuestas/proyectos desde la base.					

14. El resguardo fortalece las habilidades interpersonales de sus miembros a través del acompañamiento de sus líderes.					
15. El resguardo promueve espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base.					
16. El resguardo cuenta con herramientas que faciliten el análisis de los resultados de una autoevaluación.					
17. El resguardo documenta las oportunidades y amenazas identificadas dentro de los ejercicios de retroalimentación.					
18. El resguardo conforma equipos de trabajo de acuerdo con los perfiles y/o vocación de sus miembros.					
19. Los grupos de trabajo conformados dentro del resguardo trabajan para alcanzar objetivos establecidos.					
20. El resguardo involucra a jóvenes, mujeres y mayores en los grupos de trabajo que se conforman.					
21. Se conforman grupos de trabajo cuando hay proyectos que involucren a la organización.					
22. El resguardo cuenta con acceso a los servicios públicos.					
23. Representantes del resguardo participan en espacios de planeación territoriales.					
24. Los miembros del resguardo conocen la distribución del presupuesto asignado por concepto del Sistema General de Participación – SGP para su territorio.					
25. La financiación de proyectos que benefician al resguardo a través de los recursos asignados por SGP y/u otra fuente de financiación, responden a las necesidades del territorio.					
26. Desde el resguardo se realizan acciones para que sus miembros accedan a proyectos de desarrollo social (salud, educación, cultura, productivos, de infraestructura, entre otros)					
27. El cuadro directivo del resguardo apoya la solución de conflictos entre sus miembros.					
28. El resguardo brinda apoyo a sus miembros que les permita hacer efectivos sus derechos ante entidades externas al territorio.					
29. El resguardo se basa en un plan de ordenamiento territorial para el manejo y administración de su territorio.					
30. Los miembros del resguardo respetan las áreas de preservación ambiental, seguridad alimentaria y sitios sagrados establecidos dentro del territorio.					

31. El resguardo se basa en reglamentos internos para la protección del territorio y su ecosistema					
32. Desde las entidades del gobierno, se promueve la protección del territorio.					
33. El resguardo hace control al cumplimiento de los reglamentos establecidos para la protección y manejo del territorio.					
34. El resguardo plantea a entidades financiadoras iniciativas/proyectos para el fortalecimiento a los sectores productivos (artesanías, agropecuario, pesquero, entre otros).					
35. Desde el resguardo se apoya con la comercialización de los productos obtenidos de la actividad de los sectores productivos.					
36. El resguardo se asocia con otras organizaciones para sacar adelante proyectos.					
37. Los sectores productivos del resguardo realizan sus actividades con herramientas apropiadas a sus necesidades.					
38. El resguardo utiliza metodologías y herramientas para identificar las variables que afectan el desarrollo del territorio.					
39. En los casos donde la situación sobrepasa la capacidad de entendimiento de los miembros del resguardo, se gestiona la asistencia técnica externa.					
40. Para el análisis de información por parte del resguardo, se consultan sobre las mismas experiencias en otros resguardos o comunidades wayuu.					
41. Desde el resguardo, se hace levantamiento de información por cada uno de los sectores para complementar las líneas base existentes.					
42. El resguardo mantiene relaciones con las demás organizaciones locales (privado, público, agencias, ONG, otras comunidades).					
43. El resguardo realiza análisis de actores internos y externos que permitan gestionar la visión de futuro del territorio.					
44. El resguardo aprovecha la formación académica, experiencia y habilidades de sus miembros para realizar actividades requeridas.					
45. El resguardo cuenta con los recursos económicos suficientes para resolver las necesidades de sus miembros					
46. El resguardo cuenta con diferentes escenarios formulados por escrito de cómo será su futuro en el largo plazo.					
47. El resguardo establece metas de corto mediano y largo plazo por cada uno de sus sectores.					

48. En los casos donde el resguardo debe dar solución a una situación, se exploran distintas alternativas teniendo en cuenta los objetivos del territorio.					
49. El resguardo realiza mapeos estratégicos sociales.					
50. El resguardo basa sus decisiones acordes con un plan de vida o plan de desarrollo comunitario.					
51. Los miembros de la base del resguardo participan de la estructuración y/o actualización del plan.					
52. El resguardo prioriza las inversiones dentro de su territorio, en concordancia con sus objetivos.					
53. El resguardo socializa a sus miembros sus objetivos, planes, estrategias y metas.					
54. El resguardo plantea sus objetivos organizacionales producto del consenso entre sus miembros.					
55. Los diferentes sectores y gremios dentro del resguardo trabajan para alcanzar los objetivos trazados desde la organización.					
56. Los programas que son iniciativa de actores externos al resguardo deben dar cumplimiento a los objetivos y metas planteados en la organización como principio para su viabilización.					
57. El resguardo distribuye de acuerdo con sus capacidades y habilidades, las acciones que deben realizar sus miembros para el desarrollo de las actividades.					
58. Desde el resguardo se aplican controles para que las actividades realizadas den cumplimiento a un plan de trabajo y se alcancen los objetivos.					
59. Las tareas encomendadas cuentan con un plazo para su cumplimiento, insumos para su desarrollo y recurso económico para ejecución.					
60. Desde el resguardo se brinda el acompañamiento a los equipos de trabajo para hacer más efectivo el uso de los recursos.					
61. Dentro de los grupos de trabajo, el recargo es equitativo y las personas se sienten satisfechas con las tareas encomendadas.					
62. El resguardo prioriza que sus miembros realicen actividades acordes a sus condiciones y expectativas.					
63. Dentro del resguardo, se aplica un liderazgo colaborativo en el desarrollo del rol del cuadro directivo.					
64. Los canales de reporte de información resultado de las labores comunitarias y solución de inquietudes, cuentan con una ruta definida dentro del resguardo.					

65. Las comunidades que conforman el resguardo trabajan de manera articulada para el logro de los objetivos de la organización.					
---	--	--	--	--	--

CONSTANCIA

Yo, **nombre del experto**, mayor de edad, titular de la cédula de identidad No. **cédula** hago constar que realicé el juicio COMO experto del cuestionario diseñado por el maestrante **Sergio Daniel Tamayo Gutiérrez**, correspondiente a la investigación titulada: *Desarrollo organizacional y prospectiva territorial en resguardos indígenas wayuu del distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.*

Manifiesto que una vez examinada considero que es (no es) válido para ser aplicado en dicha investigación.

Constancia que expido en Riohacha a los **(XX)**, días de **mes** de 2020.

C.C. No.

CUESTIONARIO APLICABLE A LA POBLACIÓN OBJETIVO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROSPECTIVA TERRITORIAL EN RESGUARDOS INDÍGENAS WAYUU DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA

ENCUESTA APLICABLE A LA POBLACIÓN OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente cuestionario contiene una serie de ítems que permitirán obtener la opinión del cuadro directivo del resguardo indígena wayuu Perratpu con respecto a las variables desarrollo organizacional y prospectiva territorial. Lea de manera cuidadosa cada afirmación antes de responder, siendo objetivo e imparcial al momento de emitir su respuesta, por cuanto los resultados serán utilizados con fines de investigación.

Marque con una equis (X) sobre la alternativa de respuesta que mejor representa su opinión en relación con los ítems indicados, ya que cada pregunta contiene cinco opciones de respuestas, marque solo una de ellas. Responda la totalidad de ítems contenido en el instrumento; el cual se le hizo entrega, si a su criterio considera mal redactado alguno de los ítems, se le agradece colocar la observación al final del cuestionario o al respaldo de la hoja, además puede dirigirse al evaluador.

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Variable: Desarrollo organizacional						
Dimensión: Proceso del desarrollo organizacional						
1	En el resguardo se realizan ejercicios para conocer las problemáticas dentro del territorio donde participan todos sus miembros.					
2	Se tienen en cuenta las opiniones de los miembros de la base sobre sus necesidades y expectativas frente a su territorio.					
3	El resguardo documenta los resultados de la recolección y análisis de la información suministrada.					
4	El resguardo socializa a sus miembros los resultados de las evaluaciones realizadas a las situaciones que se presentan a su interior.					
5	El resguardo elabora planes de trabajo para atender las situaciones que se presentan.					
6	El resguardo cuenta con grupos de trabajo permanentes para atender las situaciones que se presentan.					
7	La comunicación entre directivos y la base del resguardo es la adecuada para atender las necesidades de manera oportuna					
8	El resguardo aplica mecanismos para el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de los proyectos ejecutados					
9	El resguardo realiza seguimiento a las acciones correctivas que se presentan en la ejecución de proyectos					
10	El resguardo documenta las lecciones aprendidas de los procesos que ejecuta.					
11	El resguardo socializa a sus miembros el avance obtenido, posterior a la ejecución de algún proceso.					
Dimensión: Técnicas de desarrollo organizacional						
12	El resguardo promueve espacios para sensibilizar a sus miembros sobre sus objetivos e iniciativas.					

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
13	El resguardo incentiva el trabajo en grupo y la formulación de propuestas/proyectos desde la base.					
14	El resguardo fortalece las habilidades interpersonales de sus miembros a través del acompañamiento de sus líderes.					
15	El resguardo promueve espacios de retroalimentación entre los líderes y miembros de la base.					
16	El resguardo cuenta con herramientas que faciliten el análisis de los resultados de una autoevaluación.					
17	El resguardo documenta las oportunidades y amenazas identificadas dentro de los ejercicios de retroalimentación.					
18	El resguardo conforma equipos de trabajo de acuerdo con los perfiles y/o vocación de sus miembros.					
19	Los grupos de trabajo conformados dentro del resguardo trabajan para alcanzar objetivos establecidos.					
20	El resguardo involucra a jóvenes, mujeres y mayores en los grupos de trabajo que se conforman.					
21	Se conforman grupos de trabajo cuando hay proyectos que involucran a la organización.					
Variable: Prospectiva territorial						
Dimensión: Ejes temáticos del diagnóstico estratégico con enfoque prospectivo						
22	El resguardo cuenta con acceso a los servicios públicos.					
23	Representantes del resguardo participan en espacios de planeación territoriales.					

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
24	Los miembros del resguardo conocen la distribución del presupuesto asignado por concepto del Sistema General de Participación – SGP para su territorio.					
25	La financiación de proyectos que benefician al resguardo a través de los recursos asignados por SGP y/u otra fuente de financiación, responden a las necesidades del territorio.					
26	Desde el resguardo se realizan acciones para que sus miembros accedan a proyectos de desarrollo social (salud, educación, cultura, productivos, de infraestructura, entre otros)					
27	El cuadro directivo del resguardo apoya la solución de conflictos entre sus miembros.					
28	El resguardo brinda apoyo a sus miembros que les permita hacer efectivos sus derechos ante entidades externas al territorio.					
29	El resguardo se basa en un plan de ordenamiento territorial para el manejo y administración de su territorio.					
30	Los miembros del resguardo respetan las áreas de preservación ambiental, seguridad alimentaria y sitios sagrados establecidos dentro del territorio.					
31	El resguardo se basa en reglamentos internos para la protección del territorio y su ecosistema					
32	Desde las entidades del gobierno, se promueve la protección del territorio.					
33	El resguardo hace control al cumplimiento de los reglamentos establecidos para la protección y manejo del territorio.					
34	El resguardo plantea a entidades financiadoras iniciativas/proyectos para el fortalecimiento a los sectores productivos (artesánías, agropecuario, pesquero, entre otros).					

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
3 5	Desde el resguardo se apoya con la comercialización de los productos obtenidos de la actividad de los sectores productivos.					
3 6	El resguardo se asocia con otras organizaciones para sacar adelante proyectos.					
3 7	Los sectores productivos del resguardo realizan sus actividades con herramientas apropiadas a sus necesidades.					
Dimensión: Proceso prospectivo						
3 8	El resguardo utiliza metodologías y herramientas para identificar las variables que afectan el desarrollo del territorio.					
3 9	En los casos donde la situación sobrepasa la capacidad de entendimiento de los miembros del resguardo, se gestiona la asistencia técnica externa.					
4 0	Para el análisis de información por parte del resguardo, se consultan sobre las mismas experiencias en otros resguardos o comunidades wayuu.					
4 1	Desde el resguardo, se hace levantamiento de información por cada uno de los sectores para complementar las líneas base existentes.					
4 2	El resguardo mantiene relaciones con las demás organizaciones locales (privado, público, agencias, ONG, otras comunidades).					
4 3	El resguardo realiza análisis de actores internos y externos que permitan gestionar la visión de futuro del territorio.					
4 4	El resguardo aprovecha la formación académica, experiencia y habilidades de sus miembros para realizar actividades requeridas.					
4 5	El resguardo cuenta con los recursos económicos suficientes para resolver las necesidades de sus miembros					
4 6	El resguardo cuenta con diferentes escenarios formulados por escrito de cómo será su futuro en el largo plazo.					

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
47	El resguardo establece metas de corto mediano y largo plazo por cada uno de sus sectores basados en los diagnósticos construidos.					
48	En los casos donde el resguardo debe dar solución a una situación, se exploran distintas alternativas teniendo en cuenta los objetivos del territorio.					
49	El resguardo realiza mapeos estratégicos sociales.					
50	El resguardo basa sus decisiones acordes con un plan de vida o plan de desarrollo comunitario.					
51	Los miembros de la base del resguardo participan de la estructuración y/o actualización del plan.					
52	El resguardo prioriza las inversiones dentro de su territorio, en concordancia con sus objetivos.					
53	El resguardo socializa a sus miembros sus objetivos, planes, estrategias y metas.					
Dimensión: Escenarios prospectivos						
54	El resguardo plantea sus objetivos organizacionales producto del consenso entre sus miembros.					
55	Los diferentes sectores y gremios dentro del resguardo trabajan para alcanzar los objetivos trazados desde la organización.					
56	Para la viabilización de programas que son iniciativa de actores externos al resguardo, se tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos y metas planteados dentro del resguardo.					
57	El resguardo distribuye de acuerdo con sus capacidades y habilidades, las acciones que deben realizar sus miembros para el desarrollo de las actividades.					

CUESTIONARIO						
Ítems		Escala de respuestas				
		Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
58	Desde el resguardo se aplican controles para que las actividades realizadas den cumplimiento a un plan de trabajo y se alcancen los objetivos.					
59	Las tareas encomendadas cuentan con un plazo para su cumplimiento, insumos para su desarrollo y recurso económico para ejecución.					
60	Desde el resguardo se brinda el acompañamiento a los equipos de trabajo para hacer más efectivo el uso de los recursos.					
61	Dentro de los grupos de trabajo, el recargo es equitativo y las personas se sienten satisfechas con las tareas encomendadas.					
62	El resguardo prioriza que sus miembros realicen actividades acordes a sus condiciones y expectativas.					
63	Dentro del resguardo, se aplica un liderazgo colaborativo en el desarrollo del rol del cuadro directivo.					
64	Los canales de reporte de información resultado de las labores comunitarias y solución de inquietudes, cuentan con una ruta definida dentro del resguardo.					
65	Las comunidades que conforman el resguardo trabajan de manera articulada para el logro de los objetivos de la organización.					