



PLANIFICACION PARTICIPATIVA



SERIE: Participación

Material Metodológico

Colección



Construyendo Gestión y Poder Local

PLANIFICACION PARTICIPATIVA



Hecho el depósito de ley
Reservados todos los derechos
Prohibida la reproducción parcial o total del contenido de esta obra
ISBN 9577-928-25-5

el grupo de trabajo al ser voluntario
Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA
Apto. 389-1000 San José, Costa Rica
Teléfono 253-1016 Fax (502) 283-7023
Correo Electrónico: alforja@nic.com.cr

Colectión Construyendo Gestión y Poder Local
Responsable de la colección: Laura Vargas, diseñadora, ilustradora y editora
Título: Cecilia Díaz
Dijos: Fern
Distribución: Lites Paz L.
Mayo 1997
Impreso en Costa Rica

302.14
D542p

Díaz, Cecilia.
Planificación participativa / texto
Cecilia Díaz / --San José, C.R. : Centro
de Estudios y publicaciones Alforja, 1996.
29p. : il. -- (Colección Construyendo
Gestión y Poder Local)

ISBN 9977-926-25-5

1. PARTICIPACION SOCIAL-METODOLOGIA
I. Título. II. Serie.

Hecho el depósito de ley.
Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción parcial o total del contenido de este libro.
ISBN 9977-926-25-5

Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA
Apdo.369-1000, San José, Costa Rica.
Teléfono 253-1015 Fax (506) 253-7023
Correo Electrónico: alforja@nicarao.apc.org.

Colección Construyendo Gestión y Poder Local
Responsable de la colección: Laura Vargas

Texto: **Cecilia Díaz**
Dibujos: **Ferri**
Diagramación: **Luisa Paz J.**

Mayo, 1997
Impreso en Costa Rica



Presentación índice

Este material se dirige de manera especial a educadores populares, dirigentes o quienes realizan trabajo a nivel local.

La planificación participativa propiamente dicha se refiere a los momentos de desarrollo que son estrategias para consolidar experiencias de poder y desarrollo local.

Se constituye en un instrumento que genera una acción de las organizaciones que participan en las actividades.

El material que se presenta tiene un enfoque metodológico que debe ubicarse en un contexto de desarrollo y gestión para construir prácticas que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida en un proceso de aprendizaje y transformación de las condiciones de vida.

Para enfrentar el desafío de participar en la planificación participativa y de acuerdo a los principios, características y otros aspectos claves a considerar en la práctica de planificar para la participación.

	Pags.
Presentación.....	1
Introducción.....	3
Importancia y características de la planificación para la participación.....	5
Importancia.....	7
Características.....	9
¿Por qué lo local?.....	10
Los momentos de la planificación para la participación.....	13
La práctica de planificar.....	15
Los momentos de la planificación.....	16
Negociación, articulación, capacitación: otros aspectos claves a considerar en la práctica de planificar para la participación.....	25
La negociación.....	27
La articulación.....	28
La capacitación.....	28

Presentación

Este material va dirigido de manera especial a educadores populares y dirigentes que realizan trabajo a nivel local.

La **planificación participativa** proporciona elementos importantes para desarrollar **capacidades de conducción, de participación y de gestión** que son estratégicas para consolidar experiencias de poder y desarrollo local.

Se constituye en una **herramienta útil** que fortalece tanto la gestión y acción de las organizaciones sociales como el desarrollo de las personas que participan en las mismas.

El material que se presenta tiene un énfasis metodológico que debe ubicarse en un proceso de organización, participación y gestión para construir prácticas democráticas y generar alternativas de desarrollo. Intenta conjugar el logro del mejoramiento de las condiciones de vida con un proceso de aprendizaje y crecimiento individual y colectivo.

Para enfrentar el desafío de planificar con participación de los involucrados y de acuerdo a sus intereses, el folleto plantea: principios, características, los diversos momentos del proceso y algunos aspectos claves a tener en cuenta en una práctica colectiva.



Introducción

Una comunidad organizada tiene como preocupación central la satisfacción de sus necesidades y su razón de ser está en lograr la satisfacción de las necesidades en forma colectiva, centrando sus esfuerzos en objetivos claros. Para ello se requiere de la acción coordinada de los distintos actores, para que los esfuerzos no sean aislados. En consecuencia, encontrar vías concretas de articulación que permitan enfrentar de manera mancomunada y coordinada los problemas, es la aspiración que hay que resolver en esta gran tarea.

La planificación como herramienta de trabajo social, puede utilizarse a diferentes niveles: se planifica el desarrollo a nivel nacional, a nivel regional y local. Sea cual sea el nivel en el cual se planifique, se requiere de un conjunto de técnicas, procedimientos y principios que permitan conocer la realidad a fondo y programar la acción colectiva.

En esta oportunidad nos interesa referirnos a la planificación a nivel local y desde ese espacio es que hablamos de planificación y participación como dos elementos inseparables del quehacer de las organizaciones sociales populares.

Los apoyos técnicos especializados, por otra parte, se asumen también como condición indispensable para que una experiencia de este tipo sea factible y viable, pero se recolocan en el proceso de planificación participativa de tal manera que dichos aportes no se conviertan en resultados sino más bien en ingredientes necesarios para el buen caminar del proceso de planificación de las organizaciones sociales.



La planificación en general se refiere a un conjunto de procedimientos que permiten organizar la acción de los sujetos sobre su realidad.



**Importancia
y características
de la planificación
para la participación**

IMPORTANCIA

De manera general, **un proceso de planificación apunta a cumplir con procedimientos que permiten:**

- seleccionar
- ordenar
- tomar decisiones
- y diseñar acciones

para alcanzar los objetivos propuestos, con una utilización adecuada de recursos.



Cuando se planifica es fundamental la **participación social en torno al interés común.**

Exige recurrir a **mecanismos y canales de expresión** que hagan posible:

- la más amplia representación de los distintos grupos, organizaciones y sectores sociales
- establecer **canales de información** sobre lo que se realiza en este proceso, de manera que puedan ser **compartidos y conocidos por todos** los avances, logros y dificultades del proceso.
- comprometer a los interesados en las **metas** y en las **tareas** que se deban realizar.

El **principio fundamental** que conlleva la tarea de planificar para la participación local es reconocer que:

tan importante como las acciones que apuntan a mejorar la calidad de vida es el estilo o modalidad de relación social en que se desarrollan estas acciones.



No es posible sustentar un trabajo integral, participativo y democrático, si se establecen actitudes y relaciones autoritarias o dependientes.

La planificación para la participación local exige un enfoque integral:

El enfoque integral de la planificación:

Las personas tienen necesidades referidas a las distintas dimensiones de su vida, por ésto pensar en acciones para enfrentarlas, supone una **mirada integral**.

Este proceso debe permitir:



- intercambiar experiencias,
- recuperación de la confianza,
- fortalecimiento de la autoestima personal
- el desarrollo de las propias capacidades de los participantes.

La planificación para la participación local supone elaborar propuestas de desarrollo sostenido a nivel local que generen prácticas democráticas y que precisen las tareas a corto, mediano y largo plazo, como partes de un proceso de cambios en la manera de pensar y actuar en la realidad.

Esto significa **facilitar procesos** que apunten a la solución de problemas concretos y a la satisfacción de necesidades. Esto requiere un procedimiento que permita:



- detectar los problemas,
- relacionarlos con las necesidades fundamentales,
- ver las causas que los provocan,
- resolver cuáles se solucionan primero y cuáles después,
- resolver cuáles son los recursos que hay para enfrentar esos problemas,
- cuáles son los recursos que deben buscarse fuera de la comunidad o de la organización,
- quiénes participan de esos problemas,
- cómo podrían actuar para solucionarlos y
- de qué manera la solución de estos problemas se integra en la dinámica propia que se desarrolla a nivel local.

CARACTERÍSTICAS

El eje fundamental en el que se inscribe esta propuesta de planificación es la participación y la gestión popular.

No es una planificación hecha desde fuera, desde arriba o por expertos. Por el contrario, es un instrumento que ofrece mecanismos para que sean los propios grupos, organizaciones y comunidades, los que definan los fines y los medios para su acción y para que sean muchos los involucrados en objetivos comunes. Por esto es una herramienta para la democracia y el desarrollo.



Es una herramienta para la democracia.

- Es una **experiencia práctica** de “democracia” que aborda las necesidades individuales y colectivas y ubica el interés común a partir de los intereses particulares con el objetivo de mejorar la calidad de vida.
- Se trabaja con una concepción de integralidad que posibilita analizar y priorizar las necesidades y problemas considerando las distintas dimensiones de la vida cotidiana (lo económico, lo social, lo cultural, lo político, los valores, el medio ambiente), sin dejar de lado las causas, los recursos y las posibilidades realistas de solución.
- Se trabaja con las necesidades y las opiniones de los diversos sectores, buscando alternativas conjuntas y articuladas que fortalezcan la capacidad de gestión y acción para transformar la realidad.
- En este proceso de planificación se aprende a ser “**actor**”, es decir, a actuar como individuo, como grupo o sector social con autodeterminación y propuesta.
- Favorece el **desarrollo de una conciencia crítica**, dado que requiere del conocimiento de la realidad y tomar posición ante situaciones problemáticas y ante los conflictos y obstáculos.
- Promueve la participación, porque requiere el involucramiento de muchas personas, de diversos intereses y en distintos momentos.



Es una herramienta para el desarrollo local

- Permite enfrentar y satisfacer las necesidades, ocupando las propias capacidades. Amplía las bases para reivindicar demandas y **aprender a negociar** (con otras organizaciones, ante otros actores, frente a procesos electorales, ante las autoridades del Gobierno central, ante la Municipalidad, etc.)
- Desarrolla **autodeterminación y autonomía** en la medida que es en la comunidad y en la organización donde se definen las prioridades y cómo se van a enfrentar las soluciones.
- Fortalece la organización en la medida que enfrenta necesidades reales, **crea sentidos colectivos** y valoriza el trabajo organizado ante la comunidad.
- Fortalece y desarrolla nuevas dirigencias locales con **habilidad técnica y política**, mediante el proceso de participación activa en las decisiones y en la gestión.
- Enriquece la **elaboración de propuestas colectivas** para la transformación de las condiciones sociales, económicas y políticas a nivel local.

¿POR QUÉ LO LOCAL?

Las organizaciones territoriales tienen un mayor potencial movilizador en la medida que comparten condiciones de vida similares que afectan al conjunto de habitantes, familias y grupos sociales. Esta vivencia les hace buscar objetivos comunes, un mayor involucramiento y una mayor participación, **pues los problemas comunes abren la posibilidad de realizar tareas compartidas.**

Desde el punto de vista educativo, la planificación a nivel local, en la medida que está referida a la **vida cotidiana**, ofrece buenas posibilidades para desarrollar aprendizajes ligados a las acciones para enfrentar los problemas vitales; esto tiene efectos profundos y duraderos en la conciencia social.

Se
descubre
que:



- *analizar,*
- *priorizar,*
- *programar*
- *gestionar colectivamente*

*es una
inversión
para el
futuro.*

Los habitantes de una comunidad que han vivido experiencias de organización y han gestionado el mejoramiento de la infraestructura local, por ejemplo, tienen la experiencia de haber establecido vínculos sociales solidarios que son importantes para el trabajo colectivo.



Una comunidad y su territorio es una unidad que tiene un significado mas allá de lo geográfico, es un territorio que tiene características económicas, sociales y políticas, por tanto, necesidades, problemas y expectativas comunes.

Es una herramienta que tiene características propias:

- Es una herramienta **dirigida a los habitantes de un territorio** y a las organizaciones sociales que allí existen, para que sean ellos quienes la utilicen y se constituyan en los "actores principales" del proceso de planificación.
- Es una herramienta **de investigación, de diálogo y de programación**, que se implementa a nivel local. El desafío que plantea es el de elaborar programas y propuestas desde y para un territorio determinado.
- Es una herramienta que **permite ir actuando por etapas**, progresivamente. Se comienza por lo más sencillo, factible y que exige menor esfuerzo, aprovechando los recursos propios. Luego es posible encarar lo más complejo.

Estas características deben ser consideradas en cualquier plan o proyecto de acción, porque se refieren a la existencia del sentimiento de **identidad** de los que habitan y luchan por transformar sus condiciones de vida en el espacio local.





**Los momentos
de la planificación
para la participación**

La práctica de planificar

Planificar en una perspectiva de participación y acción colectiva, requiere de un método.



La planificación que promueve la participación local debe contemplar distintas etapas, plazos y condiciones. Se puede planificar una acción concreta e inmediata, también para varios meses, para producir cambios importantes en plazos más lejanos. .

Es en este marco que hay que entender los distintos momentos y sus aspectos claves.



¿Qué significa esto?

Se refiere a que hay momentos diferentes que se formulan, que se diseñan operativamente pero que se experimentan y se replantean en la propia práctica para permitir obtener los resultados previstos. Estos momentos no son rígidos y no tienen una secuencia lineal. La planificación es una actividad continua, sus diferentes momentos se suceden y se recolocan permanentemente en la acción.

La planificación para la participación es necesariamente estratégica. Esto quiere decir, de largo plazo, para conseguir cambios y logros más profundos.

Entonces, un plan estratégico planifica acciones, metas y objetivos inmediatos en función de la situación que se quiere lograr a mediano o largo plazo.

La planificación estratégica va precisando sus planes de acción según va cambiando el contexto, los escenarios donde las personas se desenvuelven. Se va incorporando lo nuevo, lo incierto, se va reconociendo lo imprevisto, se va adecuando lo planeado a las posibilidades de la coyuntura y sus conflictos.

En un plan estratégico las acciones van cambiando según las circunstancias sin perder de vista el objetivo de largo plazo, la situación de fondo que se quiere cambiar.

La planificación así entendida es...ESTRATEGICA, por lo tanto requiere el desarrollo de *un proceso* en el cual se pueden identificar diferentes momentos.

Los momentos de la planificación

PRIMER MOMENTO

¿Qué pasa, cuál es la situación, quiénes somos y qué tenemos?

Es el momento de recurrir a un diagnóstico o hacer un **autodiagnóstico**¹ para precisar el **punto de partida**

El diagnóstico permite reconocer las necesidades, obstáculos, los deseos. En general, las situaciones que se quieren superar para alcanzar una **situación deseada**.

En este primer momento, el énfasis está puesto en el **conocimiento y reflexión sobre la situación** que se está viviendo.

- ¿Cuál es nuestra realidad, cuáles son nuestras necesidades y problemas?
- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Cuáles podemos resolver por cuenta propia, cuáles no?
- ¿Qué recursos y capacidades tenemos para enfrentarlos?



1. Para más información sobre el autodiagnóstico ver: "El diagnóstico para la participación" Colección construyendo participación y gestión popular. CEP-ALFORJA. 1995.

Es importante que las necesidades y obstáculos se definan participativamente y que se genere un conocimiento crítico de la realidad y un compromiso con los cambios que hay que realizar.

Se requiere jerarquizar o priorizar los problemas y necesidades: decidir cuáles son más importantes



...No todo se puede hacer a la vez ni hacer todo lo que es más importante...

SEGUNDO MOMENTO

¿Quiénes son los actores?
¿Cuáles son sus condiciones e intereses?...

Para precisar las acciones, la participación y ordenar que va primero y qué va después, es necesario:

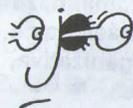
- ☞ analizar las fuerzas que están actuando, los factores económicos, jurídicos, políticos que influyen y los actores sociales más relevantes en la situación general que se analiza.
- ☞ considerar los intereses y puntos de vista de los actores fundamentales que intervienen en la dinámica de la localidad: esto es un análisis de coyuntura.

Entre los actores más importantes de la localidad están:

- **Los habitantes y las organizaciones sociales** de la localidad.
- **La municipalidad y el Gobierno central.**
- Las **organizaciones no gubernamentales.**
- El **sector privado** (productivo y de servicios)

Se debe precisar para cada uno de ellos: la percepción que tienen sobre la realidad, las soluciones que plantean a las necesidades, sus intereses, sus capacidades, sus sueños, sus prioridades, el liderazgo e influencia en la localidad.

NOTA: El análisis de coyuntura es un ejercicio colectivo sobre las respuestas a dar en distintas situaciones que pueden presentarse en un período de tiempo determinado. Hay que prever y analizar los intereses e intenciones de los distintos actores presentes en la situación. Es la manera de prepararse para los obstáculos y restricciones que se interpondrán a las actividades que se propongan.

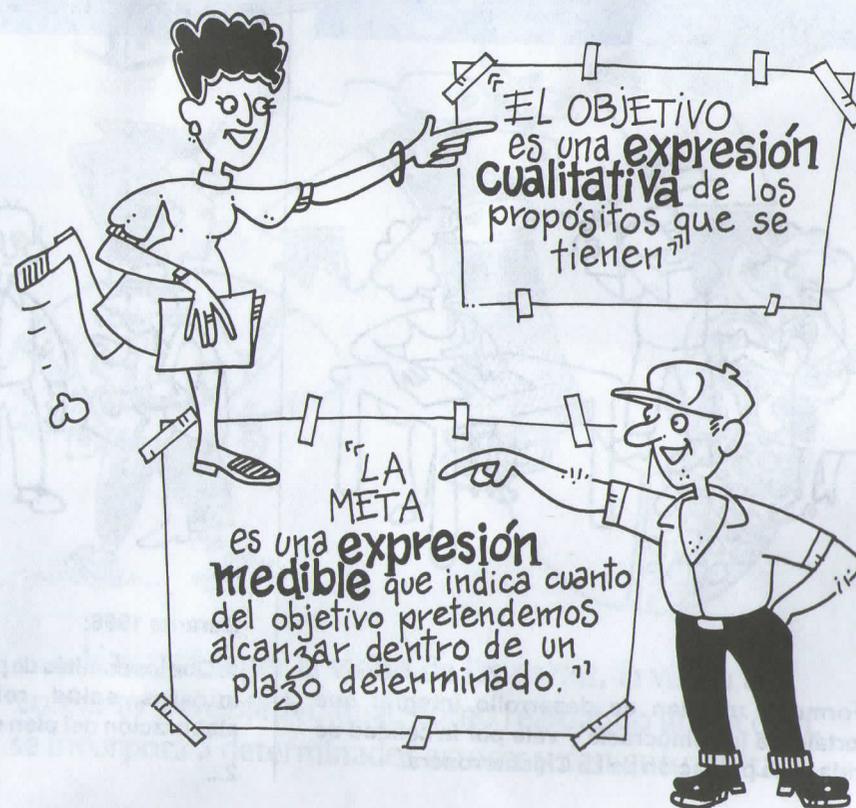


TERCER MOMENTO

¿Adónde queremos llegar?

Este momento hace referencia a lo que queremos llegar a ser. **¿Cuál es la situación deseada y por qué queremos que así sea?**

Está directamente relacionado con nuestras aspiraciones, valores que inspiran y conducen el proceso a buen fin: es lo que se conoce como objetivo estratégico. Da la dirección para formular con claridad y precisión **objetivos y metas**.

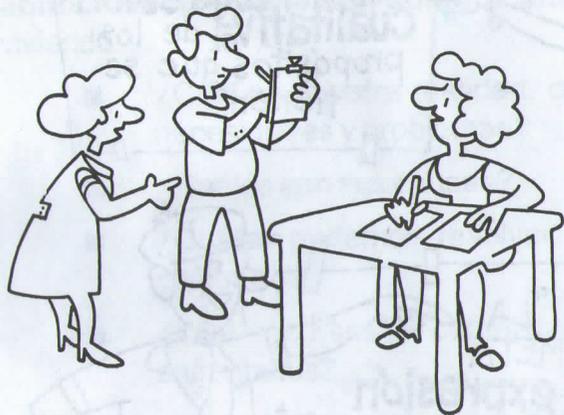


CUARTO MOMENTO

Es el momento de formular objetivos generales, objetivos específicos y metas.

Objetivos generales:

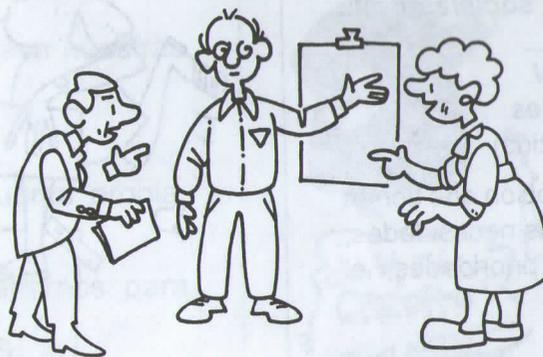
Determinan el para qué de las actividades y señalan los resultados a más largo plazo. Tienen un contenido socio-político. Su logro se ubica a mediano y largo plazo. Hacen referencia a cambios más estructurales y globales. Deben tenerse presentes en el proceso.



Formular un plan de desarrollo integral que fortalezca la democracia y vele por la calidad de vida de la población de La Chicharronera.

Objetivos específicos:

Operacionalizan los objetivos generales, señalan los efectos que se espera conseguir. Son más cercanos a las actividades. Precisan la viabilidad de un objetivo general. Tienen plazos determinados. Son más accesibles a las condiciones y circunstancias de los que los formulan.



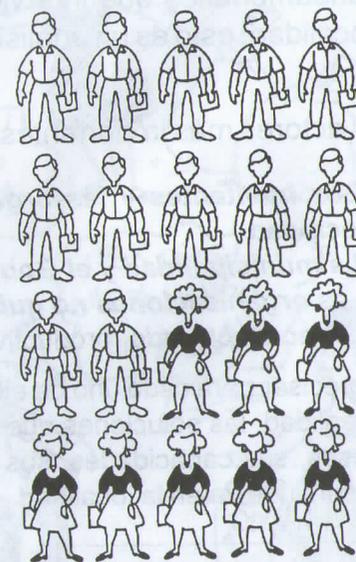
Durante 1996:

1. Que los comités de padres, tercera edad, jóvenes, mujeres, salud, religiosos participen en la elaboración del plan de desarrollo integral.

2...

Metas:

Expresan la formas de verificar los objetivos. Indican cantidad, calidad, tiempo. Se refieren al logro de condiciones concretas de acuerdo a los objetivos específicos.



1. A fines de 1996 se tendrán como mínimo, 20 dirigentes capacitados en elementos básicos de planificación participativa y gestión organizativa, de los cuales el 40 % deben ser mujeres.

2...

QUINTO MOMENTO

¿Qué camino vamos a hacer?

Considerando nuestra situación y el objetivo final que queremos obtener es necesario observar de manera general el *gran camino que hay que realizar* y visualizar las probables vías para llegar a destino.

Supone un conjunto de:

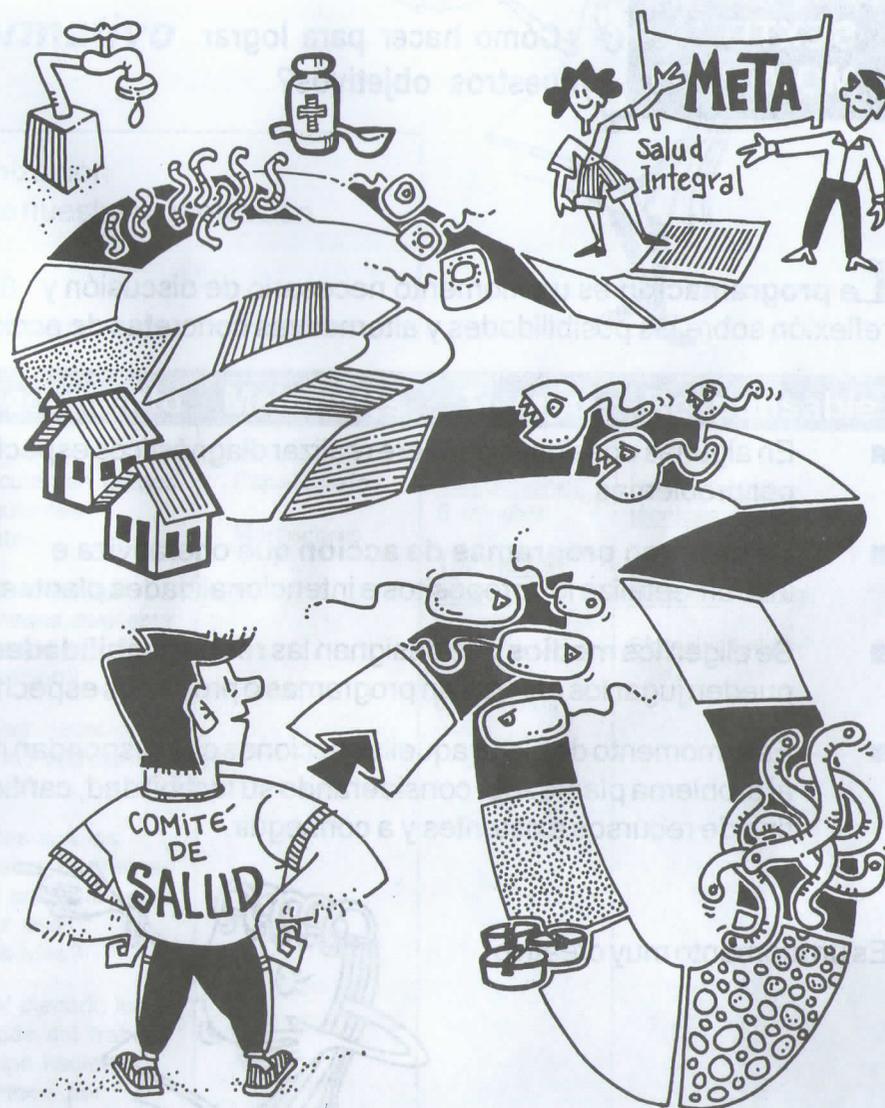
- acciones,
- tareas,
- responsabilidades,
- actores y
- recursos

que hay que organizar para que el caminar sea posible y no se detenga con las dificultades y obstáculos que se presentarán.

Es como tener un mapa de la ruta en el cual habrá que **negociar** y **decidir** el orden de los pasos que se van a dar y con quienes prioritariamente se va a trabajar. Para hacer este camino nos sirve el Diagnóstico en el cual hemos priorizado necesidades y obstáculos. Ahora hay que decidir por donde empezar...

¿Por qué empezar ahí? ¿Con quiénes? Para esto nos sirve el análisis de coyuntura.

También hay que ordenar los pasos. Para hacerlo nos sirven los objetivos elaborados y las metas planteadas. Con base en lo anterior se definen el conjunto de acciones a realizar. Para cada acción hay que precisar tareas, actores, responsabilidades y recursos.



Hay que tener la visión de las partes, la visión de conjunto y el objetivo final: cómo realizando una acción, se incorpora a determinados actores y con qué resultado.

SEXTO MOMENTO

¿Cómo hacer para lograr nuestros objetivos?

La programación es un momento necesario de discusión y reflexión sobre las posibilidades y alternativas concretas de acción.

- En algunas ocasiones requiere realizar diagnósticos específicos por problemas.
- Se elaboran **programas de acción** que operativiza e instrumentaliza los propósitos e intencionalidades planteadas.
- Se eligen los **medios** y se designan las **responsabilidades** que pueden jugar los actores en programas o proyectos específicos.
- Es el momento de elegir aquellas acciones que respondan mejor al problema planteado, considerando su factibilidad, cantidad y tipo de recursos existentes y a conseguir.

Es un momento muy creativo.



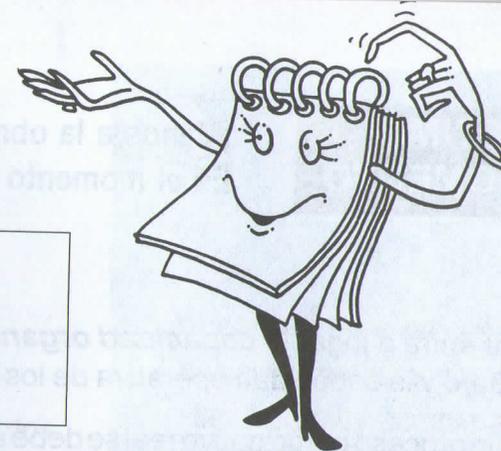
Aquí van dos herramientas que ayudan a la programación de

- una acción inmediata y
- un evento educativo.

Guía para elaborar un programa de acción inmediato:

- | | |
|-------------|--|
| 1. Qué | La acción o el tema a trabajar |
| 2. Para qué | Definición del objetivo: qué se quiere o resultado al que se quiere llegar. |
| 3. Con qué | Recursos (humanos, económicos) con que se cuenta y recursos que hay que buscar, forma de conseguirlos (instituciones o personas con las que se gestionarán). |
| 4. Cómo | Pasos y tareas a realizar |
| 5. Quiénes | Quiénes se responsabilizan. |
| 6. Cuándo | Plazos para cada tarea y para el plan en general |

Cuadro-guía para organizar un evento formativo



Tipo de evento: Taller de autodiagnóstico de nuestra organización
Objetivos: Establecer las principales características de nuestra organización para proyectar el trabajo a realizar.
Participantes: Dos representantes por comité. Total: 38

Tema	Aspectos	Objetivo	Técnica	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Responsable
Nuestra organización, estado actual y proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> * Problemas y necesidades que está enfrentando la organización. * Cómo las está enfrentado. * Necesidades no enfrentadas y por qué. 	Recuperar el proceso organizativo desde la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> * Presentación creativa: juego de roles, informativo radial, sociodrama. * Síntesis en papelógrafo. 	<p>* Se discuten en grupos las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las necesidades que está enfrentando la organización? 2. ¿Cuáles necesidades no se han enfrentado? ¿Por qué? 3. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan para resolver esas necesidades? <p>* Traer al plenario los resultados del trabajo en equipo haciendo una síntesis por pregunta por medio de una presentación creativa.</p>	<p>Papelógrafos</p> <p>Marcadores</p>	<p><u>Instrucciones:</u> 5 minutos</p> <p><u>Trabajo en grupos:</u> 40 minutos</p> <p><u>Plenario:</u> 60 minutos</p>	<p><u>Instrucciones técnicas:</u> Felicia</p> <p><u>Coordinación plenario:</u> Gabriel</p> <p><u>Síntesis:</u> Felicia.</p>

SETIMO MOMENTO

¡Manos a la obra!
Es el momento de la ejecución

Aquí entra a jugar la **capacidad organizativa y de distribución del trabajo** y la capacidad operativa de los participantes.

En un proceso participativo real se debe actuar con co-responsabilidad. Para que esto sea posible es importante que todos los que van a ejecutar las diversas tareas planificadas tengan claro el proceso integral que se va a ejecutar, ubicando su responsabilidad específica dentro del conjunto del proceso.

Es necesario configurar comisiones de trabajo que ayuden a enriquecer el proceso organizativo e instancias de coordinación y de trabajo conjunto.

En ocasiones este es el momento en que baja la participación. En el desarrollo de las actividades pueden surgir conflictos entre las personas, puede haber indisciplina o falta de responsabilidad. Por ésto es importante el **papel de los dirigentes** ayudando a conducir el proceso para revisar permanentemente los pasos que se están dando y valorar si están conduciendo al objetivo final.

Este momento de acción debe ir acompañado del **análisis** de los riesgos, las ventajas o desventajas, debe confrontar posiciones, recuperar el sentido y objetivos de lo realizado en referencia a lo planificado.

Es un momento de acción-reflexión, en el cual la información y el análisis realizado, se enriquecen y pueden apreciarse los avances del proceso.

EN LA COMUNIDAD ES NECESARIO QUE NOS REPARTAMOS EL TRABAJO POR COMISIONES, POR EJEMPLO, EN LA FÁBRICA DE TORTILLAS YA NOS REUNIMOS PARA EMPEZAR



OCTAVO MOMENTO

Evaluación, sistematización
y proyección de la acción

Es el momento para aprender de la experiencia

Es un alto en el camino para hacer un balance de:

- *los avances,*
- *el cumplimiento de roles y tareas,*
- *la forma cómo se enfrentaron las dificultades y los conflictos*
- *los aciertos y desaciertos de los objetivos y metas propuestos*

Es el momento para identificar los resultados:

La revisión de los resultados es la base para planificar la continuación del trabajo. Si bien generalmente la evaluación se realiza al finalizar un programa, también debe darse en cada momento, en cada paso, para revisar la consecución de los objetivos y metas.

Hay preguntas permanentes que al planteárselas permiten ir re-adequando las actividades al proceso:

- ◆ ¿Cómo lo estamos haciendo?
- ◆ ¿Vamos caminando hacia lo que queremos?
- ◆ ¿Qué es necesario modificar?

Revisar **cómo se dió el proceso** desde el punto de vista de la experiencia lograda, de los aprendizajes que se dieron, de las nuevas formas de trabajo que pueden enriquecer la acción participativa, permite desencadenar un **proceso de sistematización** que tiene un alto valor educativo.

Es indispensable comunicar los resultados a la organización o a la comunidad que está comprometida para retroalimentar la evaluación y la proyección de nuevas tareas.



**Finalmente
se puede
decir que:**

La realidad y los procesos sociales son dinámicos y también muy complejos. Actuar en la realidad plantea el desafío de involucrar a los sujetos que están afectados en la situación o que la están determinando, exige tomar decisiones frente a alternativas y hacer reajustes en la acción de acuerdo con la estrategia seleccionada.

Esta división del proceso de planificación en momentos tiene como finalidad hacer una descripción general del mismo y exponer los principios fundamentales que la rigen. No es una receta, es una guía.



**Negociación,
articulación, capacitación:
otros aspectos claves
a considerar en la práctica
de planificar para
la participación**

* La negociación

En la acción local es común buscar cómo “obtener un beneficio”, cómo “conseguir recursos”, cómo poner una propuesta de desarrollo en la discusión general.

Una organización social popular, difícilmente puede sostenerse y enfrentar sus necesidades solamente con sus recursos propios o de forma aislada.

Generalmente, se reivindica ante el Estado, ante el Gobierno local, ante una institución privada que maneja recursos. La planificación permite organizar sus acciones y precisar su sentido político, le dá dirección.

La planificación para la participación es una herramienta que ofrece las bases concretas para negociar.

La negociación debe basarse en programas concretos, detallados y documentados, en los cuales se explicitan los recursos con que se cuenta y los compromisos que se pueden asumir. Una estrategia de negociación debe ser revisada por los integrantes de una organización, para examinar sus riesgos y ventajas.

La acción negociadora debe considerar la experiencia desarrollada, los aportes individuales y colectivos, los elementos fundamentales de la identidad de la organización, la relación entre necesidades de los grupos específicos (de edad, por sector social) y las necesidades colectivas, los límites y las posibilidades de los recursos existentes, las posibilidades de concertación de intereses, aspectos que han quedado consignados en el proceso de planificación.



Para responder o resolver las necesidades cotidianas de una localidad es necesario negociar, es decir establecer una relación para tratar de convenir, de demandar o de resolver.

*** La articulación**

La articulación indica coordinación en torno a problemas y objetivos comunes emprendiendo acciones que aisladamente o por separado, no se llevarían a cabo.

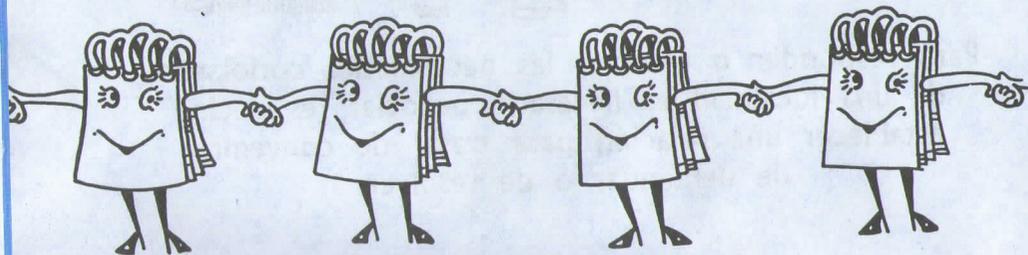
Por ejemplo:

Gestionar una acción comunal en torno al problema de la basura, demandar y negociar colectivamente ante la Municipalidad, contactar fuentes de financiamiento, ponerse de acuerdo en una propuesta que enfrente el problema del transporte público.

La articulación es importante no sólo desde el punto de vista operativo, sino también desde el punto de vista político.

Desde el **punto de vista operativo** favorece la coordinación y el intercambio entre organizaciones con objetivos y experiencias similares, cohesiona, agiliza la gestión colectiva y potencia los recursos que se comparten.

Desde el **punto de vista político**, hace ejercitar la capacidad de propuesta, a una fuerza social, construye redes de cooperación y poder.



*** La capacitación**

Para los dirigentes y educadores, a menudo, la urgencia de responder a demandas inmediatas, hacer planes, gestionar recursos les impone una dinámica al trabajo que deja poco tiempo para reflexionar e incorporar enseñanzas, nuevas ideas y enriquecer el trabajo.

Es necesario que la capacitación se traduzca en instrumentos técnicos y políticos para la acción. Junto con la práctica de la planificación, es conveniente que se incorporen al trabajo contenidos relativos al desarrollo de la organización, temas que informen sobre aspectos específicos del proceso, temas sobre concepciones, sobre la realidad que están en juego, como participación, gestión, etc. dándoles un tratamiento educativo.

El aprendizaje de la planificación se desarrolla en la práctica, no es un método que se adquiere mecánicamente en teoría.

La capacitación facilita y apoya el desarrollo de la capacidad de pensar, analizar, decidir, proponer y actuar con autonomía, explorando los niveles de participación y gestión que el proceso ha abierto.

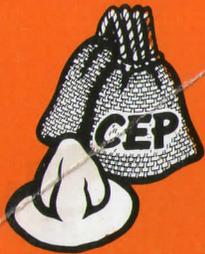
Por ejemplo:

- ¿Qué organización necesitamos?,
- estilos de conducción y liderazgos,
- formas y canales de participación,
- la perspectiva de género y la participación,
- resolución de conflictos,
- administración de recursos,
- análisis de realidad, etc.

En la perspectiva que se ha presentado, la capacitación tiende a consolidar una práctica democrática y generar alternativas de desarrollo en la medida que:

- ◆ Es una forma de aprendizaje activo, reflexivo y vivencial. Toma elementos de la experiencia de los participantes e incorpora nuevos conocimientos que la enriquecen.
- ◆ Incursiona en la construcción de sentidos y planteamientos sobre el desarrollo local y prácticas de participación y gestión desde la base.
- ◆ No sólo desarrolla técnicas participativas en el trabajo local comunitario, sino que aporta principios, elementos de análisis y una práctica que en su conjunto, posibilitan el cuestionamiento personal y colectivo acerca de las circunstancias en que se vive y el sentido social y político de lo que se hace.





CENTRO DE ESTUDIOS
Y PUBLICACIONES ALFORJA

Tel: (506) 280 6540 – 280 6590
Fax: (506) 253 7023
Apdo 369-1000, San José, Costa Rica
Correo E: alforja@nicarao.apc.org

La colección **Construyendo Gestión y Poder Local** son materiales surgidos de la experiencia acumulada en los procesos de formación, investigación, sistematización, reflexión e intercambio del CEP-Alforja, con organizaciones sociales, educadores populares, dirigentes y académicos. Nuestra experiencia de educación popular nos ha demostrado la importancia de una formación integral para la participación activa y consciente de las personas, como una de las necesidades más urgentes para la sostenibilidad de cualquier alternativa de desarrollo y democracia.

Esta serie presenta concepciones, información, procedimientos pedagógicos y didácticos que permite a los grupos recrear, profundizar y fundamentar su concepción y práctica de democracia y desarrollo, para someterla al debate colectivo. El **cómo** desarrollar y fortalecer la capacidad de análisis, de propuesta, con procedimientos y habilidades específicas para los procesos de gestión y participación local, es el aporte pedagógico de esta colección.

La acción local, se recrea y crea sin perder la dimensión nacional e internacional correspondiente. La elaboración de propuestas concretas para enfrentar las diversas necesidades en lo local, se articula a una perspectiva integral y de largo plazo. El propósito del CEP-Alforja es aportar desde la educación popular al debate para la construcción de una propuesta de democracia y desarrollo que responda a nuestra realidad, necesidades y expectativas como mayorías excluidas del ejercicio del poder y de los beneficios del desarrollo.

La colección está compuesta de seis ejes temáticos:

1. Democracia y desarrollo
2. Participación
3. Gestión
4. Comunicación
5. Organización
6. Cómo conocer la realidad

Estos ejes temáticos son desarrollados a través de cuatro tipos de materiales:

- **Concepciones:** referidos a planteamientos y concepciones, con énfasis en los principios que los sustentan y su reconstrucción histórica.. Como por ejemplo: al concepto de poder local, del eje Democracia y desarrollo.
- **Informativos :** su énfasis es aportar información sobre planteamientos políticos, económicos, sociales. Presenta diferentes posiciones y corrientes sobre el tema, precisa conceptos para el análisis crítico. Por ejemplo: Qué es la Reforma del Estado, del eje Democracia y desarrollo.
- **Metodológico:** su énfasis es pedagógico, referidos a procedimientos y criterios metodológicos, por ejemplo: para hacer un diagnóstico participativo, del eje de participación.
- **Instrumental:** su énfasis es didáctico, present diferentes instrumentos y técnicas didácticas para el tratamiento de las temáticas contenidas en los ejes. Por ejemplo: técnica de Simulación para abordar el aspecto de negociación, del eje de participación.