

## PLANIFICACION PARA LA AUTOGESTION <sup>1</sup>

Ana Alvear, Jorge Garcia y E. Gallegos

### PARA CONDUCIR NOSOTROS MISMOS LA COOPERATIVA

En varias reuniones hemos comentado que a ratos tenemos la impresión de que nuestra organización es muy lenta, que se duerme demasiado. Es cierto. Hay que emprender la marcha para avanzar e ir reforzando todos los aspectos de la vida organizativa. Cosa imposible si antes no conseguimos:

- 1.- que todos descubramos lo que está pasando en nuestra organización, porqué causas hay problemas y qué podemos hacer. A esto le llamamos **DIAGNOSTICAR NUESTRAS NECESIDADES;**
- 2.- que el diagnosticar debe ser un ejercicio reflexivo permanente **PARA APRENDER A PENSAR** cada vez más y mejor. Para comprender que nuestras necesidades están relacionadas con muchos aspectos de la vida del ser humano.

Por ejemplo: enfrentar al cólera no es solo lavarse las manos, es también tener en casa el agua potable, alcantarillado, un centro de salud cercano, alimentación nutritiva, buena educación, trabajo seguro, etc. Es decir, debemos descubrir que **NUESTRAS NECESIDADES SON INTEGRALES;**

- 3.- que cuando queremos solucionar estos problemas, estamos en lo cierto al pensar que no podemos actuar solos. Uno es ninguno. Debemos dialogar en la organización porque diez cabezas piensan más que una. De esta manera las acciones colectivas surgirán como el fruto maduro de la comprensión y el diálogo de los compañeros;

1 Esta cartilla ha sido realizada en el marco del programa Servicios Integrales para Sectores Populares que lleva adelante el Centro de Investigaciones CIUDAD.

El texto ha sido preparado por Jorge García con la colaboración de Estuardo Gallegos y Ana Lucía Alvear.

4.- que trabajaremos para nuestra organización, la **COOPERATIVA MONSEÑOR PROAÑO**, compuesta por familias pobres que aspiramos, no solamente a tener un terreno y una casa, sino además una mejor forma de vivir.

Todas éstas ideas pueden llamarse:

## **IDEAS - FUERZA**

Para que estas ideas se hagan realidad debemos **PLANIFICAR** bien, darle seguimiento educativo a los participantes y conseguir una cooperación técnica diferente a la que hemos visto antes en otros lados.

## **LA PLANIFICACION**

Cuando escuchamos esta palabra pensamos que es asunto exclusivo de los técnicos o profesionales. Así nos han dicho.

Pero ahora vamos a pensar que existe una planificación que debe hacer el pueblo. Al igual que las tijeras, el martillo, la entenalla, el desarmador, el soplete, **la planificación es una herramienta** que facilita el trabajo y la gestión de las organizaciones para solucionar sus necesidades y problemas.

Quienes planifican hacen realidad sus aspiraciones, pueden seguir actuando siempre, y de paso, van fortaleciendo a su organización.

## **¿QUE NOS PROPONEMOS?**

Si observamos con atención a nuestra organización descubriremos que los compañeros tienen algunas cosas buenas pero que:

- \* son inconstantes, individualistas, peleones, oportunistas, fijados, cómodos y que así pueden ser presa fácil de los politiqueros.

Es decir que tenemos grandes fallas en la formación y acción política. Por lo tanto se hace obligatorio construir **NUEVAS PERSONAS** y un **NUEVO MOVIMIENTO POPULAR**.

En otras palabras, queremos que nosotros los oprimidos tomemos la decisión a través de nuestra organización, y actuemos para transformar esta situación injusta, en la cual se oprime a los pobres y se nos aplasta tanto. Gracias a esta lucha iremos construyendo el nuevo modelo de sociedad en la

que queremos vivir.

Por consiguiente, cuando planificamos queremos conseguir los siguientes **OBJETIVOS:**

- a. Que nuestra organización viva una verdadera toma de conciencia de nuestra realidad para cambiarla. Esta no debe ser una organización de inconscientes.
- b. Que aprendamos a tomar nosotros las decisiones frente a nuestras necesidades y problemas, para mostrar que como pueblo tenemos fuerza y que sabemos lo que queremos. Esta no debe ser una organización de borregos.
- c. Que podamos elaborar nuestros propios planes de trabajo para solucionar a gusto los problemas utilizando nuestras capacidades, la participación de la gente y nuestros ahorros. Esta no debe ser una organización de inútiles.
- d. Que tengamos más valentía y más razones para reclamar.

### **COMO DEBE SER NUESTRA PLANIFICACION?**

- Hemos dicho que solo es una **herramienta** que utilizamos para conseguir nuestros objetivos como organización popular. De cuando en cuando tendremos que revisarla y sacarle filo, es decir tendremos que adecuar la planificación.
- Esta herramienta es útil no solamente para conseguir la casa sino para mejorar la calidad de toda nuestra vida. Con nuestras fuerzas podremos afrontar la vida total de cada compañero. Por eso decimos que es **integral**.
- Esto no es asunto de uno, dos o tres. Afecta al conjunto de los compañeros, por eso, mediante el diálogo podemos participar todos diciendo para qué planificamos (fines) y con qué medios vamos a trabajar o a enfrentar los problemas.
- Lo planeado se realiza poco a poco. No es cuestión de soplar y hacer botellas. Es algo progresivo, se va avanzando pero también se va amoldando a las nuevas necesidades.

Por tanto no es una receta, sino algo que se va perfeccionando en la lucha. Mientras más necesidades enfrentemos la organización se hará más fuerte y ganará en prestigio ante las demás.

Entonces **HAGAMOS:**

Hay cinco momentos unidos entre sí, que debemos respetar<sup>2</sup>:

1. **CONOCIMIENTO** de la realidad
2. **JUICIO** sobre la realidad
3. **PROGRAMACION** para solucionar nuestras necesidades
4. **EJECUCION** o momento de hacer las cosas
5. **EVALUACION** o revisión de los hechos

Veamos uno por uno:

## 1. **CONOCIMIENTO PROPIO**

Conoceremos nuestra propia vida y cuanto la rodea. A este esfuerzo le llaman también **autodiagnóstico**, porque quienes deben conocer son aquellos que van a actuar.

Los compañeros debemos:

IDENTIFICAR nuestras necesidades y problemas

DIMENSIONARLOS dentro de la sociedad más grande

AVERIGUAR las causas

CALCULAR las posibles consecuencias

Podemos ayudarnos con preguntas como Estas:

¿Cuáles son nuestras necesidades?

¿Cuáles son nuestros problemas más importantes?

<sup>2</sup>Al respecto se puede consultar " Metodología de Planificación: una herramienta para la organización de pobladores". Ximena Valdés, en: Planificación desde la comunidad. Equipo de Vivienda y Gestión Local. CIPMA, Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente. Santiago de Chile, 1977.

- ¿De qué manera se relacionan entre ellos?
- ¿Los padecemos solo nosotros o existen también en la ciudad, la provincia, el país, el Tercer Mundo?
- ¿Cuáles son las causas?
- ¿Qué consecuencias pueden venir si no los solucionamos ahora?

Para esto podemos aprovechar las reuniones, dividiéndonos en pequeños grupos y realizando luego una Asamblea General. También podemos aplicar una encuesta y analizarla entre todos.

## **2. JUZGUAMOS LO QUE CONOCEMOS**

Descubierta la realidad y sus diversos problemas, surge la comparación entre éstos y nuestros derechos, entre lo que es y lo que debe ser.

La pobreza está presente y nos preguntamos:

- ¿por qué la gente permanece impávida ante los problemas que le ocasionan grave sufrimiento?
- ¿será que somos insensibles o será que esta situación es la voluntad del destino?
- ¿será obra de la mala suerte? O será éste nuestro destino?

Así preguntando y respondiendo descubriremos las raíces de los problemas. Nos vamos a sentir al mismo tiempo víctimas y culpables, opresores y oprimidos. Humildemente nos reconoceremos como agentes o como cómplices de la situación y hablaremos en primera persona o en plural.

También nos hallaremos dentro de un sistema social que ha creado, que mantiene y robustece la situación deplorable en que vivimos.

¿Qué podemos hacer? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Cómo cambiar esta situación?

## **3. LA PROGRAMACION**

Una vez que hemos realizado el diagnóstico y que lo hemos juzgado críticamente debemos imaginar y pensar en los caminos de solución o programación.

Para ello daremos algunos pasos:

- \* formar UNIDADES DE TRABAJO
- \* profundizar el DIAGNOSTICO PARTICULARIZADO
- \* descubrir las PROPIAS CAPACIDADES
- \* elaborar un PROGRAMA de acción
- \* presentarlo a la ASAMBLEA general y aprobarlo

Veamos uno por uno

### **a. FORMAR LAS UNIDADES DE TRABAJO**

Para enfrentar cada necesidad o problema descubierto se forma con voluntarios, la UNIDAD DE TRABAJO (UT) procurando que todos los integrantes de la organización se incorporen en cualquiera de ellas a fin de que participen y tengan una responsabilidad concreta.

Las UT pueden ser de salud, de empleo, de abastos, de juventudes, etc. En cada UT hay un responsable que llamaremos ANIMADOR, un secretario y un cajero.

### **b. PROFUNDIZAR EL ESTUDIO DE LA NECESIDAD O PROBLEMA CLAVE**

Formada la UT, su primer trabajo es profundizar el diagnóstico en relación a la necesidad o problema detectados. Se tiene que investigar más:

¿Desde cuándo existe este problema? ¿A quiénes está afectando? ¿Por qué la gente no se ha dado cuenta? ¿Por qué no se ha hecho nada para cambiar esta situación? ¿Cuáles son las causas históricas y estructurales con un solo esfuerzo o habrá necesidad de un proceso? ¿Podrá hacerlo una sola persona o habrá necesidad de un trabajo conjunto?

### **c. DESCUBRIR LAS CAPACIDADES PROPIAS**

Como trabajadores realizamos muchas tareas y ponemos en juego nuestras habilidades, destrezas y experiencias. Tenemos también valores que la opresión no ha podido destruir, que están medio escondidos esperando que los descubramos y saquemos a relucir.

Según Monseñor Proaño los valores importantes de los pobres son:

**SOLIDARIDAD** con los sufrimientos de otros hombres

**HOSPITALIDAD**, acogemos con cariño desinteresado a las personas

**SENTIDO HUMANO**, no somos de piedra y no nos gustan los formalismos. Somos tolerantes y comprensivos.

**CAPACIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES**, nos interesamos por el bien y por el mal de nuestros conocidos

**COMEDIMIENTO**, porque el comedido come de lo escondido. Somos serviciales.

**AFECTIVIDAD**, nos dejamos llevar fácilmente del corazón. Por eso hacemos amistades agradables y estimulantes.

**SENTIDO COMUNITARIO**, como expresión y suma de todos los valores anteriores

**SENTIDO DE LA VIDA**, pujante, alegre, esforzado

#### **d. ELABORAR EL PROGRAMA**

Este es el momento para **imaginar** distintos caminos, crear nuevas posibilidades, dar solución al problema. Para la elaboración del programa podemos seguir estas pautas:

Definamos los **OBJETIVOS**: ¿qué es lo que queremos alcanzar?

Busquemos los **RECURSOS**:  
¿con qué recursos propios contamos?  
¿qué recursos externos necesitamos?  
¿cómo los conseguiremos? ¿ante cuáles personas u organismos gestionaremos esos recursos?

Organicemos las **ACCIONES**: ¿qué tareas vamos a cumplir?  
¿quién se responsabiliza de cada una de ellas?  
¿qué plazos nos damos para las tareas y para el programa en general?

#### **RECORDEMOS**

Se trata de hacer programas posibles de cumplir, para lo cual podemos avanzar poquito a poco, en etapas progresivas hasta llegar al objetivo final.

Nuestro programa debe ser flexible, es decir debe dar un chance para cambiarlo o ajustarlo en su contenido. Esto indica que siempre debemos estar atentos a las sugerencias y reclamos de las bases. Todos deben sentir la posibilidad de ser escuchados.

En cuanto a la cooperación técnica, este es recomendado cuando la UT no posee un dominio técnico especializado que se requiere para salir de cierta dificultad.

#### **e. EL PROGRAMA SE PRESENTA Y SE APRUEBA**

Los programas elaborados por las UT deben ser conocidos y aprobados por la directiva de la organización. En algunos casos por la asamblea general.

### **4. LA EJECUCION**

Después que han sido aprobados los programas se procede a ponerlos en marcha con la participación de todos los que integran la UT.

Para actuar bien conviene:

- Procurar la participación de un buen grupo de personas de acuerdo a las actividades previstas en el programa. En este momento se plantea una tarea difícil para todos: respetar la marcha y las decisiones de cada UT y evitar que se conviertan en organismos paralelos a la organización general.

Para controlar esos peligros, el **animador** debe actuar en coordinación con la directiva central de la organización y la UT debe realizar también de cuando en cuando trabajos conjuntos con todos.

- Los miembros de la UT se apropian de su programa para llevarlo a la práctica, lo deben sentir suyo.

Esto se consigue si todos elaboran y comparten el diagnóstico, sugieren las acciones y recursos y se distribuyen fraternalmente las responsabilidades. Son importantes las **RONDAS**.

Para todo hay **RONDAS** o comisiones compuestas de 3 o más personas según el trabajo que deban realizar. Todos actuarán en las rondas, a su debido tiempo.

**ACTUAMOS** porque somos capaces:



- \* cada ronda cumple su función en la UT
- \* como no todos tienen el mismo interés y capacidad resultará que mientras unos son más rápidos otros serán más lentos; no debemos desesperarnos por eso.
- \* También nacerán conflictos, porque no todos tenemos el mismo carácter, ni pensamos ni sentimos igual. Somos diferentes, pero tenemos el mismo interés en la organización y eso debe unirnos.
- \* El **animador, secretario y cajero** deben ayudar a la superación de los conflictos y a enfrentar maduramente las dificultades en las relaciones personales.
- \* También pueden darse problemas con la gente de afuera, con los dominadores y a veces, con los otros dominados. Aquí entra en juego la **cualidad de educadores** que deben ejercitar los dirigentes. En cada caso se deben analizar los riesgos, las ventajas, la estrategia para encontrar juntos la mejor respuesta a las necesidades que tenemos los pobres. Los dirigentes **DIRIGEN** sin caer en la manipulación o en los abusos del poder.
- \* A medida que hay programas que se van terminando se deben ir pensando en nuevos programas con nuevas acciones y nuevos UT

RONDAS

UNIDADES DE TRABAJO

COOPERATIVA

UNIDAD ACTIVA  
DE DIVERSOS

## COMUNICAR PARA NO PELEAR

Cuando hay una comunicación **CLARA, OPORTUNA y CONCRETA** de todo lo que se hace, se consigue o se avanza se evitan un sinnúmero de peleas. Y sobre todo no se da lugar a que el descontento se convierta en chisme y luego en calumnia.

## 5. VALE EVALUAR

La evaluación nos permite comparar

lo hecho            con            lo que prometimos hacer

también nos permite establecer la relación entre

lo hecho            y            lo que podemos aprender de ello

para mejorar nuestro trabajo futuro. Para ayudarnos podemos utilizar estas preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades realizadas?
- ¿Qué hemos logrado en cada actividad realizada?
- ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Cuáles fueron responsabilidad nuestra?  
¿Por qué?
- ¿Cuáles dificultades no dependieron de nosotros?
- ¿Qué hemos aprendido en lo que hemos hecho?
- ¿Qué aporte hemos dado en beneficio de la organización?
- ¿Cuáles han sido las experiencias que han sacado nuestros directivos?

Si la evaluación se realiza a mitad del camino, podemos preguntarnos:

- ¿Y cómo lo estamos haciendo?
- ¿Vamos caminando hacia lo que queremos?
- ¿Qué es necesario modificar?

Si lo hacemos con todos desarrollaremos las capacidades totales de nuestra organización. Las respuestas nos permitirán ir adecuando las actividades a los desafíos y reclamos que van naciendo en el proceso. Resumamos lo dicho hasta aquí:

### **RESUMEN: Proceso de planificación <sup>(3)</sup>**

<b>MOMENTOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PASOS</b>
CONOCIMIENTO	AUTODIAGNOSTICO	Descubrir juntos las necesidades y problemas. Causas y consecuencias
JUICIO	VALORACION	Comparar realidades y derechos nuestros
CREACION	PROGRAMACION	Formación de Unidades de Trabajo UT y Rondas. Diagnóstico específico y elaboración de

<sup>3</sup>Al respecto se puede consultar " Metodología de Planificación: una herramienta para la organización de pobladores". Ximena Valdés, en: Planificación desde la comunidad. Equipo de Vivienda y Gestión Local. op. cit. p.26

		programas.	Presentación	y
		aprobación		
ACCION	EJECUCION	Organización interna, apropiación del programa, actividades.		
		Comunicación		
REVISION	EVALUACION	Evaluación permanente y final		

Como puede verse, cuanto hemos escrito puede considerarse como **una forma de concretización**, un esfuerzo colectivo de liberación. A este propósito recordemos lo que escribió Monseñor Proaño.

### **ACTUALICEMOS A MONSEÑOR PROAÑO**

"La concientización ante todo es un proceso, es un proceso vital. Es una autoubicación del hombre en el mundo y en la historia; es una autodeterminación a actuar en determinada dirección con miras a determinadas conquistas; es una autorealización en la conquista del mundo, en la inserción en la vida comunitaria y en la conquista de sí mismo.

Al encontrarse a sí mismo, el hombre descubre cuál es la situación en que se encuentra. Constata que esta situación es ingrata y opresora. Descubre que está llamado a hacerse libre. Descubre que esa libertad solamente puede conquistarla aceptando los desafíos que le hace el mundo. Descubre que esa libertad tampoco puede ser conquistada sino es en asocio con los demás, esto es, comunitariamente.

De ahí la necesidad de agruparse, de organizarse, de descubrir objetivos concretos, de utilizar medios concretos y metodología adecuada.

El hombre se vuelve dinámico, impaciente, insatisfecho. Si ha logrado determinadas conquistas sobre la naturaleza, se alegra en un primer momento, pero luego comienza a mirar más lejos, se siente insatisfecho de las conquistas logradas y empieza a soñar con nuevas aventuras. Si el hombre ha logrado constituir un grupo, construir una sociedad, construir un Estado, en los primeros momentos se alegra profundamente de sus éxitos. Pero luego empieza a descubrir las fallas de sus mismas conquistas sociales y a buscar nuevas formas, más perfectas, de la sociedad con la que sueña. Siempre está luchando por una sociedad nueva, más humana, más justa, más solidaria.

De igual manera, cada vez que el hombre se conquista a sí mismo, se hace dueño de sí, pone en funcionamiento fecundo su inteligencia, su imaginación, su voluntad, siente alegremente que se realiza, que ha vencido dificultades, que ha superado conflictos. pero esta alegría no es duradera: empieza a sentir nuevos vacíos, nuevas insatisfacciones, nuevas luchas, nuevos conflictos.

Y nace así un anhelo profundo de seguir adelante, siempre en busca de una realización más cabal de sí mismo, de una liberación de nuevas esclavitudes..."

(Creo en el Hombre y en la Comunidad)

## **BIBLIOGRAFIA**

Eduardo Walker, Marisol Saborido, Carmen Tardito, Pablo Astaburuaga, Ximena Valdés. Planificación Desde la Comunidad. CIPMA, Santiago de Chile 1987.

Eduardo Contreras. Planificación Comunitaria. CIESPAL, Manual didáctico No.6. Quito 1990.

Daniel Prieto. El Autodiagnóstico Comunitario. CIESPAL, Manual didáctico No.5. Quito 1990.