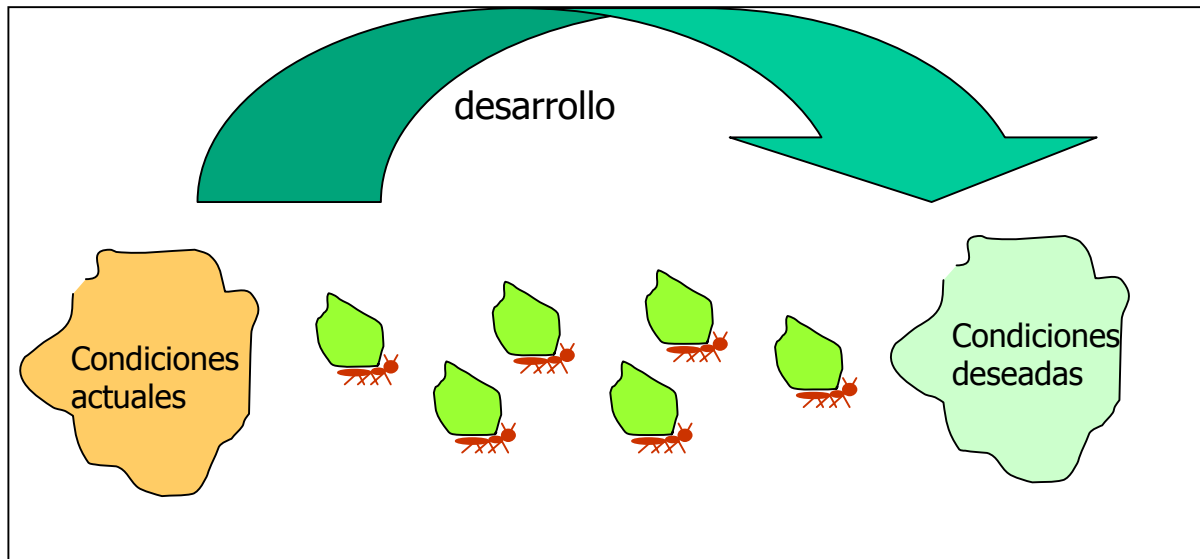


Guía para la planificación, el seguimiento y el aprendizaje
orientados al desarrollo comunitario

Natalie Beaulieu
Y Grupo de Planificación para el Desarrollo Rural
Instituto de Innovación Rural
CIAT
Abril 2003

Algunos pensamientos sobre desarrollo y planificación

El desarrollo es un proceso de cambio desde condiciones actuales hacia condiciones más deseadas por las personas que se desarrollan:



Pero no hay que cambiar solamente para cambiar. Pueden haber muchas condiciones que son satisfactorias, y hay que definir cuáles son las condiciones que se quieren cambiar, hacia dónde y cómo. Para ponerse de acuerdo sobre las condiciones deseadas, hay que planificar. Si no, otros van a decidir por nosotros.

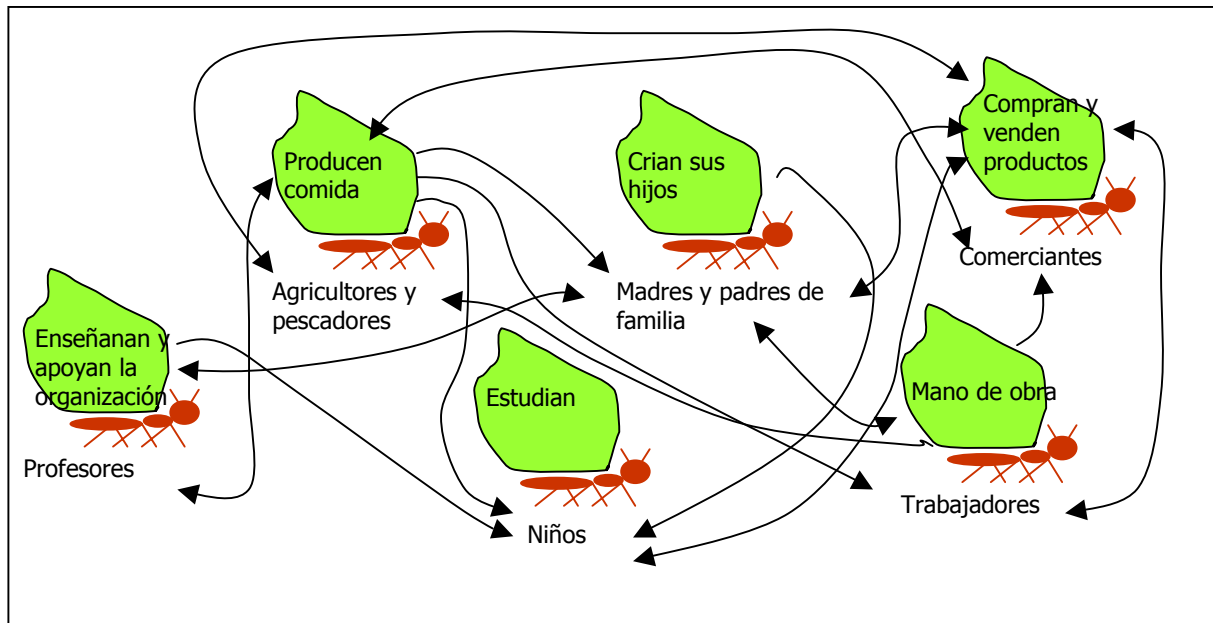
Por qué hablar de condiciones deseadas en vez de problemas?

El hecho de pensar en “problemas” (como obstáculos) no motiva a actuar. Es más motivador transformar los problemas en objetivos que nos permiten alcanzar progresivamente una situación deseada. Pero no hay que olvidar que las soluciones a los problemas son solamente etapas en el camino, y que hay que definir donde es que queremos ir, discutiendo de cómo queremos ver el futuro. Además, cuando se habla de problemas en un grupo, las personas involucradas se sienten atacadas y toman una actitud defensiva. Las reuniones se ponen difíciles, cada uno queriendo justificarse y eventualmente poner la culpa en otra persona, que se defenderá si está presente. Si se pone la culpa sobre personas que no están, o sobre un factor incontrolable, tampoco nos motiva a actuar. Los factores externos si nos afectan siempre, pero hay que verlos como obstáculos o limitantes, y no como barreras que no se pueden sobrellevar. Siempre hay algo que cada uno puede hacer para mejorar la situación.

Por otro lado, cuando se discuta de las condiciones futuras deseadas, se logra generalmente un consenso. Aun cuando la gente tiene preferencias distintas, se puede siempre imaginar una comunidad que tiene lo que cada uno espera. Es generalmente en cuanto a los medios para llegar a las condiciones deseadas que hay discordancias, pero nos damos cuenta que los medios pueden complementarse. La visualización de una vida mejor, y de darse cuenta que otros (hasta sus enemigos!) quieren lo mismo que uno, es animador. Discutiendo, se abre nuestra mente y, sin darnos cuenta, tratamos de inventar una comunidad que pueda responder a las expectativas de todos.

Las alianzas

Dentro del grupo que se desarrolla, no todo el mundo hace lo mismo. Las personas hacen actividades complementarias, y las acciones de una a menudo corresponden a necesidades de otras. Estas actividades complementarias permiten desarrollar alianzas. Por ejemplo, si miramos de más cerca a las hormigas de la figura anterior, y simplificando mucho las cosas, podríamos encontrar:



También se pueden formar alianzas entre personas del grupo y otras fuera del grupo, entre el grupo y otros grupos, personas e instituciones. De la misma manera que interactúan personas dentro de un grupo pequeño, pueden interactuar grupos dentro de un grupo más grande (ver figura de la página siguiente). Las condiciones deseadas de un grupo grande (incluso de un país) deben ser “sincronizadas” con las condiciones deseadas de los grupos e individuos que lo conforman. Esto vale para cualquier grupo. Cuando esto sucede, es muy fácil crear múltiples alianzas.

Aunque no se desarrolle alianzas formales con todo el mundo, debemos respetar las otras personas o grupos. En la medida de lo posible, nuestras actividades no deben perjudicar a otros, y las actividades de otros no deberían perjudicarnos a nosotros. Siempre se pueden encontrar maneras de llegar a nuestros objetivos y de ayudar a los demás al mismo tiempo. La regla de oro: actuar con los demás como quisiera que ellos actúen con uno.

Cuestiones de lógica

Estamos acostumbrados, a menudo, de funcionar bajo una lógica competitiva donde hay ganadores y perdedores, o en una lógica de lucha contra un enemigo. Es a menudo el caso en la política, donde solamente un candidato puede ganar las elecciones. Hay que tener cuidado que el objetivo de ganar, de ser el “preferido” no se transforma en el objetivo principal, y no olvidar que el verdadero objetivo de la política es permitir a individuos representar el interés de grupos de ciudadanos. La competencia es solamente una manera de hacer intervenir la opinión de los electores. Tiene desgraciadamente el efecto de dividir las comunidades y formar “clanes”. A veces, hay alianzas fuertes que se forman dentro de estos clanes, pero con el objetivo de perjudicar al otro clan. Cuando se siguen los mandatos de partidos políticos distintos, se ve a menudo que la nueva administración desprecia y hasta perjudica los proyectos de la administración anterior, cuando estos proyectos contribuirían a los intereses de la misma población que la administración debe representar. Se puede por lo menos disminuir estos efectos perversos de la competencia política al recordar siempre los objetivos de desarrollo de la comunidad, y los objetivos de cada líder y ciudadano de contribuir a ellos.

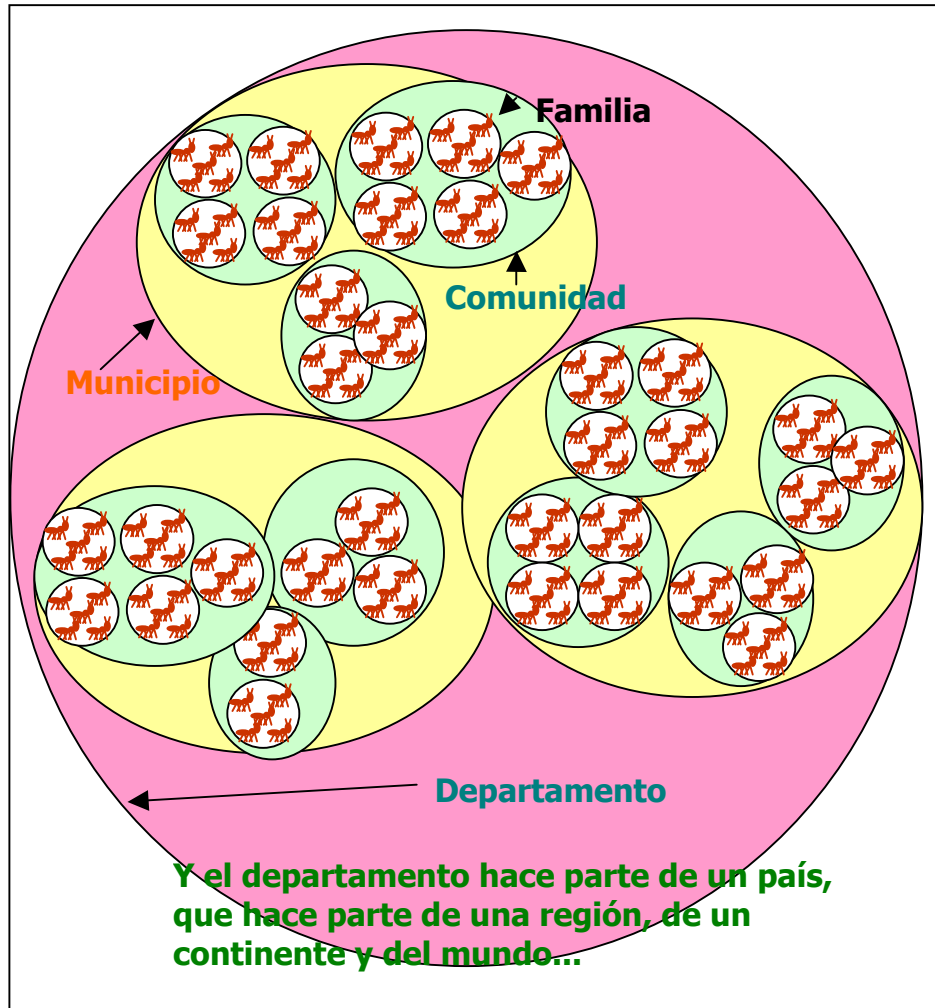
Hablamos mucho de « poder » y de luchas de poder, pero por que no hablar de responsabilidades? La planificación nos permite repartir las responsabilidades de tal forma que podamos alcanzar nuestros objetivos individuales y comunes.

A veces, trabajamos en una lucha social o en contra de un enemigo como el hambre, la pobreza, la criminalidad, o contra otro grupo. Aunque estas luchas son generalmente justificadas por un sufrimiento o una injusticia, se puede lograr resultados todavía más satisfactorios adoptando una lógica de progresión a largo plazo hacia objetivos comunes.

En cuanto a la lógica, hay también que privilegiar el bienestar a largo plazo en vez de la ganancia rápida, el dinero fácil. Hay que buscar, en la medida del posible, la autonomía sin tampoco buscar la desconexión y el aislamiento. Hay que evitar la cultura de asistencia que afecta muchos países en desarrollo.

Un enfoque de sistemas

Cada grupo está dentro de un grupo más grande, que está dentro de otro grupo más grande, etc...
Cada nivel puede aportar parte de lo que se necesita para llegar a las condiciones deseadas.

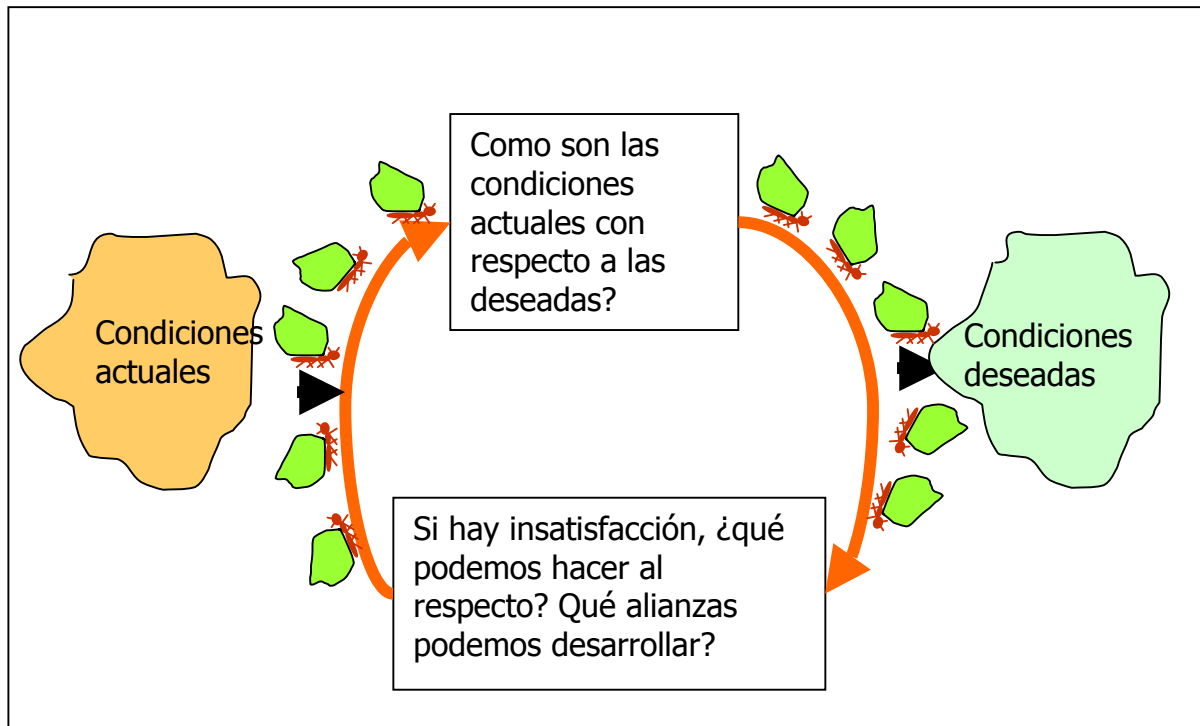


Planificar con un enfoque de sistemas significa:

- Situarse dentro de los grupos más grandes, y entender qué grupos hacen parte del nuestro
- Darse cuenta de las interdependencias e interacciones
- Sincronizar los objetivos de los grupos con los de sus “componentes”
- Articular las acciones de los diferentes individuos, grupos y niveles
- Definir las reglas de juego y ajustarlas a lo largo del camino
- Fomentar mecanismos de autocontrol y organizar mecanismos de control jerárquico “por si a caso”
- Mejorar su capacidad de adaptación a cambios en las condiciones exteriores mediante el seguimiento y el aprendizaje

El proceso de aprendizaje

La planificación y el seguimiento son parte de un proceso de aprendizaje que debe ser continuo:



El grupo de planificación y seguimiento actúa como un grupo de aprendizaje si se reúne periódicamente. Se puede acelerar el aprendizaje reflexionando cada vez sobre lo que se ha aprendido. Se puede acelerar mucho también si se puede contar con un grupo de apoyo que esté dispuesto a responder a preguntas que se formulan durante cada reunión. Las actas de la reunión pueden contener esta lista de preguntas que se encaminará al grupo de apoyo por algún modo de comunicación, si nadie del grupo de apoyo puede asistir a la reunión. El grupo de apoyo puede ser conformado con personas de comunidades que tienen más experiencia en ciertos temas, asistentes técnicos, profesionales, universitarios e investigadores.

Además de aprender al expresar preguntas y recibir respuestas, se aprende de la experiencia. En el momento de tomar una decisión, se hace hipótesis, por que se supone que al hacer tal o tal acción se logrará tal o tal resultado. A veces se experimenta y se prueban varias opciones para ver cuál es la mejor. Se puede aprender a analizar los resultados obtenidos. Las acciones adoptadas han causado los cambios esperados en las condiciones? Si no, por qué? En el caso afirmativo, quiere decir que la acción funcionó?

Cuando se ha encontrado una solución a un problema específico, o cuando se ha encontrado "algo que funciona bien", se puede compartir la experiencia con otros grupos. Se puede organizar reuniones con otros grupos, o se puede describir la experiencia por escrito. Estamos mirando la posibilidad de que testimonios de diferentes grupos puedan compartirse mediante el internet.

Cuando se planifica, se decide:

- Cuáles son las condiciones deseadas?
 - ¿Cuáles son las condiciones que se quieren cambiar y las que no?
 - ¿Cuáles son las etapas de cambio esperadas para cada condición, y cómo podremos determinar en cual etapa estamos?
 - ¿Cuáles son las condiciones exteriores, que no podemos cambiar, y que afectan nuestro bienestar y nuestras decisiones?

- Qué se va a hacer? (por ejemplo, dividiendo en programas, proyectos y actividades)
 - ¿Cuáles son las opciones?
 - ¿Quién lo va a hacer?
 - ¿Dónde?
 - ¿Con qué recursos?

- Qué alianzas se van a desarrollar con personas o grupos fuera de nuestro grupo?
 - ¿Quién puede colaborar con nosotros?
 - ¿Cuáles son las acciones que son responsabilidades de otros?
 - ¿Quién puede hacer cosas que no podemos hacer, o que son de su responsabilidad?

Cuando se hace diagnóstico (la primera vez) y seguimiento (en las reuniones siguientes), se pregunta:

- Sobre las condiciones:
 - ¿Cómo son las condiciones actuales con respecto a las deseadas?
 - ¿Cuáles son las tendencias? En cuál etapa estamos?
 - ¿Las acciones y alianzas han producido una mejora de las condiciones que se quieren cambiar?
 - ¿Cómo han cambiado las condiciones que no se pueden controlar?

- Sobre las acciones:
 - ¿Se están cumpliendo las acciones que se han planificado?
 - ¿Viendo como están cambiando las condiciones, hay que ajustar las acciones?

- Sobre las alianzas:
 - ¿Se han cumplido los compromisos?
 - ¿Cómo están las relaciones con otros grupos e instituciones?

La comunicación

La comunicación entre los miembros del grupo y hacia afuera es importante para

- Compartir y sincronizar sus objetivos y sus acciones
- Discutir de lo que se está haciendo y cómo están cambiando las condiciones
- Expresar preguntas
- Encaminar y compartir respuestas y lecciones aprendidas
- Fortalecer las alianzas

La información

La información debe servir para apoyar la planificación, el seguimiento y el aprendizaje. Es mejor empezar estos procesos con el conocimiento local y la intuición, y buscar información que pueda responder a las varias preguntas que surgen. El diagnóstico consiste en comparar las condiciones actuales con las condiciones deseadas, y no debe ser una caracterización extensiva o un inventario de la información existente sobre un tema o una zona.

La información se puede conseguir con fuentes externas, o con mediciones, observaciones y encuestas en el lugar.

Puede estar organizada en muchas formas (historias, documentos, archivos, tablas, informes, mapas, televisión, radio). Frente a cualquier forma de información, hay que mantener su sentido crítico. Cualquier información muestra solamente una pequeña parte de la “verdad”, y a veces, puede ser que ni corresponde a la verdad.

La información se usa para responder a las preguntas del a página anterior, respaldando (o a veces rectificando) las percepciones de la gente. Se usa para:

Ver cómo están las condiciones actuales, para compararlas con las deseadas

- Ampliar las opciones consideradas
- Conocer los recursos disponibles, quien puede hacer qué y dónde se puede hacer
- Aprender del pasado
- Comprender lo que está pasando en el presente
- Aprender de la experiencia de otros, y de la investigación
- Explorar el futuro (qué pasaría si hacemos...o si pasa tal cosa...)

Modelos de hojas que se pueden ir actualizando en cada reunión
(se pueden adaptar al gusto de cada grupo)

Hoja de planificación y seguimiento de acciones y alianzas

Las cuatro columnas se pueden llenar en el taller de planificación, pero se pueden ajustar luego. En las reuniones de seguimiento, de las columnas 3 y 4, se resalta en amarillo las cosas que están en proceso (se puede indicar el porcentaje de progreso en paréntesis) y en azul las cosas que están completadas.

Condiciones futuras deseadas	Acciones (programas y proyectos)	Actividades	Alianzas (la contraparte de otros)

Hoja de planificación y seguimiento de condiciones

Condiciones futuras deseadas (que se pueden controlar)	Factor que indica como estamos*	Cómo estábamos al principio?	Cómo estábamos en la pasada reunión?	Cómo estamos ahora?	Cómo vamos? Hay que cambiar las acciones?
Condiciones que no se pueden controlar					

*En el caso que la condición no se puede evaluar cuantitativamente, se pueden definir etapas de progreso con una descripción cualitativa

Reglas de funcionamiento del grupo

(definir en la primera reunión, y ajustar o añadir reglas cuando sea necesario)

Que se ha aprendido desde la última reunión?

Hipótesis (si hacemos tal cosa, pensamos que tendrá tal resultado)	Funcionó? Por qué? Que hemos aprendido?

