



CRECIENDO UNIDOS No. 2

LA PLANEACIÓN APROPIADA EMPIEZA CON LA GENTE

Medellín, Colombia Noviembre de 1989

**Esta publicación se realiza gracias a la colaboración de la
Fundación Bernard van Leer, de Holanda.**

EDITORIAL

Este número del boletín está enfocado en el tema de la planeación de proyectos, porque con base en las respuestas de nuestros lectores, fue escogido como el tema de mayor interés y, porque consideramos que la planeación es un punto clave y fundamental para el éxito de cualquier proyecto, o para un eficiente desempeño en cualquier tipo de trabajo o actividad que emprendamos. Sin organización o **"planeación"**, la probabilidad de que un proyecto logre sus metas es escaso.

En el primero y último artículos del boletín discutimos la planeación en términos de la identificación de objetivos y la ejecución de actividades para lograr una meta deseada. Así que definimos la planeación como un proceso continuo que involucra una serie de pasos claves. Aunque eso tiene validez, en la práctica, la implementación de programas debe tener en cuenta aspectos más amplios.

Quienes toman decisiones y formulan planes no trabajan en el vacío, sino que por el contrario, se enfrentan a numerosas limitantes y factores que afectan sus opciones. De esta manera, quienes toman decisiones pueden ser comparados con el capitán de un barco, que al acercarse a su destino debe considerar un número de factores: El barco mismo, el poder de su motor, su carga, la marea, las corrientes, otros barcos, diversos obstáculos y cualquier otro factor que afecte su velocidad y su dirección. Todos estos factores pueden constituirse en fuerzas positivas, ayudándole a alcanzar su destino, o en fuerzas negativas evitando o retrasando su progreso.

Al igual que el capitán, los participantes en la toma de decisiones no pueden influir sobre ciertas fuerzas, pero pueden modificar otras o, al comprender los problemas que se les presentan, pueden evadir ciertos obstáculos en un esfuerzo por incrementar su probabilidad de éxito. Por lo tanto, lo importante es que obtengan provecho de los recursos que están a su favor y al mismo tiempo retomen experiencias pasadas para no repetir los errores anteriores.

En el segundo artículo de este número, Glen Nimnicht y Marta Arango destacan esta idea muy claramente con su "modelo de las fuerzas de cambio". Con el ejemplo del Proyecto PROMESA de Chocó, Colombia, se muestra cómo han tenido que replanear sus estrategias periódicamente para ajustar el proyecto a las fuerzas que están incidiendo el logro de los objetivos negativos.

La sección del boletín denominada la "Tribuna Abierta" esta vez está dedicada a explicar nuestra idea de iniciar una red de recursos humanos basada en los lectores de CRECIENDO UNIDOS, en un esfuerzo de crear un foro participativo entre los lectores. Desafortunadamente, ésto implica llenar nuevamente una encuesta, a la

vez que somos conscientes de que este o es un proceso muy agradable para ustedes, es necesario en este momento si realmente queremos crear una red más dinámica que las existentes.

Finalmente, la última página está dedicada a algunas frases célebres que consideramos importantes para la planeación y manejo general de proyectos, y que hemos internalizado en el trabajo de CINDE.

Esperamos que el tema de este boletín sea de utilidad y que los artículos sirvan como base para el tema del próximo número sobre la selección y formación de promotores.

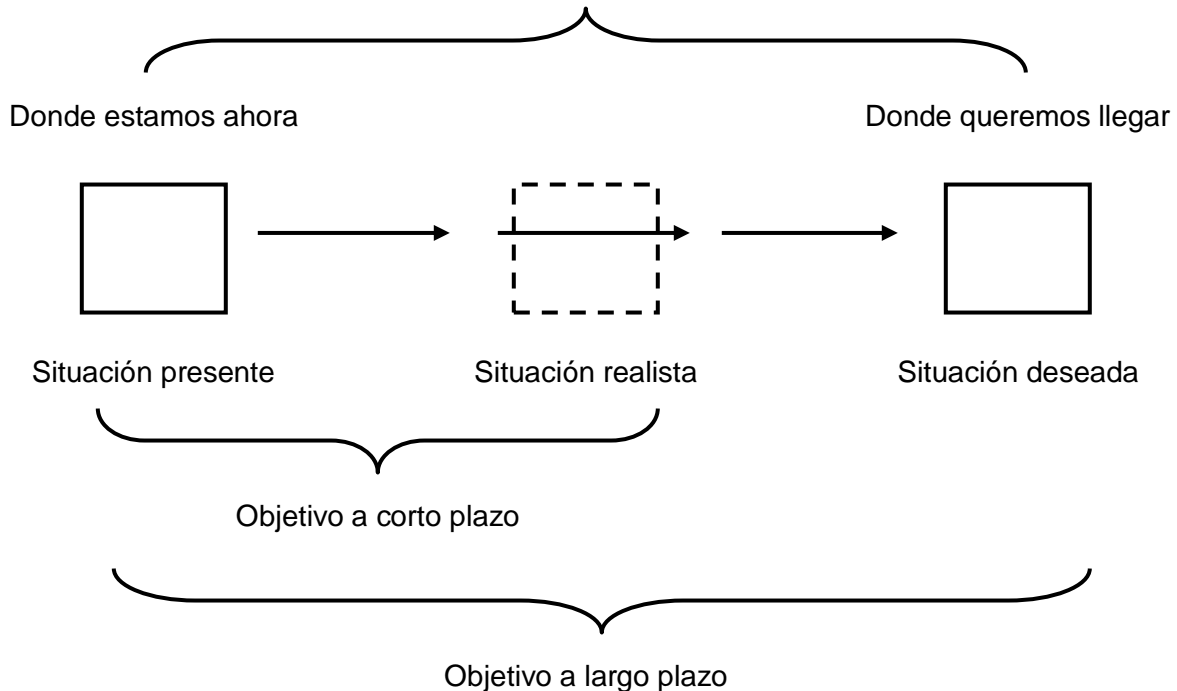
LA PLANEACION: ¿LA FASE INICIAL DE UN PROGRAMA O UN PROCESO CONTINUO?

El concepto de la planeación de proyectos se refiere al proceso de diseñar e implementar acciones y actividades para lograr un resultado deseado. Así que la habilidad de planear efectivamente, o sea de analizar y organizar lo que se necesita hacer, es parte esencial del proceso de autogestión para cada individuo, familia y comunidad.

El primer paso en la planeación de cualquier proyecto es determinar cuál es la "situación presente" y cuál es la "situación deseada"; o sea, definir cuál es el problema y qué es lo que se quiere lograr. Mediante este proceso de comparar dónde se está ahora y hasta dónde se quiere ir, se empezará a identificar un conjunto de **necesidades**.

Establecer lo que se necesita para lograr la meta es un asunto complicado, dado que hay varias clases de necesidades, algunas de las cuales son menos tangibles que otras. Por ejemplo, si el problema es la falta de letrinas y la situación deseada es una comunidad en la cual cada casa tenga una letrina, entonces la necesidad más evidente es conseguir los materiales requeridos en la construcción de las letrinas, tales como las tazas sanitarias, el cemento, la madera y las herramientas. Pero además de estas necesidades físicas, hay toda una serie de necesidades sociales, intelectuales y emocionales implícitas en la implementación de un proyecto. La comunidad necesitará, por ejemplo, unas destrezas organizativas para el manejo y la administración del proyecto y los individuos necesitarán saber cómo instalar las letrinas. También los miembros de la comunidad necesitarán la confianza y la motivación para iniciar un proceso de cambio y para enfrentar los problemas que surgen. Así que al identificar las necesidades, es importante especificar las causas del problema y los distintos niveles de necesidades involucrados en su solución, en vez de enfocar la atención sólo en las necesidades físicas o financieras, dado que todas ellas están inter-relacionadas y el éxito en satisfacer las necesidades físicas probablemente dependerá de la habilidad de satisfacer las necesidades sociales, intelectuales y emocionales al mismo tiempo.

NECESIDAD O DESEO



Cuando se empiezan a mirar todos los distintos niveles requeridos para superar el problema, se puede encontrar que, dadas las limitaciones de tiempo, recursos y dinero, la "situación deseada" está fuera del alcance por el momento y como tal tendrá que pensarse en una "situación realista" que se pudiera lograr. Esto involucra establecer prioridades, que en turno se vuelven objetivos a corto plazo, mientras la realización de la "situación deseada" se vuelve objetivo a largo plazo.

Por supuesto, la planeación de proyectos implica una declaración de valor o un juicio en tanto está relacionada con la forma como se percibe la situación deseada y las necesidades de la comunidad. Como consecuencia, y para que sea culturalmente apropiada, en la planeación de un proyecto se debe involucrar a la gente de la comunidad a quien éste va dirigido.

Sin embargo, con demasiada frecuencia los proyectos son planeados al revés. Generalmente el director del programa, una persona externa a la comunidad desempeña el rol de administrador del proyecto y, en consecuencia, decide el "resultado deseado", diseña el plan de trabajo, escoge los instructores y fija las fechas y el lugar. En este caso la planeación es algo que se aclara "antes" de iniciar el proyecto y a menudo, aún antes de considerar las dificultades, recursos, costumbres y virtudes especiales de la gente de la región. Como tal, el proyecto rara

vez concuerda con las necesidades sentidas por la comunidad, ni conduce a la autoayuda y autogestión.

*A MENUDO SE VE LA PLANEACIÓN COMO UNA ECUACIÓN MATEMÁTICA QUE SE DEBE RESOLVER ANTES DE INICIAR EL PROGRAMA...
...ESTE ENFOQUE HA RESULTADO EN PROYECTOS QUE ENFATIZAN DEMASIADO EN LO QUE IMPORTA POCO, Y POQUITO EN LO QUE IMPORTA MÁS.*

Para que el proyecto sea apropiado, se deben hacer las cosas al contrario. Por lo tanto, si el objetivo es fortalecer la comunidad, se debe:

1. Invitar a la gente de la comunidad a quien el proyecto va dirigido, para que exprese sus necesidades.
2. Determinar el qué se hace y con quién se hace de acuerdo a las necesidades, recursos y habilidades de la gente.
3. Dejar que la comunidad decida que se debe hacer, cómo y con quiénes; esto determina a su vez quién lo debe hacer, dónde, por cuánto tiempo y de qué manera.

En este enfoque "descentralizado" de la planeación, las decisiones básicas se toman a nivel de la comunidad, por parte de las personas a quienes el proyecto está dirigido; el papel de la institución externa, en este proceso, es como el de un centro de comunicaciones para proveer asesoría, apoyo y materiales. A diferencia del modelo "centralizado", el control queda en los miembros de la comunidad para que sean ellos quienes respondan ante las nuevas necesidades y problemas que resulten; de esta manera se asegura la planeación como un proceso **continuo** y **flexible**.

Sin embargo, muchos discuten que este enfoque descentralizado de planeación es viable únicamente para los proyectos de pequeñas instituciones no gubernamentales. Cualquier gran sistema tiene que tener mecanismos de control en la toma de decisiones para asegurar que las prácticas no entren en conflicto unas con otras y para mantener una estrategia común. Esto generalmente conduce a que las decisiones importantes se tomen en los niveles más altos y mientras más alto sea el nivel, mayor será el cuello de botella burocrático. Además, los profesionales que trabajan en los diversos ministerios tienen intereses creados en mantener su jurisdicción en un área especializada.

Aunque estas limitaciones se presentan con tanta frecuencia hasta el punto que hemos llegado a aceptarlas como algo normal, de hecho no tienen que ser así. Tal

vez el mayor problema en la adopción de la planeación descentralizada por las grandes organizaciones, ha sido que los administradores de alto nivel no han visto que el sistema no es antagónico con sus objetivos personales, ni tampoco pone en peligro su situación de poder. Al contrario, el sistema puede funcionar en su beneficio, puesto que el desarrollo y aplicación de un programa exitoso mejorará su carrera política. Inclusive, mucho del temor de los políticos se deriva de una interpretación equivocada de la planeación descentralizada de cómo ponerlo en práctica.

Contrario a lo que muchos piensan, el enfoque descentralizado para la planeación de proyectos no tiene implícito una libertad total por parte de las comunidades para hacer lo que quieran y como quieran, ni que las instituciones deben hacer cualquier cosa que las comunidades manden. El enfoque sugiere que la planeación debe involucrar un proceso de comunicación de dos vías, en el cual tanto la comunidad como el agente o institución de cambio delinean sus opiniones y sus objetivos, llegando a algún proyecto manejable desde los dos puntos de vista. Si se ventila o discuten las ideas de esta manera, la institución y los miembros de la comunidad entenderán por qué ciertos aspectos de un proyecto son importantes, y cada uno aportará una distinta perspectiva al concepto de las necesidades

Por lo tanto, a través de un diálogo, las instituciones pueden determinar dónde están los intereses de las comunidades y pueden enfocar su atención inicialmente hacia estos problemas, en un esfuerzo para fomentar la motivación y participación de la gente. Pero más que eso, mediante el diálogo es posible detectar las necesidades específicas que las comunidades tienen pero de las cuales no están conscientes. Este punto señala otra vez la complejidad del proceso de la identificación de necesidades.

**LA FLEXIBILIDAD ES ESENCIAL PARA PERMITIR A LOS PROYECTOS RESISTIR LOS VIENTOS DE CAMBIO.
LO EXCELENTE ES LO ENEMIGO DE LO BUENO...
ES IMPORTANTE DIRIGIR LOS ESFUERZOS HACIA LAS NECESIDADES PRIORITARIAS.**

A diferencia de los distintos niveles de necesidades que destacamos anteriormente (físicas, intelectuales, sociales, emocionales, etc.) hay un número de diferentes categorías de necesidades. Por ejemplo:

1. **Necesidades sentidas y expresadas**, necesidades sentidas por la comunidad y reconocidas por el agente de cambio.
2. **Necesidades sentidas y no expresadas**, necesidades sentidas por la comunidad pero no reconocidas por el agente de cambio.

3. **Necesidades no sentidas**, necesidades reconocidas por el agente de cambio pero no sentidas por la comunidad.
4. **Necesidades atribuidas**, necesidades sentidas por el agente de cambio pero no presentes en la comunidad.

Cuando se hace la planeación al revés, a menudo las únicas necesidades que se atienden son las necesidades atribuidas. Sin embargo, si se planea con la gente, se pueden tratar inicialmente las necesidades sentidas y expresadas; de esta manera se desarrolla una relación de comprensión y respeto con la gente, para que con el tiempo los miembros de la comunidad lleguen al punto de comunicar necesidades sentidas antes no expresadas. Esto poco a poco generará la confianza que se requiere para empezar a dirigir los intereses de los participantes hacia las necesidades que son importantes para la comunidad pero de las cuales ellos no están conscientes. De esta manera, se podrán tratar las tres principales categorías de necesidades esperando que, mediante una mayor comprensión de la situación y de las causas reales de los problemas, se eliminen las necesidades atribuidas.

Finalmente es importante enfatizar que la planeación no es algo que se hace antes del inicio de un proyecto, sino que es un proceso continuo durante la vida de éste. Con frecuencia, se gasta demasiado tiempo al principio de un proyecto determinando en gran detalle las necesidades comprensivas de una comunidad. Como tal, los proyectos nunca arrancan, porque las necesidades de un individuo o una comunidad **no son estáticas**. Puede suceder que en el momento de empezar a implementar el proyecto, las necesidades hayan cambiado o que la situación sociopolítica haga que el proyecto deje de ser apropiado.

Así, al planear un proyecto, se deben dirigir los esfuerzos hacia lo que es **esencial**, en vez de ser demasiado ambicioso y tratar de cubrir todo. Metido en un lago de ideas e información, es fácil perder de vista lo más importante. Se debe tratar de ser selectivo y después iniciar el proyecto, ya que al fin y al cabo, la diagnosis es un proceso continuo en el cual la identificación de problemas y recursos y el trabajo hacia su solución van juntos. Con cada proyecto surgirá una nueva serie de necesidades que requieren más reflexión y un distinto plan de trabajo, creando el proceso circular de acción, reflexión, planeación y más acción. Únicamente a través de la incorporación de la planeación como parte integral y dinámica de un proceso, podemos asegurar que el proyecto será flexible a los vientos de cambio.

*

*

*

LAS FUERZAS QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE UN PROYECTO

Por: Glen Nimnicht y Marta Arango

Marta Arango M. y Glen Nimncht son los directores del CINDE, cuyo proyecto de mayor cobertura y que ha durado más tiempo ha sido PROMESA, Programa para el Mejoramiento de la Educación, la Salud y el Ambiente. Dicho proyecto fue iniciado en 1978, en cuatro comunidades de la húmeda Costa Pacífica del Chocó, Colombia y tenía como objetivo principal trabajar con las familias y comunidades en un esfuerzo por lograr un nivel de autogestión en la creación de un ambiente más adecuado para el sano desarrollo de los niños.

En este artículo, los autores discuten su "**modelo de fuerzas de cambio**", y muestran cómo, al planear un proyecto, se debe pensar en las "fuerzas positivas" que ayudan a lograr los objetivos y las "fuerzas negativas" que actúan como obstáculos en el desarrollo del proyecto.

Cuando alguien planea un proyecto normalmente se inicia con un conjunto de objetivos. Por ejemplo, en el caso del Proyecto PROMESA empezamos con los siguientes:

1. Preparar un grupo de paraprofesionales de la comunidad para trabajar con padres de niños, en las áreas de la educación, la salud, saneamiento ambiental y generación de ingresos en un esfuerzo por mejorar sus problemas más urgentes.
2. Desarrollar tecnologías apropiadas utilizando recursos de las mismas comunidades para facilitar la solución de problemas locales.
3. Organizar de manera articulada los distintos servicios comunitarios (educación, salud, saneamiento ambiental).

Después de definir los objetivos, el próximo paso es la definición de los procesos necesarios para su logro. Con respecto a PROMESA, planteamos estimular el desarrollo de los recursos humanos dentro de las comunidades, y recuperar o desarrollar tecnologías apropiadas, para que la gente por sí misma pudiera solucionar los problemas relacionados con el sano desarrollo de los niños. Esto significó como plan de acción:

- La selección y preparación de un grupo de líderes de la comunidad, "promotores" en las áreas de salud, nutrición y educación.
- La organización de un centro comunitario en cada lugar, para hacer reuniones, desarrollar programas y otras actividades comunales.

- La elaboración de programas de educación, salud, nutrición y saneamiento ambiental con la participación de la comunidad.
- El desarrollo y uso de tecnologías apropiadas.
- La preparación de materiales educativos para apoyar los distintos programas.
- El uso de juegos y juguetes educativos para mejorar el autoconcepto y las habilidades intelectuales de los niños y la interacción de padres e hijos y al mismo tiempo mostrar a las madres la importancia de la familia en el sano desarrollo de sus hijos.
- La integración de los padres y adultos como “agentes principales” en el desarrollo comunitario.

Al leer nuestros objetivos y actividades el lector puede establecer una relación lógica entre ellos y se puede pensar entonces que el desarrollo del proyecto sería la simple ejecución de estas actividades. Sin embargo, la planeación no termina allí. No es solamente un proceso de definir objetivos y ejecutar actividades, al contrario, hay fuerzas positivas y negativas que ayudan o previenen el logro de los objetivos. Estas fuerzas son el tema de este artículo.

Utilizaremos el caso del Proyecto PROMESA para describir un sistema de **planeación-acción-evaluación-replaneación y acción**, utilizando lo que llamamos el "**modelo de las fuerzas de cambio**".

Imaginemos por ahora que el proyecto es un bote de velas y que usted es el marinero que tiene su meta o puerto de llegada claramente definido y sabe cómo llegar hasta allá. Sin embargo, la fuerza y la dirección del viento pueden cambiar su rumbo o igualmente las mareas pueden impedir su avance haciendo su llegada más lenta y, en el caso de que la carga se dañe, afectando su ganancia. Así que su barco está ubicado en un mar de fuerzas, todas impactando desde distintas direcciones y por lo tanto usted como capitán tiene que cambiar su estrategia o ruta, de acuerdo con esos factores. Además, basado en su experiencia y algunas señales claves, tiene que anticipar otras fuerzas.

La misma teoría funciona con los proyectos que requieren cierto nivel de flexibilidad con los planes. Para usar este concepto en la planeación de su proyecto, tiene que pensar primero en todas las fuerzas, positivas y negativas, que afectan el resultado del proyecto.

Cuando iniciamos el Proyecto PROMESA identificamos como fuerzas activas: El equipo de CINDE, la institución implementadora del proyecto, las Hnas. Teresitas, los materiales de capacitación, la actitud de los miembros de las comunidades hacia el programa, el transporte, las comunicaciones, el nivel de educación de los participantes, el gobierno local, el clima y los servicios de salud. Ya definidas las fuerzas, les asignamos valores según su impacto. Asumimos que las fuerzas totales llegaron a 100%:

El equipo de CINDE	20%
Las Hermanas Teresitas	20%
Materiales de Capacitación	15%
Transporte al proyecto	10%
Transporte local	10%
Comunicaciones	10%
Nivel de educación	5%
Actitud de las comunidades	5%
Gobierno local	0%
Clima y servicio de salud	5%

El próximo paso fue determinar la dirección de la fuerza. Creamos entonces una escala de (+) 3 a (-) 3. Cuando la fuerza era completamente positiva asignamos un (+) 3, cuando tenía aspectos positivos y negativos asignamos un 0, mientras en el caso de una fuerza negativa asignamos un (-) 3.

EN EL PROCESO DE ALCANZAR SUS OBJETIVOS, ENFRENTARÁ VARIAS FUERZAS POSITIVAS Y NEGATIVAS, LAS CUALES REQUERIRÁN UN CAMBIO EN SU ESTRATEGÍA INICIAL.

Al iniciar PROMESA, consideramos el equipo de CINDE como una de las fuerzas más importantes. Sin embargo no era completamente positiva porque teníamos únicamente dos trabajadores de campo, así que necesitábamos emplear y capacitar otros. De tal manera, le asignamos un valor de (+) 1. Las hermanas religiosas eran un grupo muy motivado y por vivir en la comunidad su misión sirvió como lugar para atraer la confianza de las personas, organizar las reuniones y hospedar los trabajadores de campo. De modo que le asignamos un valor de (+) 3. Los materiales de capacitación obviamente eran muy importantes, pero todavía no los teníamos, así que su dirección era negativa, (-) 3. El transporte a los sitios del proyecto requería un viaje en un avión viejo que, según su estado de funcionamiento y el clima, viajaba tres veces a la semana. Este factor se volvió fuerza muy negativa, (-) 3, afectando casi siempre nuestros planes. Después de llegar al Chocó, el transporte entre las cuatro comunidades se hace a través de una lancha, construida de madera y con un motor poco confiable que hacía nuestros movimientos y nuestros viajes dependiente de las horas de las mareas, (-) 3. De manera

semejante, las comunicaciones desde las oficinas del CINDE en Medellín hasta la costa eran inexistentes. Había solamente radioteléfono en cada una de las comunidades que sólo se podía utilizar a las 2 de la tarde cuatro días, pero en muchas ocasiones la comunicación no era posible.

Claramente el nivel de educación de los participantes iba a crear un problema, dado que el 70% era analfabeto, (-) 3. Pero estimamos que su actitud positiva hacia el programa ayudaría a contrarrestar eso, (+) 3. Calculamos además, que el gobierno local se involucraría en el proyecto en un futuro próximo, pero en esta etapa inicial no se se constituyó en fuerza, ni positiva o negativa, 0.

Finalmente el clima y los servicios de salud eran otros factores que tendríamos que considerar en nuestros planes. El equipo de CINDE no estaba acostumbrado al clima selvático y la medicina disponible contra la malaria no era efectiva (-) 3.

Para darnos una visión de los efectos positivos y negativos de las diferentes fuerzas, multiplicamos el impacto de la fuerza por su dirección (cuadro 1). Cuando hicimos eso, se volvió claro que las Herreranías constituyeron la fuerza más importante, mientras el equipo de CINDE era una fuerza con factores positivos y negativos. Pero quizás el punto vital que el cuadro destacó, fue que las fuerzas negativas sobrepasaron las fuerzas positivas. Así que antes de empezar a lograr nuestros objetivos originales tendríamos que cambiar la dirección de estas fuerzas.

Nuestra decisión entonces fue:

- Fortalecer el equipo de CINDE. Eso lo hicimos empleando personas con experiencia comunitaria y en capacitación de personal, y capacitando además tres profesionales colombianos y unos voluntarios extranjeros. También nombramos una de las Hnas. Teresitas como directora de campo.
- Desarrollar materiales de capacitación.
- Pedir permiso para usar un radioteléfono para comunicarnos con las Hermanas periódicamente.
- Escribir una propuesta a la Fundación Van Leer para comprar una lancha y un motor.
- Iniciar una campaña contra la malaria que incluyó: La educación en el uso y producción de toldillos, la capacitación de las promotoras en la toma y análisis de muestras de sangre para diagnosticar la enfermedad y hacer los tratamientos

apropiados a los distintos tipos de paludismo, la organización de mingas para el desmonte y drenaje de las aguas estancadas y las mangas, y la ejecución de un programa para el control biológico de zancudos.

Con estos cambios en nuestros planes, un año después un nuevo análisis de las fuerzas pareció así:

Habíamos cambiado el balance entre las fuerzas. Ahora había más fuerzas positivas que negativas (175 positivas, 65 negativas).

El equipo de CINDE ya constituía una fuerza sólida que apoyaba el desarrollo del proyecto, mientras la fuerza relativa de las Hermanas se había reducido. El desarrollo de materiales educativos estaba creando un impacto y la capacitación de un grupo de paraprofesionales, o promotores, implicó que ya tenían una nueva fuerza para motivar a las comunidades.

Habíamos hecho todo lo posible para rectificar los problemas del transporte y de la comunicación, así que pudimos eliminarlos como fuerzas principales. No hubo razón para preocuparnos de la actitud del gobierno ni de los participantes, y aunque el clima y el paludismo siguieron siendo fuerzas negativas, la campaña estaba empezando a reducir el problema.

Un campo al cual teníamos que dirigir más atención era la educación de los participantes del programa. Entonces nuestros planes para los próximos dos años incluyeron la introducción de nuevos programas para la educación de adultos, el mejoramiento de materiales educativos y la dedicación de atención a la diseminación del programa especialmente con el objetivo de incrementar la participación activa por parte del gobierno local.

Al iniciar este tercer año de PROMESA, las fuerzas habían cambiado otra vez, (cuadro 3). Aunque las fuerzas positivas seguían siendo más fuertes que las fuerzas negativas, la importancia de las distintas fuerzas había empezado a cambiar. Por ejemplo, las Hermanas constituían todavía una fuerza importante, pero su importancia había disminuído a causa de que la Madre Superior había mandado una de las Hermanas a una nueva ubicación, lo que significó para el proyecto la pérdida de uno de sus mejores agentes educativos. Al mismo tiempo, las promotoras empezaron a tomar control de los programas de campo y algunas de las Hermanas se sintieron desplazadas. Además hubo una discusión interna entre las Elermanas sobre la prioridad de promover acciones sociales dentro de su misión global. Además fue evidente que en un futuro próximo el equipo de CINDE no tendría que busear hospedaje en otros sitios de la comunidad.

Por otra parte, el aumento del turismo en la región significó que ya el transporte y las comunicaciones habían mejorado: Ahora habían vuelos diarios a Bahía Solano y tres de las cuatro comunidades tenían servicios de teléfono.

Basados en estas observaciones decidimos seguir los siguientes planes durante los próximos dos años:

- Fortalecer la capacitación de las promotoras en aspectos relacionados con administración y manejo del proyecto dado que ellas cumplían exitosamente sus funciones de liderazgo.
- Ofrecer capacitación en servicio a los maestros de las escuelas locales.
- Construir centros comunitarios donde se podrían hacer las reuniones y hospedar al equipo CINDE y trabajadores de campo.
- Dedicar más tiempo a fomentar la participación de las personas en todas las instituciones y niveles administrativos del gobierno.

Como resultado de estas actividades, al final del quinto año del programa, las fuerzas correspondieron a las del Cuadro 4.

En ese momento había únicamente dos factores afectando el progreso del programa las Hermanas y el paludismo.

Sin embargo, el impacto del equipo de CINDE tampoco era tan positivo como antes. Tuvimos problemas en parte porque este tipo de proyecto tiende a atraer personas jóvenes e inteligentes con un deseo de reformar el mundo rápidamente. PROMESA constituye para ellos una oportunidad de "involucrarse" y realizar sus ideales. Así que quisieron hacer las cosas a su manera en vez de llevar a cabo los planes del proyecto como estaban diseñados y aprobados por la Fundación financiera. Por lo tanto estábamos perdiendo mucha energía positiva por falta de disciplina. Obviamente fue necesario planear capacitación en servicio adicional y reemplazar algunos de ellos.

Durante esta época la participación del gobierno local se volvió clave, dado que estábamos llegando a la última etapa de la financiación por parte de la Fundación Van Leer y tuvimos que buscar una forma de seguir pagando a las promotoras.

De esta manera nuestros planes principales para los próximos dos años fueron:

- Trabajar con el equipo de CINDE para canalizar sus energías y deseos hacia el logro de los objetivos del programa.
- Dirigir más fuerzas hacia la promoción del programa entre los oficiales del gobierno.

Este énfasis significó que al finalizar el séptimo año, el balance de las fuerzas de cambio aparecía así:

A pesar del gran número de fuerzas positivas que había en ese momento, las promotoras se habían vuelto una fuerza bastante negativa, y como resultado el proyecto decayó. Una de las causas del problema fue la terminación de la financiación de la Fundación Van Leer, y no se podía hacer desde CINDE el mismo tipo de seguimiento y capacitación. Además no había forma dentro del sistema gubernamental para pagar a mujeres campesinas con simplemente una educación elemental, como es el caso de la mayoría de las promotoras.

La situación era preocupante. Se promovió la formación de grupos productivos con las promotoras; y ellas decidieron compartir sus funciones entre las actividades productivas y las comunitarias; y buscamos nuevas fuentes de financiación. Al final, nuestros esfuerzos previos de trabajar con el gobierno nos ayudaron en el momento de crisis y recibimos un pequeño apoyo de parte de ellos.

Ahora, dos años más tarde, tenemos financiación a largo plazo de fuente financiera diferente y las promotoras de nuevo son una fuerza positiva. Continuamos utilizando el modelo de las fuerzas de cambio para el seguimiento del programa y la planeación de actividades. Inclusive, con la expansión y diseminación del programa han surgido nuevas fuerzas que antes no existían, las cuales vamos a tener que tomar en cuenta en nuestros próximos planes. Pero ahora, eso es suficiente para ilustrar el uso del modelo

Lo que es interesante observar es como a través del tiempo las fuerzas tienden a volverse más positivas y así el proyecto avanza hacia su meta. Además, con una crisis como la asumida con el pago de las promotoras, un proyecto puede dejar de funcionar temporalmente. Pero si se pierde el momento anterior tan pronto que se ajusten los planes para resolver el problema, el proyecto recobra rápidamente su vigor y formula nuevas metas.

*

*

*

LOS SEIS PASOS CRÍTICOS PARA LA PLANEACIÓN DE PROGRAMAS

En los artículos anteriores, destacamos dos ideas principales: uno, que la planeación apropiada empieza con la gente, y dos, que continúa durante la vida del

proyecto. Pero, ¿cómo podemos poner estas dos ideas en la práctica?, y ¿cómo podemos asegurarnos de que la planeación participativa no degenerará en un campo de batalla desordenado, en donde cada persona está planteando necesidades sentidas diferentes e igualmente están difiriendo en su priorización?

Estos son los tipos de preguntas que todos enfrentamos antes de iniciar el proceso de planeación de un proyecto. En este artículo trataremos de proveer unas guías generales sobre cómo evitar estos problemas mediante el uso de los seis pasos básicos de la planeación de proyectos, los cuales son:

1. La identificación de necesidades y la selección de una prioridad.
2. El establecimiento de objetivos.
3. La elaboración de un plan de trabajo.
4. El análisis de los recursos necesarios.
5. La ejecución del proyecto.
6. La evaluación del proyecto.

LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y LA SELECCIÓN DE UNA PRIORIDAD.

En el pasado, el método predominante para la identificación de necesidades en comunidades específicas fue el uso de entrevistas y encuestas. Mientras se discute que estos métodos de alguna manera son participativos en cuanto involucran a la gente al interrogarla, la realidad indica que tales métodos son de un valor limitado, dado que las únicas necesidades que ayudan a identificar son las necesidades sentidas y expresadas; de ninguna manera ayudan a identificar necesidades que son sentidas pero no expresadas por la comunidad, ni tampoco ayuda a crear conciencia entre la comunidad sobre las necesidades no sentidas.

Desde nuestra experiencia, la mejor manera de fomentar la participación activa en el proceso de identificación de necesidades es promover la realización de reuniones en las cuales se puedan discutir las necesidades sentidas por la comunidad y las necesidades reconocidas por la institución. El trabajo en grupo facilita a los individuos:

- Conocerse mejor unos a otros.

- Hablar de su situación y discutir sobre los problemas de la comunidad.
- Discutir lo que pueden hacer juntos.
- Ponerse de acuerdo sobre lo que quieren hacer y lograr.

Es posible que la planeación sea apropiada, flexible y sensible a las necesidades humanas cuando tiene lugar en grupos suficientemente pequeños como para que todos se conozcan unos a otros. Los grupos de 25 ó 30 personas, probablemente son los más apropiados.

Teniendo en cuenta que las comunidades no son grupos homogéneos ya que están formadas por personas con necesidades e intereses muy variados, y que sería prácticamente imposible realizar reuniones productivas con todos los miembros de una comunidad, excepto en aquellas cuya población es pequeña; pensamos en que una estrategia para realizar reuniones que propicien la posibilidad de participación de todos los asistentes y de obtener síntesis y conclusiones es la de propiciar la conformación de pequeños grupos por barrios, o por sectores dentro de los barrios o veredas, o por vecinos de una misma cuadra, manzana o calle. Por supuesto, que si en la comunidad hay grupos conformados con anterioridad, es a partir de ellos y de su experiencia que se debe iniciar este proceso de identificación y selección de necesidades.

A continuación se ejemplariza una forma de llevar a cabo dicho proceso. Pensamos que para cada persona, grupo o institución hay otras formas de efectuarlo según las circunstancias y características de la comunidad con la cual se este trabajando.

Antes de la reunión es bueno visitar a algunas personas para preguntarles cuáles creen que son sus mayores problemas y necesidades, y para observar sus vidas cotidianas. Después se diseña una serie de tarjetas grandes, cada una señalando una necesidad específica de las que la gente ha mencionado o el agente externo ha observado.

Ya en la reunión, se motiva a la gente a pensar en sus problemas más recientes y a hablar sobre éstos; una persona puede ir anotando cada necesidad en un tablero o papelógrafo. Para promover el diálogo se pueden hacer preguntas específicas. Por ejemplo:

EN VEZ DE PREGUNTAR:

¿CUALES SON LAS PEORES ENFERMEDADES QUE SE PRESENTAN EN LA COMUNIDAD?

MEJOR SE PREGUNTA:

¿CUAL ES LA PEOR ENFERMEDAD QUE USTED O SU FAMILIA HA SUFRIDO DURANTE ESTE AÑO?

Cuando todos los participantes han expresado sus necesidades, se trabaja con la serie de tarjetas elaborada previamente; entonces se observa cuáles de las necesidades mencionadas ya están registradas, cuáles se mencionaron y no aparecían en las tarjetas y cuáles no se mencionaron pero sí estaban registradas en las tarjetas. Sobre estas últimas, se pregunta al grupo si consideran que estas necesidades existen en la comunidad. En ningún momento se debe inducir la respuesta; en caso de que el grupo responda que estas necesidades "sí" existen en la comunidad, éstas se anotarán en el papelógrafo. Esta es una forma de identificar las necesidades sentidas pero no expresadas.

Al final de este proceso, sin duda se tendrá una lista muy larga de problemas. El próximo paso será entonces seleccionar una prioridad; es decir, un problema para resolver primero.

- Al seleccionar una prioridad es importante tener en cuenta:
- Qué tan común es el problema, o sea, ¿a cuántas personas afecta?.
- Qué tan grave es el problema, o sea, ¿hasta qué punto afecta a los individuos, las familias y la comunidad?
- Qué tan preocupada está la gente ante el problema?
- En qué medida este problema influye en otros problemas?
- Qué tan fácil o difícil será resolverlo?

Una manera de seleccionar una prioridad es ordenar cada una de las necesidades anotadas por los participantes, según su gravedad y la magnitud de su efecto. Por ejemplo, se marca cada necesidad con cruces (+), de una a cinco según la gravedad y lo común del problema. Luego se suman las cruces de cada necesidad para dar una idea de la importancia relativa del problema para la comunidad.

Otra técnica similar es pedirle a cada persona que anote una cruz al lado de cada necesidad que ve como prioritaria y al final se suman todas las cruces que tiene cada problema para ver cuál tiene más.

Estas técnicas ayudan al grupo a identificar las necesidades más importantes; sin embargo, esto no necesariamente significa que el problema que tiene más cruces sea el más apropiado para escoger como prioridad. Entonces, se deben seleccionar los tres problemas con mayor número de cruces para analizar con el grupo cuál de éstos tiene mayor probabilidad de éxito, de acuerdo con los recursos existentes para su solución.

Puede ser que el problema seleccionado por el grupo como segundo en importancia tenga más probabilidad de ser financiado, porque el gobierno local o una institución externa están dispuestos a apoyar a la comunidad en la solución de ese problema. En este caso puede ser prudente seleccionar este problema como prioritario. También se debe tener en cuenta cuál es el problema hacia el cual la gente se siente más motivada a participar en su solución, así como las condiciones culturales que pueden incidir en el éxito. Se debe animar al grupo para que seleccione como prioritario el problema con más probabilidad de éxito.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Es muy importante definir los objetivos desde el principio, ya que si no se tiene claro lo que se quiere conseguir a través del proyecto, es imposible que se pueda diseñar. Con frecuencia no se toma el tiempo necesario para aclarar y escribir los objetivos porque se considera que ya se sabe lo que se está haciendo. Sin embargo, el no definir los objetivos puede crear duda o inseguridad en los miembros del grupo y facilita la generación de expectativas demasiado altas que no se pueden lograr.

Los objetivos también son importantes en cuanto se pueden utilizar como instrumento de evaluación. Por medio de ellos, al finalizar el proyecto se puede comparar lo que se realizó con lo que se proponía realizar; las diferencias entre las dos premisas, constituyen las bases de la evaluación.

Normalmente un proyecto tiene un objetivo principal y varios secundarios. Sin embargo, en algunas situaciones se habla de objetivos generales, los que se esperan lograr a largo plazo, y objetivos específicos, los que se intentan alcanzar a corto plazo. Al trabajar con el grupo es quizá más fácil pensar en el objetivo principal y en los objetivos secundarios.

Un objetivo principal es el resultado que se propone el proyecto. Para definirlo es necesario estudiar el problema que se desea y la solución más importante que se busca.

Para establecer los objetivos, se recomienda organizar una reunión en la cual los participantes del grupo expresen sus ideas con respecto a lo que se desea alcanzar con el proyecto. Se empieza por definir el objetivo principal; para ésto se debe tener cuidado en que el objetivo sea:

- Concreto, o sea, que diga exactamente lo que la gente quiere lograr.
- Realista, es decir, que se pueda lograr dadas las circunstancias en que se encuentran.
- Flexible, o sea, que se pueda revisar y ajustar cuando haya cambios en el desarrollo del proyecto, recordando que la planeación es un proceso y no un componente estático que se hace en un solo momento.
- Claro, en cuanto a que se use un lenguaje preciso y breve, fácil de comprender.
- Que se ajuste a los límites de tiempo, es decir, que sea posible lograr lo que se quiere en el tiempo previsto para llevar a cabo el proyecto.

Cuando se ha definido el objetivo principal, se deben identificar los objetivos secundarios o de apoyo. Estos se pueden definir como los componentes del proyecto que sirven para complementar el objetivo principal.

Para que un proyecto se pueda llevar a cabo, es necesario conocer los supuestos, es decir, tener en cuenta ciertas condiciones cuya existencia y efectos son decisivos en los resultados de un proyecto.

OBJETIVO PRIMARIO

CAPACITAR A 40 MUJERES PARA FORMAR UN GRUPO DE PRODUCCIÓN EN MODISTERÍA.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- BUSCAR AYUDA EXTERNA PARA CAPACITAR A LAS MUJERES EN CONFECCIÓN.
- OBTENER UN PRESTAMO PARA COMPRAR 8 MÁQUINAS DE COSER.
- HACER UN SEMINARIO PARA ENSEÑAR A LAS MUJERES ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN, CONTABILIDAD Y MERCADEO.

EJEMPLO:

Existe un proyecto de crear una cooperativa de productos agrícolas que han sido cultivados por las mujeres en huertas caseras.

Objetivo Primario:

Vender los productos a un precio más alto, de manera que las socias aumenten sus ganancias en un 15% mensual.

Supuestos:

Que las mujeres se beneficiarán directamente del dinero adicional que reciben por la venta de los productos a precios más altos.

Si el supuesto no es correcto, o no es realista, el éxito del proyecto está en peligro. Para constatar que los supuestos son verdaderos, sería una buena idea asegurarse de:

- Que los datos en que se basan son reales.
- Que no existen barreras culturales que no se han tenido en cuenta.
- Que se han estudiado todos los factores que han contribuido a que se llegue a formar el supuesto.
- Que se hayan empleado los recursos adecuados para llegar a esta conclusión.

ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO.

Toda actividad aún la más sencilla, requiere del diseño de un plan para que pueda llevarse a cabo. En el plan de trabajo se presenta en forma clara y ordenada las acciones que se necesitan realizar, especificando quién lo va a hacer, cómo, cuándo, dónde y con qué recursos.

Elaborar un plan de trabajo es importante porque nos ayuda a concretar el problema, a pensar en la forma general de resolverlo y a diseñar las actividades concretas que se requieren.

El plan de trabajo también se debe elaborar con el grupo. Para ello se les motiva a elaborar una lista de las actividades que se necesita llevar a cabo para desarrollar el proyecto.

Al formular esta lista de actividades es necesario tener en cuenta y pensar en tres cosas:

LAS LIMITACIONES

- 1 Con las cuales tenemos que trabajar. Pueden ser por ejemplo, la falta de conocimiento y la motivación por parte de la gente.

EL TIEMPO

- 2 El tiempo que requiere cada actividad y el que realmente tenemos disponible para realizarlas.

LOS RECURSOS

- 3 Tales como materiales, las personas, el dinero o la información que cada una de las actividades requiere para su realización.

En lo posible, se debe mantener el equilibrio entre las actividades educativas, organizativas y prácticas según su importancia. Se debe tratar de no invertir demasiado tiempo en la parte preparatoria y tener en cuenta que el proceso de reflexión-acción es un fluir continuo donde las tres actividades antes mencionadas se presentan interrelacionadas. De esta manera el aprender haciendo es un hecho que la vida cotidiana en las comunidades nos ha demostrado.

Después de hacer la lista inicial de actividades, considere el equilibrio en su totalidad. Si se requiere demasiado tiempo en la capacitación, se aconseja introducir elementos prácticos y divertidos en dicha actividad.

Después de elaborar la lista de actividades se determina el orden en el que se realizarán y el tiempo que requerirá cada actividad. Para facilitar este proceso, se recomienda elaborar un **CRONOGRAMA**. Este es una tabla que muestra las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto y el tiempo -en días, semanas o meses- que demora cada actividad. Un cronograma es un instrumento útil para dar una visión general de lo que se va a realizar; no se debe ser demasiado rígido al elaborarlo, ya que éste debe ajustarse a la realidad, la cual es cambiante.

Una vez aclarado lo anterior, el grupo decide quiénes van a ser los responsables de las diferentes actividades. Lo mejor es que los participantes se organicen en equipos o juntas, donde cada una de éstas se encarga de una parte diferente del proyecto.

Por ejemplo:

A su vez cada equipo o junta de trabajo debe elaborar un **mini-plan** de trabajo, en el cual detalla todas las acciones que va a desarrollar. Después, en una reunión cada junta presenta su mini-plan de trabajo, con el fin de que todos los participantes del proyecto clarifiquen aún más su comprensión sobre lo que se va a hacer, e integren las diferentes actividades.

ANALISIS DE RECURSOS

Un recurso es todo aquello que se emplea en la realización de un proyecto; desde los materiales que se requieren para llevar a cabo tal o cual actividad, hasta las personas que lo diseñan, lo ejecutan o que se benefician de él.

Un recurso se puede obtener en la comunidad o fuera de ella, pero en lo posible, debe utilizarse al máximo los recursos locales, ya que nos ofrecen varias ventajas.

Sin embargo, en algunos casos, el utilizar un recurso externo puede introducir una nueva tecnología y mejorar así la calidad de vida. En estos casos se debe tener cuidado en que la tecnología sea apropiada realmente.

En general, los recursos que se utilizan para los proyectos de campo, se clasifican en cuatro categorías principales: Materiales, humanos, informativos y financieros.

Los **Recursos Materiales** son las cosas que se requieren para realizar un proyecto, como las herramientas, el cemento, las semillas o un local.

Los **Recursos Humanos** incluyen todas las personas involucradas en el proyecto. Una parte vital de esta clase de recurso son los PROMOTORES; ellos son las personas que ayudan a organizar y motivar a los demás para llevar a cabo el proyecto.

Un proyecto se puede llevar a cabo sólo con recursos humanos de la comunidad; es decir que quienes lo planean, o desarrollan y se benefician son personas de la misma comunidad. Sin embargo, en algunos casos se necesita la ayuda de alguien de afuera; en estos casos se puede buscar ayuda especializada a través de las siguientes fuentes:

- Agencias del gobierno
- Grupos cívicos
- Instituciones de bienestar social
- Universidades
- Industrias privadas
- Escuelas técnicas

Los **Recursos Informativos** se refieren a las ideas, datos, cifras o cualquier información que se encuentre en libros, revistas, periódicos o a través de individuos u organizaciones; sirven como instrumento de apoyo para facilitar el desarrollo del proyecto.

Una de las mejores formas de obtener información es acudir a una institución de apoyo y contactarse con alguien de allí. Si se habla claramente del proyecto y del tipo de información que se busca, probablemente encontraremos ayuda para localizar la información.

Los recursos informativos también sirven para divulgar el proyecto y su importancia. Al elaborar materiales informativos, se debe tener en cuenta el nivel educativo de la gente; por ejemplo, ¿saben leer?, ¿cuánto saben sobre el tema?

Los **Recursos Financieros** son todos los dineros y los aportes materiales requeridos para el proyecto.

Para identificar los recursos financieros se debe elaborar un **PRESUPUESTO**. Esto es, una lista con todos los recursos materiales, humanos e informativos que el proyecto requiere, señalando cuáles de éstos ya se tienen, cuáles se necesitan y cuánto cuestan éstos.

Una vez que se ha establecido cuánto dinero se requiere, se exploran fuentes o formas para obtenerlo. Si la suma de dinero no es muy grande, la comunidad puede organizar algunos eventos para la recolección de fondos, tales como fiestas, venta de comestibles, bingos, rifas, etc.

En uno de los próximos boletines trataremos este tema más ampliamente.

LA EJECUCION DEL PROYECTO

No basta tener un buen plan de trabajo y los recursos necesarios para asegurar el éxito del proyecto; en ello también inciden muchos factores de la ejecución. Por ejemplo, si los miembros del grupo no cumplen con sus compromisos o si no se obtienen los recursos a tiempo, el proyecto no marchará según se había planeado.

El plan debe tratar de introducir mecanismos para reducir al máximo estos problemas. Por ejemplo, al organizarse las reuniones, se debe tener en cuenta cuál es la hora más apropiada para que la gente esté disponible y atenta, además, se debe ser flexible en el horario aunque los planes varíen un poco.

Otro factor que puede influir en la ejecución del proyecto es la dinámica del grupo. Se deben identificar los conflictos desde un principio y buscar la manera de resolverlos, para lo cual se sugiere:

- Dialogar sobre el ambiente del grupo.
- Propiciar la expresión de los participantes sobre lo que están sintiendo.
- Motivar al grupo para que enfrente el problema.
- Promover el acuerdo a partir de la identificación de las ideas comunes, sin forzarlo en las áreas en las que no existe.
- Recordar los objetivos del proyecto y, desde éstos, propiciar el acuerdo en las cosas fundamentales.

Motivar a los participantes para que propongan alternativas que les permita desarrollar experiencias diferentes, teniendo en cuenta que se debe lograr el objetivo común.

La ejecución del proyecto es algo complejo; sin embargo, hay algunos principios o pasos que se pueden seguir para asegurar el éxito del proyecto. Estos son:

- Ser flexible. Es decir, ser abierto al cambio cuando no se pueden realizar las acciones como se habían planeado, por falta de tiempo, recursos o por alguna limitación.
- Ser realista y aceptar que en la práctica las cosas no siempre marchan como se habían planeado.
- Fomentar la participación de la gente y motivarla para que cumpla con sus compromisos.
- Ser organizado para que todos los miembros del grupo sepan exactamente qué deben hacer, cuándo, cómo, dónde y con qué.

- Fomentar la Autoevaluación continua para que los problemas se corrijan a tiempo, en vez de dejarlos avanzar hasta que sea demasiado tarde.
- Fomentar la Diversificación, es decir, buscar diferentes maneras de lograr el mismo fin y que correspondan a las necesidades, recursos y condiciones de los miembros de la comunidad.

LA EVALUACION DEL PROYECTO .

Finalmente, un paso muy importante en la planeación de un proyecto es el desarrollo de mecanismos para evaluar su funcionamiento. En el boletín No.5 se discutirá este tema exclusivamente; basta decir ahora que la evaluación no es algo que se hace únicamente al final del proyecto. Al contrario, es un proceso que se debe llevar a cabo durante todo el tiempo, para controlar y medir el progreso de cada una de las actividades del proyecto. Tres preguntas son claves en este proceso:

- **QUÉ ESTA PASANDO CON EL PROYECTO?**
- **POR QUÉ ESTA PASANDO ESO?**
- **QUÉ PODEMOS HACER JUNTOS PARA SOLUCIONARLO?**

Una manera de asegurar que la evaluación sea un proceso permanente durante todo el proyecto es la organización de reuniones periódicas con los miembros del grupo para discutir en qué van. De esta forma la evaluación se convierte en una herramienta para mejorar el proyecto y no en un instrumento para juzgar a los individuos.

La planeación no es una tarea difícil que requiera la ayuda profesional; es un proceso que, ante todo, requiere de la organización y de la comunicación libre entre los miembros del grupo.

TRIBUNA ABIERTA

Las respuestas a nuestra investigación sobre CRECIENDO UNIDOS siguen llegando en forma verbal o por escrito. Sin embargo, quizás el aspecto clave que ha surgido de todas estas respuestas positivas es la gran riqueza de recursos humanos que existe en América Latina en los campos de la educación, la salud y el desarrollo social. Nuestro continente está lleno de personas con la energía suficiente para cambiar la situación que estamos viviendo ahora y con la experiencia

necesaria para llevarlo a efecto. Además, hay un fuerte espíritu de solidaridad y una conciencia de la necesidad de trabajar juntos, o de "Crecer Juntos".

Al reflexionar sobre ello y al buscar métodos para constituir CRECIENDO UNIDOS en un esfuerzo realmente dinámico, en el cual, como su título sugiere, podemos crecer unidos, hemos jugado con la idea de iniciar una RED DE RECURSOS HUMANOS.

Desafortunadamente, durante los últimos años la palabra "red" trae a la mente la idea de una larga lista de nombres o direcciones que se meten en un computador, y se imprimen cada vez que alguien lo solicite, pero que realmente es demasiado largo, formal y poco informativo para ser de algún valor práctico.

Al contrario, nuestra idea es la de crear una red de recursos humanos que contenga los nombres de las personas con sus especializaciones, sus campos de experiencia y sus ubicaciones geográficas, para que cuando uno de los lectores desee iniciar un programa nuevo, o se encuentre ante un problema en un campo especial, nos pueda pedir información sobre personas con experiencia en el campo dentro de su región geográfica. Muchas veces nosotros dirigimos nuestras dudas e inseguridades a instituciones internacionales o a personas de otros países, cuando en realidad hay personas que nos pueden ayudar dentro de nuestro propio departamento o región. A menudo las líneas de comunicación internacionales son mejores que las nacionales. El objetivo de la red entonces sería cambiar esta relación y mejorar los contactos.

Del mismo modo, si cualquiera de los lectores estuviera organizando un seminario o taller sobre un tema específico, a través de la Red podríamos informarle quiénes serían posibles participantes o exponentes.

Además, la idea de la Red es neutralizar un poco en CRECIENDO UNIDOS su actual énfasis en el CINDE como proveedor de información y como capacitador en el área de desarrollo social. Con ello se le da al boletín un papel más unificador, aceptando así que el CINDE no es la única Institución con experiencia en este campo, sino que, al contrario, hay muchas entidades con experiencias igualmente valiosas, cuando no más.

De acuerdo con lo anterior, pedimos el favor de llenar el cuestionario que incluimos con este boletín. Somos conscientes de que enviamos un primer cuestionario con el prólogo y de que es una molestia volver a pedir información. Sin embargo, interpretemoslo como los pasos iniciales hacia la creación de un foro verdaderamente participativo y hacia la creación de algo más que una revista formal.

Finalmente, como hemos tratado de incluir artículos que son para algunos un poco controversiales, nos gustaría conocer sus reacciones: Hasta qué punto están de acuerdo; qué experiencias tienen ustedes en el campo, que vayan en contra o en favor de lo que planteamos.

Recuerden que hemos creado este espacio de TRIBUNA ABIERTA para ustedes y sus ideas!

NOVEDADES

1. PROMOVAMOS LA SALUD Y ORGANICEMOS NUESTRA COMUNIDAD. Es un paquete de materiales educativos elaborado por CINDE por solicitud del Plan de Desarrollo Integral de la Costa Pacífica, PLADEICOP, y con financiación del UNICEF y la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC.

El paquete desarrolla los temas de salud y organización comunitaria; el primero está conformado por siete portafolios sobre salud y un juego sobre paludismo. El tema de organización comunitaria está integrado por cuatro cartillas ilustradas y un juego.

2. MANUAL DE TÉCNICAS PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN SALUD.

Forma parte de la serie Paltex elaborada por la Organización Mundial de la Salud. Lo puede obtener de: OMS, 525 23th Street, NW, Washington D.C. 20037.

3. UNIDADES DE CAPACITACIÓN PARA NIÑOS DE ESCUELA NUEVA. El Programa NIÑO A NIÑO en la Escuela Nueva. Es una serie de cartillas educativas elaboradas por CINDE con apoyo económico de UNICEF, para el programa de Escuela Nueva del Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Con ellas se pretende impulsar el desarrollo de NIÑO A NIÑO en las zonas rurales, donde la educación básica primaria se está llevando a cabo a través de la modalidad que el Ministerio, a través de Escuela Nueva, ha impuesto como innovación educativa.

CRECIENDO UNIDOS es la revista trimestral del CINDE, el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, una institución de servicio social sin ánimo de lucro, cuyos objetivos básicos son:

1. Dirigir proyectos de investigación, de desarrollo educativo y social con modalidades educativas y de desarrollo humano que al ser alternativas a los modelos tradicionales, sirvan de base para la solución de problemas existentes en Colombia y en otros países.

2. Desarrollar habilidades en personas que a diferentes niveles adelantan programas similares.

Los artículos que se presentan en CRECIENDO UNIDOS tratan diversos aspectos de educación y desarrollo social en América Latina; a través de ellos se espera actualizar a trabajadores de campo sobre los desarrollos e ideas más recientes, presentando en forma breve nuevas experiencias y suministrando guías útiles para poner en práctica estas ideas. Los artículos de CRECIENDO UNIDOS pueden reproducirse libremente siempre y cuando sean distribuidos gratuitamente o al costo de producción. Para cualquier reproducción con fines comerciales, se debe obtener permiso del CINDE.

En países de habla Hispana su distribución será gratuita, esperando como retribución materiales o publicaciones que contribuyan al Centro de Recursos y Diseminación de CINDE. Para mayor información escribir a:

RECURSOS Y DISEMINACIÓN
CINDE
A. A. 50262
Medellín,
Colombia