



Planificación Estratégica / Algunas Técnicas

Textos: **Mónica Ghirelli
y Sandra Rufino**

Diseño y diagramación: **doblespacio@gmail.com**

Producción editorial: **Norma Díaz**

Corrección: **Marcela Baccarelli**

Impresión: **Imprimac**

Es una publicación del Centro de Estudios y Formación Sindical - CEFS
Proyecto: ***“Formación de los trabajadores y trabajadoras
en temas sindicales y de derecho laboral”.***

DGB Bildungswerk - CEFS - FETIA/CTA

Elaborado por el Equipo de Capacitación de la FETIA
FeTIA/ CEFS - Carlos Calvo 2717 - C1230AAR - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Director: Eduardo Menajovsky

www.fetia.org.ar / Agosto 2011

Planificación Estratégica

“Cuando uno quiere llegar allá,
parte de acá, nadie llega allá
desde allá.”

Paulo Freire

“El verdadero viaje de
descubrimientos no consiste
en buscar nuevas tierras,
sino en ver con nuevos ojos.”

Marcel Proust

“Ningún problema puede
resolverse con la misma
conciencia con que se creó.”

Albert Einstein

“Toda decisión requiere
de acciones concretas,
de lo contrario no pasa de
ser una buena intención.”

Peter Drucker



Sumario Primera parte

Planificación Estratégica

1. El concepto de Planificaciónpág. 4
2. El concepto de Estrategiapág. 8
3. ¿Cómo planificamos estratégicamente?..... pág. 10





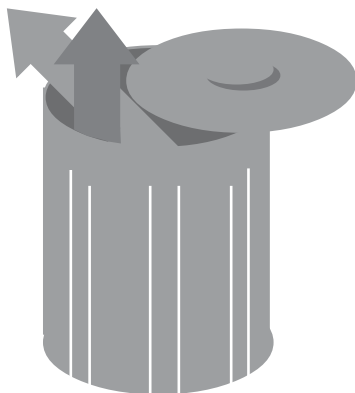
PRESENTACIÓN



Con frecuencia, jóvenes trabajadores que desean organizarse sindicalmente, ya sea porque no se sienten representados en el sindicato de rama correspondiente o bien porque difieren en su forma de conducción y quieren conformar una nueva agrupación, así como trabajadores que quieren organizar su propio sindicato, nos consultan acerca del fracaso o los inconvenientes que se presentan a la hora de llevar adelante los distintos proyectos y objetivos que se proponen.

Por esto consideramos necesario elaborar un texto que profundice sobre los conceptos de *planificación* y *estrategia*, y que pudiera servir como instrumento de apoyo para quienes continuamente aprenden en su vida cotidiana.

Muchos de los conceptos que aquí se transmiten fueron desarrollados con mayor profundidad por Carlos Matus (1931-1998), nacido en Chile, graduado como Ingeniero Comercial y especializado en Planificación Estratégica, quien decía: “Planificar significa pensar antes de actuar”. Matus desarrolló una intensa labor de docencia, investigación, análisis y asesorías, en muchos países de América Latina.





Partimos desde la educación popular y, como decía el pedagogo brasileño Paulo Freire, creemos que “conocer” es una herramienta necesaria para el cambio.

La intención de este material es aportar a las luchas de los trabajadores, para que los miembros de las organizaciones populares estén en mejores condiciones de pensar estrategias, orientadas hacia el logro de sus objetivos y transformación de la realidad.

Aspiramos a que esta publicación sea tenida en cuenta por los trabajadores y sirva de guía para abrir interrogantes acerca de aquello que se quiere alcanzar.

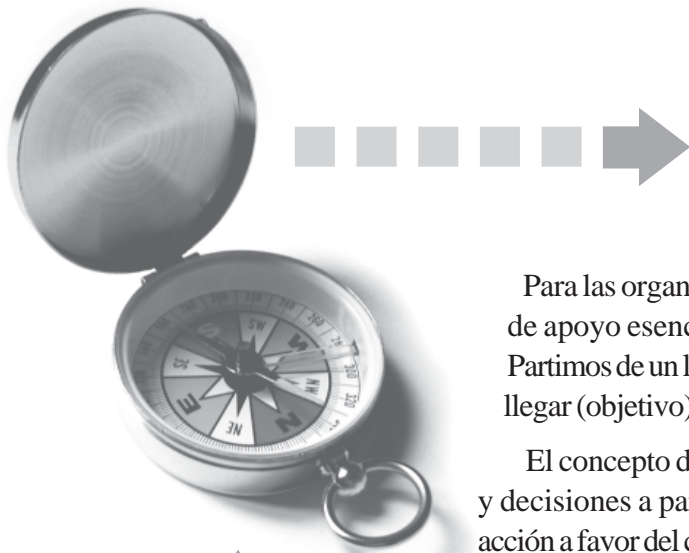
1.

El concepto de planificación

La *planificación estratégica* es un instrumento de gestión para orientar y apoyar la adecuada intervención de las organizaciones e instituciones a favor de la transformación de la realidad.

No es para nosotros una propuesta teórica, sino, de intervención teórico-práctica pensada desde la lógica de la metodología dialéctica.¹

1. La metodología dialéctica desde la propuesta de educación popular está basada en el concepto de “práctica-teoría-práctica” como proceso de análisis para la transformación de la realidad.



Para las organizaciones de trabajadores la planificación es una herramienta de apoyo esencial para actuar frente a la realidad que queremos cambiar. Partimos de un lugar (realidad) y proyectamos el camino hacia donde queremos llegar (objetivo).

El concepto de estrategia, se refiere al conjunto de criterios, orientaciones y decisiones a partir de los cuales un proyecto o una organización guiará su acción a favor del cambio, del crecimiento, del desarrollo. Sin embargo, planificar estratégicamente no será un listado de un conjunto de acciones, proyectos o programas, con sus respectivos costos y tiempos, sino, que esto implicará la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida. Por esta razón, se podría afirmar que, cuando hablamos de planificar estratégicamente no nos referimos sólo a una metodología de trabajo, hablamos también de un proceso.

La planificación estratégica no es pues un recetario, ni constituye en sí misma la solución a los problemas de una organización.

En el campo del trabajo social y sindical, debe ser entendida como un proceso participativo, capaz de establecer propósitos con sentido de futuro (visión de futuro), a efectos de actuar en consecuencia.

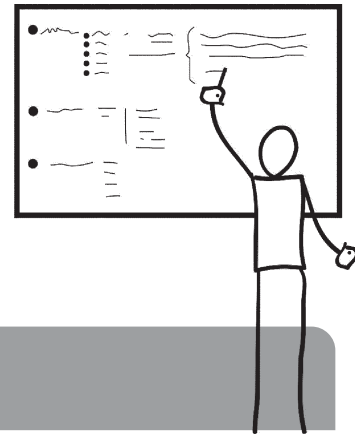
Entendemos por proceso participativo, cuando en el diagnóstico y en el diseño de la planificación estratégica; trabajadores/as miembros de la organización, participan activamente.

Planeación:

Diseñar el escenario futuro con una visión realista y audaz, que permita modificar el estado de las cosas.

Planificación:

Aterriza lo que la planeación diseña como escenario futuro a conseguir.



Planificar:

- Se define como una toma anticipada de decisiones, destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar la acción hacia una situación deseada.
- Es el intento del ser humano por crear el futuro, tomando decisiones desde la libertad por encima de las circunstancias.



Para Matus:

Planificar es el cálculo que precede y preside la acción para crear el futuro.

Involucra conceptos como:

Previsión: visión anticipada.

Organización: diferenciación y armonización de los roles, medios y recursos para instrumentar las acciones.

Coordinación: inducción de sinergias para unificar la diversidad.

Control de las acciones y resultados: revisión constante de la trayectoria.

Planear no es eliminar la intuición, es eliminar la improvisación.

Por eso:

Cuando planeamos:
apostamos a algo.

Cuando planificamos:
aplicamos un método
de trabajo.

2.

El concepto de estrategia



La *estrategia* es la manera de organizar la reflexión y el análisis de la situación. Nuestro desafío es pensar y actuar estratégicamente.

Implica ponderación de fuerzas, la previsión de reacciones, la selección de medios y su combinación, y el cálculo de recursos.

La estrategia no es el arte de lo viable sino el cálculo para construirle viabilidad² al plan.

¿Para qué la utilizamos?

- Para transformar la realidad.
- Para encaminar el destino versus el libre albedrío, o sea; tomar las riendas del asunto.
- Diseñar el futuro que queremos y soñamos.

2. Para Carlos Matus, **viabilidad** significa “hacer posible una jugada o una operación”, lo que puede significar 1) hacer posible la *decisión*; 2) hacer posible la *materialización* de lo decidido y, 3) hacer posible la *reproducción estable* de la operación (Carlos Matus, 1998: 139).

La Estrategia



Nos conduce
con un sentido
y un rumbo
acorde
a nuestra
voluntad planeadora.

Brota de nuestra
capacidad de
diseño y sueño.

La Táctica



Capacidad de respuesta
ante los obstáculos
o circunstancias
que se imponen frente
a lo planeado.

Dispositivos a
imaginar para salvar
los obstáculos.
Se necesita de mucha
capacidad creativa.

3. ¿Cómo planificamos estratégicamente?

La planificación está presente en nuestras vidas. Si nos detenemos un minuto a pensar, observaremos que existe planificación y programación de actividades permanentemente. Pensemos un ejemplo cotidiano, imaginemos que queremos comer un guiso de carne con papa y fideos:

Lo primero que tenemos que saber, es



¿Qué vamos a hacer?
En este caso lo que vamos a hacer es el guiso.

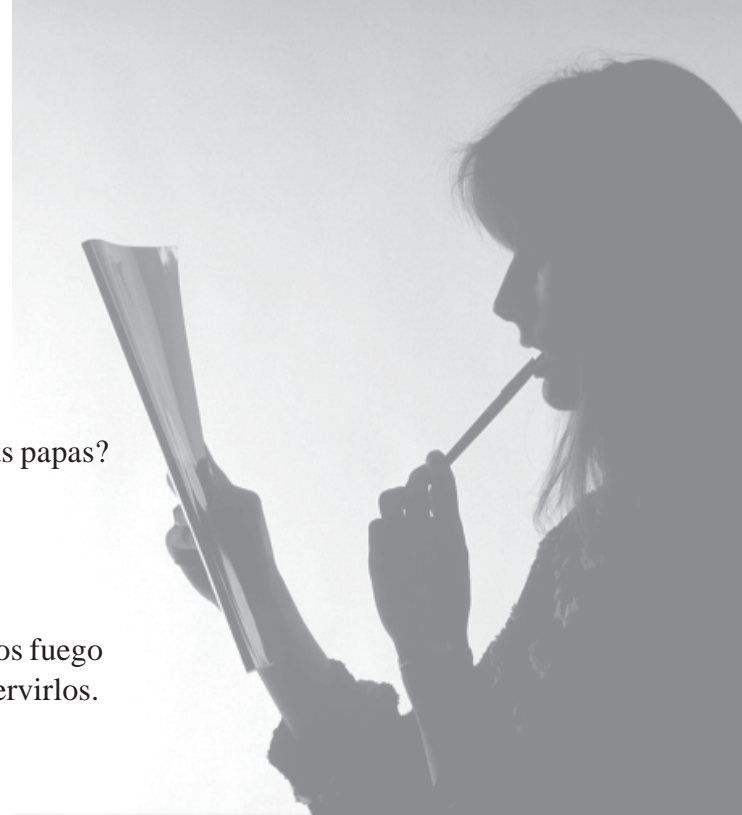
Entonces nos preguntamos



- ¿Por qué lo queremos hacer?
Para comer con los amigos.
- ¿Para qué lo vamos a hacer?
Para estar juntos, para afianzar los vínculos.



- ¿Dónde lo vamos a hacer?
En lo de María.
- ¿Quiénes lo vamos a hacer?
Aquí van los responsables para cada actividad.
¿Quién va a lavar las verduras? ¿Quién va a pelar las papas?
- ¿Cuándo lo vamos a hacer?
Tiempo que nos llevará hacer la comida.
- ¿Con qué lo vamos a hacer?
La carne, los fideos y las papas. También necesitamos fuego para cocinar los alimentos, platos y cubiertos para servirlos.
Es lo que se denomina: Insumos/Recursos.
- ¿Cuánto va a costar la comida?
Presupuesto.



Pero este
procedimiento
no es lineal

¿Qué pasa si no contamos con todos los insumos, con qué reemplazamos lo que nos falta?
¿Qué pasa si el gas es insuficiente o la garrafa se acaba? ¿Nos quedamos con la cocción del guiso interrumpida?
¿Qué ocurre si el que debía traer el trozo de carne no pudo venir?

Como vemos, para hacer un simple guiso tuvimos que planificar, y aunque no lo hayamos escrito, seguimos una serie de pasos e identificamos posibles obstáculos para que salga un guiso y no una sopa.

Planificar consiste en identificar problemas (actuales y futuros), fijar prioridades de intervención para implementar soluciones, determinar si están dentro de la capacidad de acción de quien planifica, identificar los factores que determinan el estado de cosas consideradas insatisfactorias, establecer los cursos de acción posibles, determinar responsabilidades de la ejecución de las soluciones propuestas y definir los procedimientos de evaluación (anteriores y posteriores), que permitan monitorear si el curso de acción seguido es el adecuado para el fin perseguido y si los resultados están dentro de lo esperado.



Según Matus, *la planificación* no sólo anticipa para prever las acciones, sino que también las gobierna, adecuándolas a los obstáculos y circunstancias cambiantes sin perder de vista el objetivo.

Componentes de la planificación:

- Fundamentación
- Justificación
- Objetivos
- Tema
- Acciones
- Modalidad operativa
- Responsables
- Destinatarios
- Recursos
- Alcance territorial
- y temporal
- Cronograma

Estos componentes intentan dar respuesta, respectivamente, a las preguntas

¿Por qué?

¿Para qué?

¿Qué?

¿Cómo?

¿Quiénes?

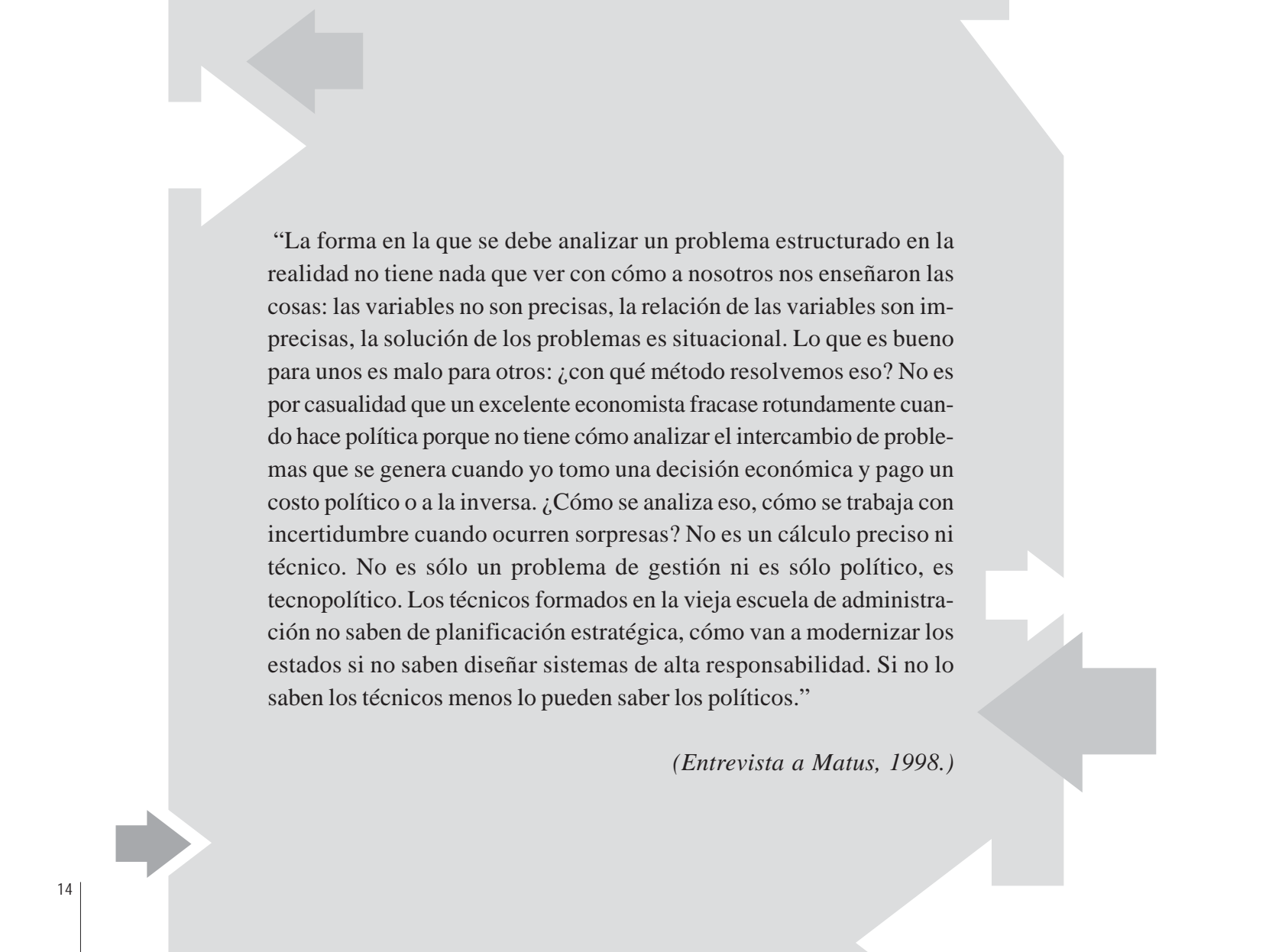
¿Para quiénes?

¿Con qué?

¿Dónde?

¿Cuándo?

Las respuestas que la planificación ensayan, preceden y presiden a la acción.



“La forma en la que se debe analizar un problema estructurado en la realidad no tiene nada que ver con cómo a nosotros nos enseñaron las cosas: las variables no son precisas, la relación de las variables son imprecisas, la solución de los problemas es situacional. Lo que es bueno para unos es malo para otros: ¿con qué método resolvemos eso? No es por casualidad que un excelente economista fracase rotundamente cuando hace política porque no tiene cómo analizar el intercambio de problemas que se genera cuando yo tomo una decisión económica y pago un costo político o a la inversa. ¿Cómo se analiza eso, cómo se trabaja con incertidumbre cuando ocurren sorpresas? No es un cálculo preciso ni técnico. No es sólo un problema de gestión ni es sólo político, es tecnopolítico. Los técnicos formados en la vieja escuela de administración no saben de planificación estratégica, cómo van a modernizar los estados si no saben diseñar sistemas de alta responsabilidad. Si no lo saben los técnicos menos lo pueden saber los políticos.”

(Entrevista a Matus, 1998.)



Las preguntas iniciales; ahora en clave de proyecto:

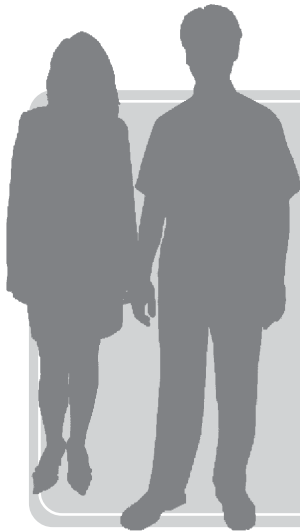


- ✓ **¿Cuál es nuestro punto de partida?**
- ✓ **¿Dónde estamos hoy?**
- ✓ **¿En qué realidad estamos? -mirada de contexto-**
- ✓ **¿Cómo reconocemos los procesos históricos vividos?**
- ✓ **¿A dónde queremos ir?**
- ✓ **¿Cuál es nuestro objetivo, nuestro punto de llegada?**

Matus compara la realidad con la corriente de un río que puede arrastrar los acontecimientos hacia un terminal desconocido por los hombres, o puede ser modificado por la acción consciente de los hombres hacia la dirección deseada.



- ¿Cómo llegar donde queremos ir?
- ¿Qué contradicciones encontramos entre la realidad, nuestras concepciones, nuestros objetivos y el camino propuesto?



Paulo Freire nos pregunta:

“Para qué y para quién educamos. ¿A favor de qué y a favor de quién procuramos conocer y enseñar? No existe una educación neutral, aséptica. Todo acto educativo es un acto político.”

Desde el concepto de Planificación Estratégica diríamos: ¿a favor de qué y de quién planificamos? No existe una planificación neutra, toda planificación es un acto político.

Un proceso de planificación participativa debe involucrar comprometidamente a todos los que son parte del proyecto. Hay que disponerse a vivir y participar de un proceso que permitirá ser puente entre la situación actual y el futuro deseado y posible.



“¿Nos arrastran o conducimos?”

Porque hoy vivimos lo que antes fue futuro y todos los problemas que están ahora ante nuestra vida pudieron ser evitados o resueltos.”

(Matus, 1987: 15.)

Participar es ser parte, por lo tanto ello implica involucrarse y correr los riesgos, generar discusiones, llegar a acuerdos, consensos y poder identificar las diferencias. Implica aciertos y errores.

Es un proceso de aprendizaje y de formación política muy importante para la vida de la organización.

Matus se ubica así en la tradición teórica que aboga por la idea de Carlos Marx de que “son los hombres los que hacen la historia aunque no saben que la hacen” y apuesta porque los hombres no sean conducidos a donde no quieren llegar.

Con esas palabras Matus nos dice que la construcción de un proyecto se puede hacer en lucha, pero una lucha que es dinámica y que tiene que seguir hasta alcanzar un final en el que la acción colectiva triunfe sobre el individualismo y que, a partir de la inclusión de la conciencia individual, logre vencer a la alineación que nos produce el ritmo vertiginoso y despersonalizado del curso de la historia mundial. Esa es la utopía del marxismo humanista por la que aboga Matus.



“Planificar no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos que, el final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimenta un país a causa de nuestras acciones.”

(Matus, 1987: 15, 16.)

Bibliografía



NUÑEZ Carlos, La Revolción Etica, editorial Lumen, Buenos Aires, 2000.

Proyectos Institucionales de ONGs que se dedican a trabajar desde una perspectiva en Educación Popular (Crear- desde la educación popular-), Cedepo, Gente Nueva, entre otras.

ALFORJA, Técnicas Participativas para la Educación Popular, Editorial Cedepo - Humanitas, Buenos Aires, 1989.

MATUS CARLOS; Los tres cinturones de gobierno, Fundacion Aldir, Universidad Nacional de La Matanza, 2007.

MATUS CARLOS, Planificar para gobernar, el método PES, entrevista al autor, Fundacion Aldir, Universidad Nacional de La Matanza, 2007.

ESTELA CAMAROTA, La Planificación Estratégica, Cuadernos de Foro, Subsecretaria de Participación Comunitaria, Ministerio de Seguridad, Provincia de Buenos Aires, 2007.



Algunas Técnicas

para la planificación estratégica



Sumario Segunda parte

Algunas Técnicas

1. Un método: El Diagnóstico Participativo 24
2. Algunas técnicas para acompañar los procesos de formación y organización 31

INTRODUCCIÓN



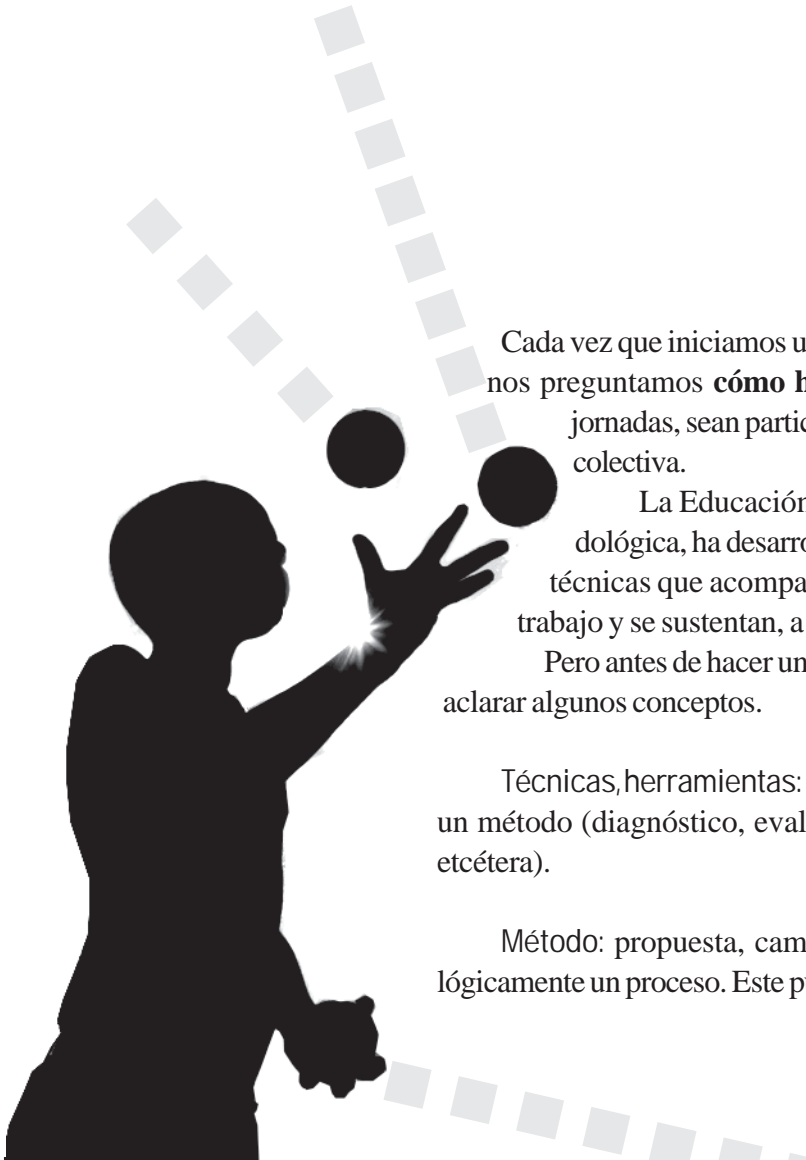
Cada vez que iniciamos un proceso de formación y organización popular nos preguntamos **cómo hacemos** para que los encuentros, reuniones, jornadas, sean participativos, dinámicos, y, a la vez, con producción colectiva.

La Educación Popular, como corriente pedagógica y metodológica, ha desarrollado una serie de herramientas, instrumentos y técnicas que acompañan los procesos, que fortalecen el método de trabajo y se sustentan, a su vez, en una metodología.

Pero antes de hacer un listado de técnicas y herramientas, quisiéramos aclarar algunos conceptos.

Técnicas, herramientas: recursos que hacen operativo, ponen en práctica un método (diagnóstico, evaluación, planificación, análisis de la realidad, etcétera).

Método: propuesta, camino a seguir, formas o maneras de organizar lógicamente un proceso. Este puede ser a través de distintas formas, momentos,





pasos. Un Taller, un proceso de diagnóstico participativo, una evaluación, un proceso de planificación, un seminario, un foro, son distintas propuestas, *métodos* en el marco de un proyecto más general.

Metodología: concepción, el marco político, ético, ideológico, pedagógico, filosófico, que sostiene nuestro hacer. Son los criterios, principios que sostienen toda una *estrategia* de trabajo, en este caso desde la lógica dialéctica.

1.

Un método: El Diagnóstico Participativo

El Diagnóstico Participativo es un método de análisis que pone el conocimiento, la investigación, en manos de los que trabajan.

Estamos acostumbrados que hacer diagnóstico es tarea de “expertos”, o sea, de otros que vienen de afuera que nos estudian y determinan, definen *cuáles* son nuestros problemas, *los porqué* y *cómo* enfrentarlos.

El Diagnóstico Participativo nos permite conocer mejor *dónde* estamos como organización, *qué* nos pasa, *discutir las diferentes miradas* que tenemos de los problemas, y *priorizarlos* para pensar mejor una planificación.

a) Algunos conceptos claves a la hora de pensar en un Diagnóstico Participativo

- La *visualización*, el panorama general

Es lo que cotidianamente podemos llamar “el mapeo”, una mirada general de la situación. La *visualización* es una representación gráfica de la información por medio de imágenes o símbolos. Es muy interesante dibujar, hacer un esquema de la situación, ya que nos permite ubicarnos rápidamente en esta primera descripción general.





Construir colectivamente una visualización general de la situación del grupo o del colectivo de trabajadores nos permite participar de entrada, a todos y a todas, del proceso de diagnóstico. El diagnóstico comienza así a ser participativo desde el principio. Todos y todas podemos participar en condiciones de igualdad de acuerdo al conocimiento que cada uno y cada una tenemos.

- La *validación*: Triangular la información o chequear la información

“Chequear la información” es una frase común en nuestras reuniones, esto tiene que ver con la validez o no de la misma, con las fuentes, con la rigurosidad con que esta información es obtenida. Para validar la información se deben utilizar diferentes métodos, técnicas, fuentes y herramientas de recolección o de verificación. La información es clave a la hora de tomar decisiones, por eso es central su *validación*.

Chequear la información no significa restringir los distintos conocimientos, las distintas miradas, sino todo lo contrario, ya que ello nos permite enriquecer las conclusiones. Este procedimiento garantiza la profundidad del tratamiento y el análisis, para tener una imagen más amplia de la realidad.

- Análisis *in situ* (en situación)

Análisis en la práctica: práctica-teoría-práctica es nuestra fórmula. El Diagnóstico Participativo implica un estilo de trabajo donde el proceso de ir haciendo nos permite ir aprendiendo. De esta manera vamos profundizando la comprensión y el conocimiento de los problemas.

Aprendemos, reflexionamos, tomamos decisiones en el hacer.

b) Pasos del Diagnóstico Participativo

- El *para qué* lo hacemos: fijar el objetivo

Es importante acordar previamente *para qué* vamos a hacer el Diagnóstico Participativo, ya que esto nos indicará los distintos niveles de participación, alcance y tiempos.





Algunas preguntas que pueden orientarnos: ¿Es un diagnóstico para identificar un nuevo proyecto? ¿Es un diagnóstico referido a una situación en particular, un lugar de trabajo específico, una rama de la producción, un equipo de trabajo? ¿Es un diagnóstico más transversal y temático, por ejemplo, Salud Laboral?

- Armado del equipo de trabajo

El armado del equipo es central para poder llevar adelante un Diagnóstico Participativo. Es ideal armar un grupo equilibrado donde combinemos los saberes técnicos con los saberes de la experiencia y la práctica. La diversidad del equipo garantiza el enfoque y el análisis más plural y amplio.

- Identificar el alcance

Esto tiene que ver con el alcance en cuanto a nivel organizacional, se trata de toda la empresa, todas las filiales, o una regional, o varias... el alcance puede ser acotado o más ambicioso.

- Relevar expectativas

Está relacionado al punto de partida, el nivel de conocimiento, interés, cuánto se involucrarán los miembros de la organización. El nivel de expectativa estará relacionado con el nivel de apropiación del grupo del proceso de

diagnóstico, o también para verificar si las expectativas son mayores a lo que este método de trabajo tiene como objetivo en sí.

- Diseño del proceso

Es la planificación del diagnóstico, rol del equipo, cuánto se ha involucrado toda la organización o la comunidad, tiempos, comunicación del proceso, etcétera.

- Identificación del problema

Este es el momento central, cuando se comienzan a utilizar de forma planificada técnicas y herramientas. Es también un momento de debate, confrontación, análisis y definición. Es un espacio de construcción colectiva, de definir prioridades para pasar a otras etapas, momentos de la organización, como la planificación; por ejemplo el armado de proyectos y/o programas, plan de lucha, campañas, etcétera.

- Análisis final

Es el momento crucial, es el punto de llegada, donde hay que tomar decisiones, posición, cuando nos preguntamos *qué hacemos, cómo superamos el problema*, como decíamos en el párrafo anterior le damos





vida a esos **otros momentos**. Terminar un diagnóstico no se trata de elaborar un informe, sino que es una interpretación que nos permite conocer mejor la situación, la realidad, para transformarla.

Este momento debe ser también parte del corazón de la participación. Las decisiones se deben tomar con todos los que fueron parte del proceso y está íntimamente relacionado con la comunicación y/o presentación de los resultados.

- Comunicación y/o presentación de resultados

Buscar la forma de comunicar los resultados y las propuestas es el compromiso de todo proceso participativo. Aquí es importante encontrar distintas formas de comunicación popular, debe abundar la creatividad para que sea escuchable, legible, entendible por todas y todos.

2.

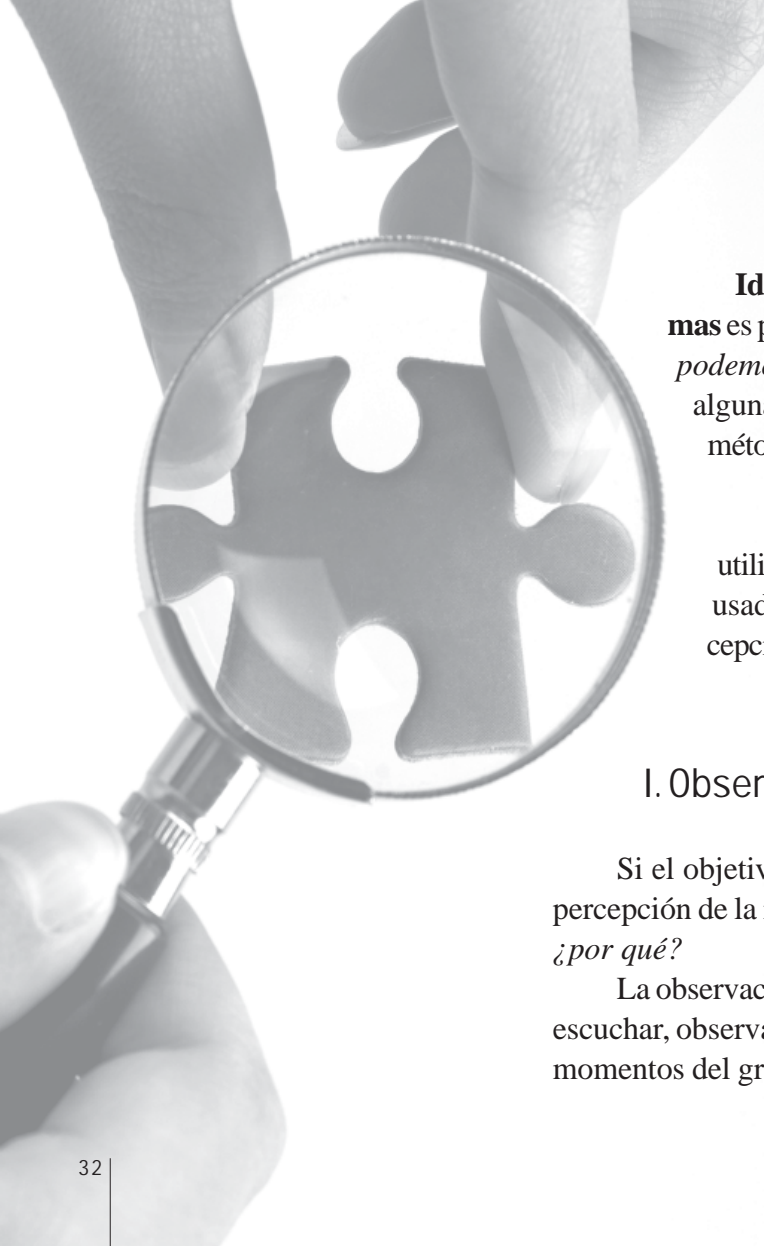
Algunas técnicas para acompañar los procesos de formación y organización

Sugerencia o advertencia: trabajar con *herramientas, técnicas participativas*, implica generar procesos de trabajo grupales. Debemos tener presente algunos criterios para armar los grupos, esto es parte de la planificación del proceso educativo, y, luego, a la hora de socializar, compartir los trabajos grupales. Es importante coordinar muy bien los plenarios, en los cuales, generalmente, tenemos que tomar decisiones, lo que implica consensuar o priorizar.



Algunos criterios para llegar a un consenso y priorizar:

- el que afecta a más compañeros;
- el más urgente (el que no puede esperar);
- el más importante (el más de fondo);
- el que esté a nuestro alcance de poder resolverse.



Identificar el problema o ver porqué tenemos esos problemas es parte del momento central del Diagnóstico Participativo. *No podemos, no tenemos, pasa tal cosa y no sabemos por qué*, son algunas de las preguntas iniciales. Para resolver esto usamos los métodos y técnicas participativas.

Presentamos algunas técnicas, herramientas que pueden ser utilizadas en un diagnóstico participativo. Las mismas deben ser usadas en el marco de Plan de trabajo y sostenidas por la concepción metodológica.

I. Observación participante

Si el objetivo central del diagnóstico participativo es comprender la percepción de la realidad del grupo o colectivo de trabajo, es importante el *¿por qué?*

La observación participante propone *caminar con los ojos*. Aprender a escuchar, observar, sentir. Esto se logra compartiendo, estando en distintos momentos del grupo o colectivo de trabajo. Después de observar tenemos



Árbol de problemas

Ausencia del sindicato en el lugar de trabajo

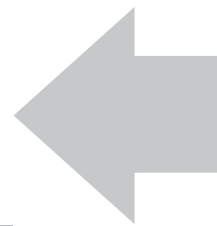
Falta de libertad sindical

Desconocimiento por parte de la empresa de los derechos laborales

Falta de diálogo con la empresa

El sindicato no se hace cargo de los problemas

La empresa no reconoce a los delegados elegidos



III. Árbol de problemas

Es una técnica que nos permite analizar la relación causa-efecto de un problema previamente determinado.

- Las raíces simbolizan las causas;
- en el tronco se ubica el problema principal; y
- las ramas y hojas representan los efectos.

El árbol de problemas nos permite jugar con las prioridades de acuerdo a la ubicación que le damos a las causas y efectos en el mismo. Para pensar en las relaciones entre éstas sugerimos tomar en cuenta la vida interna del árbol y las funciones de los distintos elementos que interactúan en él para ejemplificar las relaciones, como la savia, la tierra, el sol, el aire.

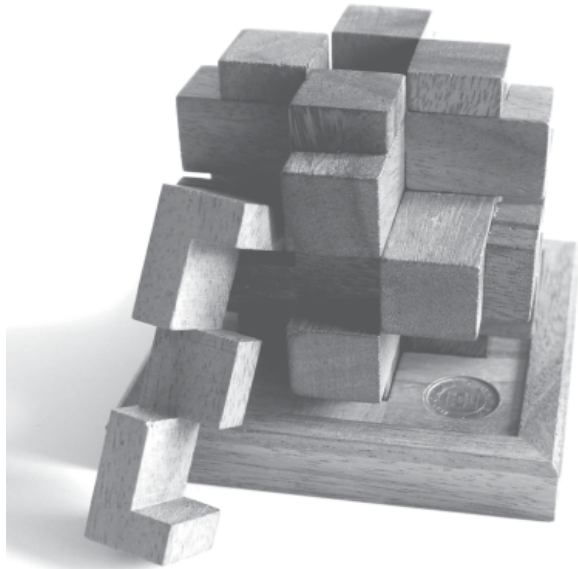




IV. Entrevista semi-estructurada

Se genera un cuestionario de preguntas, 10 o 15, no más. Estas son claves que nos permiten relevar la información que necesitamos. Es un material muy importante para el diagnóstico, pero también es necesario tener en cuenta algunos consejos:

- La entrevista puede ser a referentes o informantes claves, o tomando una muestra a grupos trabajadores.
- Si se sale al campo en equipo (dos personas) es mejor. Se puede grabar o anotar las respuestas.
- Centrarse en el objetivo del cuestionario, no manipular las respuestas.
- Respetar el conocimiento y la opinión del entrevistado.
- Escuchar con atención, no interrumpir.



Reflexión final

Hacer un Diagnóstico Participativo siempre genera expectativas, demandas, trabajo. Por eso es necesario que el diagnóstico sea parte de una propuesta más integral, de un proceso, que en sí mismo tiene incorporado distintos métodos de trabajo, como el diagnóstico, la planificación, la evaluación y /o la sistematización, que son parte de

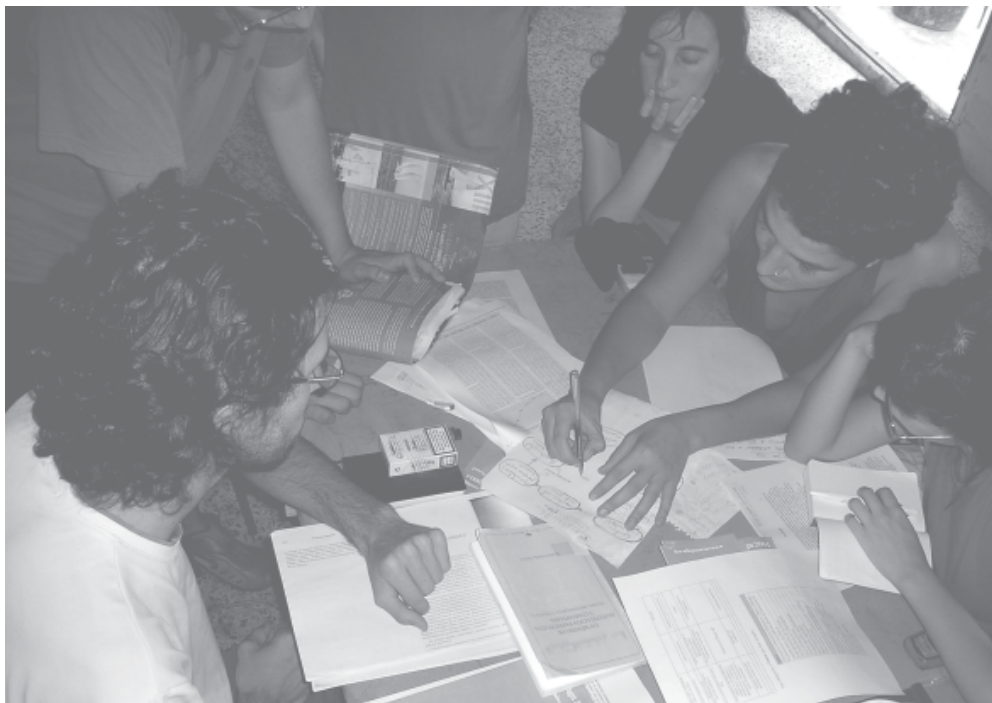
una lógica, de una concepción metodológica.

Sueltos y solos cada uno de ellos pierde sentido estratégico. También tenemos que tener cuidado de no caer en el diagnóstico por el diagnóstico, porque esto cansa, aburre y pierde su objetivo.

Es importante recordar que las Técnicas Participativas son herramientas que justamente nos permiten generar mayor participación de todos y todas las compañeras y compañeros de la organización. También el uso de la técnica por la técnica no tiene sentido.

Detectar problemas, generar procesos de conocimiento, implica estar abiertos al trabajo con otros, a investigar, a articular.

Este material es un pequeño aporte que sintetiza, brevemente, el trabajo que muchos compañeros y compañeras en América Latina vienen desarrollando sobre el tema. Nosotros los invitamos a enriquecer la propuesta consultando otros materiales, publicaciones que nos enriquecerán la práctica.



Bibliografía

- Astorga, Alfredo; Van Der Bijl, Bart, Manual de Diagnostico Participativo, Quito, Ecuador, 1994. Buenos Aires, Ed. Humanitas-CEDEPO, 1991.
- Oscar Jara Holliday, La Concepción Metodológica Dialéctica, los Métodos y las Técnicas Participativas en la Educación Popular, Costa Rica, CEP.
- Vargas, Laura y Graciela Bustillos, Técnicas Participativas para la Educación Popular. Tomos I y II. Buenos Aires, Ed. Humanitas-CEDEPO.





Agosto 2011

