

Gestión Participativa

Federación Internacional de Fe y Alegría

GESTIÓN PARTICIPATIVA

Autor:

Jorge Cela

Diseño y diagramación:

Diego Villamor

Impresión:

Editorial Corripio

Edita:

Federación Internacional de Fe y Alegría

Publicación realizada con el apoyo de:

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Distribuye:

Federación Internacional de Fe y Alegría

Cayetano Rodríguez N° 114, Gazcue

Santo Domingo, República Dominicana

Teléfonos: 809-221-2786 - 809-221-2787

Fax: 809-689-5276

Correo electrónico: federacion@feyalegria.org

Página Web: <http://www.feyalegria.org>

(c) Fe y Alegría 2008

Hecho el depósito de Ley

I.S.B.N.:

Santo Domingo 2008



FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA**ÍNDICE****PRESENTACIÓN****1. LA GESTIÓN**

1.1 Cuando se tiene un proyecto...	11
1.2 La gestión	12
1.3 La gestión eficiente	13
1.4 La gestión participativa	14

2. LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN

2.1 La dirección o coordinación	17
2.2 La organización	17
2.3 La asignación de recursos	19
2.4 La planificación	20
2.5 El seguimiento	21
2.6 La activación	22
2.7 La animación	23

3. EL PODER

3.1 El poder participativo	27
3.2 La corresponsabilidad	27
3.3 Responsabilidad y poder	27
3.4 El poder incluyente	28
3.5 Papel del liderazgo	29

4. PRINCIPIOS BÁSICOS

4.1 Cultura participativa	33
4.2 Los tres principios básicos	34
4.2.1. Flexibilidad	34
4.2.2. Integración	35
4.2.3. Calidad total	37

5. LOS TIPOS DE PARTICIPACIÓN

5.1 El grado de participación	41
5.2 Extensión de la participación	41
5.3 Según los actores	43

GESTIÓN PARTICIPATIVA

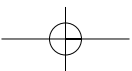
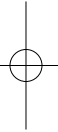
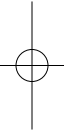
6. LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

6.1 De arriba abajo	47
6.2 De abajo arriba	47
6.3 De ambos lados	48

7 ¿CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN PARTICIPATIVA?

7.1 Organización por equipos	51
7.2 Concertación	51
7.3 Mecanismos de una gestión participativa	53
7.3.1. Equipos de trabajo y grupos de análisis	53
7.3.2. Reuniones	54
7.3.3. Coordinación	55
7.3.4. Delegación	56
7.3.5. Mecanismos de seguimiento	56
7.3.6. Animación y motivación	57
7.3.7 Participación	57
7.3.8. Comunicación	58
7.3.9. Formación	58
7.3.10. Identidad	59
7.4 Plan de acción	60
7.5 Aplicación colectiva	61
7.6 Seguimiento	61
7.7 Activación permanente	62

PRESENTACIÓN



Presentación

Este pequeño libro se escribió originalmente pensando en dirigentes de organizaciones populares. Quería ser una ayuda para democratizar estas organizaciones, tan frecuentemente afectadas por el caudillismo, el caciquismo y el autoritarismo.

Pero como estos males no son exclusivos del movimiento popular, su lectura se expandió entre otras instituciones. Así llegó a Fe y Alegría. Y se encontró con terreno fértil preparado y ávido de aprender formas más participativas de gestión. Desde el pensamiento y la práctica de su fundador, el Padre José María Vélaz, S.J., que escribió:

“Fe y Alegría no ha nacido con una fría programación decretada desde un centro de acción de poder. Por el contrario, se ha ido generando por un propósito compartido con muchas personas a las cuales se les ha ofrecido la información y el ideal de trabajar por la Educación Popular Integral”¹.

El principio participativo de la “autonomía funcional” pasó del fundador al movimiento, que lo consagró en su ideario en 1985: La organización de Fe y Alegría se caracteriza por lo siguiente: Autonomía funcional de países, regiones y centros dentro de una comunión de principios y objetivos y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y proyectos”².

El modelo de sociedad que promueve el movimiento tiene como característica la participación³. Y este debe ser el modelo que estructure el movimiento: exigiendo y fomentando “adecuadas estructuras de participación” y fomentando “la creación de procesos de participación y concienti-

1 José María Vélaz, S.J., Valores de Fe y Alegría, 1978, en Palabras de Fe y Alegría, Federación Internacional de Fe y Alegría, Caracas, 2005, pág. 68.

2 Fe y Alegría, Ideario Internacional de Fe y Alegría, en Identidad de Fe y Alegría, Federación Internacional Fe y Alegría, Caracas, 2000, p.9.

3 Idem p. 12

GESTIÓN PARTICIPATIVA

8

zación para el cambio”⁴. Y así en los Congresos Internacionales de Lima (1988) y Quito (1989) se asumió “el proceso de la participación, sus principios, valores, relaciones, cauces, dificultades y tensiones, para integrarlo como elemento dinamizador al interior de nuestros procesos educativos”⁵.

La gestión participada es un principio integrador del estilo de Fe y Alegría que marca las relaciones con las comunidades en las que se inserta el movimiento y la forma de funcionar desde los centros que lo conforman hasta la estructura internacional en forma de red solidaria.

En Fe y Alegría debemos estar en aprendizaje permanente de formas de gestión participativa que nos ayuden a constituirnos en un movimiento democrático y transformador. Estas páginas ofrecen ideas para organizar la gestión de manera más democrática y participativa. Son una guía para ir mejorando la calidad y eficacia de la actividad de cualquier institución. Pero están re-escritas pensando en Fe y Alegría. Son para ser leídas despacio, pensando en la propia organización, en qué cosas podrían implementarse para hacerla progresar.

Están escritas para inspirar la discusión con quienes comparten tarea y sueño. Tienen como objetivo provocar la innovación continua en la construcción de nuestro proyecto educativo.

Espero que las disfruten.

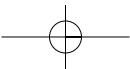
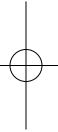
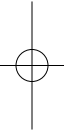
Jorge Cela, S.J.
Coordinador General
Federación Internacional Fe y Alegría

⁴ Fe y Alegría, XVIII Congreso Internacional de Cali, 1987 en op. cit.

⁵ Idem, p.23.

LA GESTIÓN

1



1.1 CUANDO SE TIENE UN PROYECTO...

La palabra proyecto significa “lanzado hacia adelante”. De ahí viene proyectil. Cuando decimos que tenemos un proyecto quiere decir que tenemos un plan de acción para el futuro que busca un objetivo.

En Fe y Alegría decimos que nuestro objetivo es:

“un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar todas sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad justa, participativa y solidaria; un mundo donde todas las estructuras, en especial la iglesia, estén comprometidas con el ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.”⁶

Todos nosotros pertenecemos a un grupo de gente que tiene este objetivo y por eso se ha organizado en un movimiento de educación popular integral y promoción social para alcanzarlo.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cómo describir el proyecto de nuestra Fe y Alegría? Busca el Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional de la Federación Internacional Fe y Alegría. Ahí está la misión del movimiento. Busca también los objetivos que nos proponemos alcanzar en estos años. Ese es nuestro proyecto. Busca también el Plan estratégico de la Fe y Alegría de tu país. ¿Qué elementos te entusiasman más de ese proyecto?**

6 II Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, Federación Internacional Fe y Alegría, Caracas 2005.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

12

Cuando tenemos un proyecto buscamos la manera de echarlo adelante.

Estas páginas tratan de cómo echar adelante un proyecto grupal de forma democrática, participativa.

1.2 LA GESTIÓN.

El conjunto de acciones que ejecutamos para realizar un proyecto se llama la gestión.

En una empresa comercial que tiene como objetivo ganar dinero, el éxito de la gestión se mide por la cantidad de dinero ganado de acuerdo a la inversión de recursos. Un negocio en el que me gano \$ 1,000.00 en un día es más exitoso que uno en que me gano \$ 5,000.00 en un mes. Pero también depende de la inversión realizada. Si para ganarme \$ 4,000.00 tuve que invertir mucho esfuerzo y dinero, y sin embargo gané \$ 2,000.00 con menos de la mitad del esfuerzo y dinero, quizá el negocio en que me gané \$ 2,000.00 fue más exitoso que el otro.

La buena gestión es la que con la menor cantidad de recursos (humanos, económicos, etc.) produce más y mejores resultados en función del objetivo buscado.

$$\text{BUENA GESTIÓN} = \left\{ \begin{array}{l} - \text{RECURSOS} \\ + \text{RESULTADOS} \end{array} \right. \left\{ \begin{array}{l} \text{CANTIDAD} \\ \text{CALIDAD} \end{array} \right.$$

En empresas o proyectos no lucrativos también la mejor gestión es la que con menor inversión produce más y mejores resultados de acuerdo a los objetivos del proyecto.

Una buena institución u organización no es sólo la que tiene objetivos buenos, sino la que los alcanza eficientemente, es decir, en cantidad y calidad con el menor esfuerzo y/o inversión posible.

1.3 LA GESTIÓN EFICIENTE.

Con frecuencia se identifica la gestión eficiente con la individual regida por motivaciones de intereses individuales.

Por ejemplo se promueve la privatización de las empresas del Estado porque se dice que, como no son de nadie sino de todos, a nadie le duelen y por eso todos las saquean y nadie las pone a dar un servicio eficiente. Si tuvieran un dueño, éste las haría rendir.

Otro ejemplo es la opinión de muchos de que un líder fuerte, de mano dura, haría más por el país que todas las leyes e instituciones juntas.

Sin embargo, la realidad del mundo actual indica que las más grandes empresas, las corporaciones internacionales, no tienen un dueño sino a veces hasta cientos de accionistas.

Los más recientes estudios de ciencias políticas indican que los gobiernos más eficientes son los más descentralizados y que dan mayor participación a la sociedad civil.

Y las grandes empresas de los países desarrollados, para mejorar su eficiencia y aumentar sus ganancias, han decidido incorporar una nueva metodología que llaman “gestión participativa”.

Luego ese principio de que mientras más individual es la dirección y los intereses que la mueven, mejor funciona la empresa, parece que hoy está cuestionado.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

14

Más bien la experiencia parece demostrar que mientras más democrática sea la gestión, más eficiente será. El problema está en que a veces le llamamos democracia a democratismos o populismos ineficientes.

GESTIÓN + DEMOCRÁTICA = GESTIÓN + EFICIENTE

De ahí la importancia de que nos aclaremos bien sobre en qué consiste la “gestión participativa”.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Puede mostrar con ejemplos cuál gestión es más eficiente, la individual o la participativa?**

1.4 LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

La gestión **es un proceso de cambio permanente.**

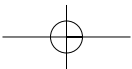
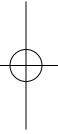
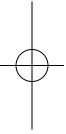
Llamamos gestión participativa a **la que se hace en equipo.**

La gestión participativa requiere:

- La conformación de un equipo **con una identidad clara y fuerte.**
- Un **deseo de participar y dar participación.**
- Un **diagnóstico o análisis de la realidad participativo** al que se intenta dar respuesta como grupo.

LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN

2



Toda gestión tiene siete funciones que la componen:

- **La dirección o coordinación.**
- **La organización.**
- **La asignación de recursos.**
- **La planificación.**
- **El seguimiento.**
- **La activación.**
- **La animación.**

2.1 LA DIRECCIÓN O COORDINACIÓN.

Se trata de un conjunto de acciones para conducir la empresa o grupo hacia sus objetivos, y de decidir los objetivos específicos, coherentes con las directrices globales.

La dirección traza el itinerario de la ruta y coordina el recorrido para llegar al objetivo.

En la gestión participativa la dirección no la ejerce una persona sino un equipo. Ese equipo de dirección representa los diferentes equipos de trabajo. En ese equipo la persona que asume la coordinación convoca y coordina la participación de las demás.

2.2 LA ORGANIZACIÓN.

Se trata de ordenar las diferentes acciones para lograr un fin.

Para ello se debe tener claro qué tareas tiene que realizar la organización. Por ejemplo: tareas de coordinación, secretariales, de administración de fondos, de mantenimiento del local, educativas, de promoción, etc.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

18

Estas tareas deben salir de la práctica de la organización. No se deben crear equipos de trabajo que no tengan nada que hacer. Por eso una manera adecuada de organizarnos es a partir del plan estratégico. El nos dice lo que tenemos que hacer para lograr los objetivos, y en ese sentido nos da las pautas para organizarnos.

Una vez que están claras las tareas a realizar se debe asignar esa responsabilidad a equipos de trabajo.

Cuando están definidos los equipos de trabajo necesarios, se agrupan en áreas de trabajo.

Se establecen las relaciones entre los distintos equipos y las áreas. El ideal sería poderlo dibujar en un organigrama.

Esta relación debe ser no autoritaria, sino participativa, es decir, que los distintos equipos coordinen su trabajo y no que reciban órdenes de un o una dirigente. Un organigrama así concebido tiende a ser circular en vez de piramidal.

Se definen entonces las responsabilidades, las funciones, el poder y la manera de elección de los integrantes de cada equipo, área y coordinación.

Finalmente se establecen las formas de comunicación de manera que todo el mundo sepa lo que le toca hacer, tenga la información necesaria para hacerlo y conozca los canales adecuados para expresar sus opiniones y propuestas garantizando la participación armónica de todos y todas.

Esto debe ser plasmado en una serie de manuales que contengan las funciones de los puestos y equipos, y las normas de procedimiento y gestión institucional.

2.3 LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Para que los objetivos se logren hacen falta determinados recursos. Estos pueden ser:

- **Humanos** (personas con determinadas habilidades).
- **Económicos** (dinero o materiales como pueden ser equipos, transporte, etc.).
- **Metodológicos** (maneras de hacer las cosas, etc.).

No se trata sólo de acumular recursos. Se debe medir la relación costo-beneficio, es decir, la menor inversión en recursos para los mejores resultados.

Al asignar recursos a una actividad o área se debe tener en cuenta:

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Qué tipo de recursos hacen falta (humanos, materiales y metodológicos)?**
- **¿Qué calidad en cada uno de esos recursos? Por ejemplo: los recursos humanos, si deben tener determinadas cualidades o habilidades.**
- **¿Quién, cuándo, dónde y cómo los va a conseguir?**
- **¿Quién, cuándo, dónde y cómo los va a recibir?**

GESTIÓN PARTICIPATIVA

20

En la gestión participativa la asignación de recursos se realiza en el equipo de coordinación o dirección. Cuando se deciden determinadas acciones entre todos buscan dónde están los recursos para realizarlas y se asignan esos recursos.

Con frecuencia esto supondrá la consulta a los equipos de trabajo para que propongan sugerencias.

2.4 LA PLANIFICACIÓN.

La planificación consiste en determinar etapas precisas para lograr los objetivos propuestos y poner en marcha los medios adecuados para que se cumplan. La planificación a mediano plazo (por ejemplo, 5 años) permite tener una visión estratégica que guíe la acción del movimiento.

Aunque la planificación es indispensable para una buena gestión, sin embargo, ésta tiene que ser flexible para adaptarse a los cambios que se van dando en cada situación.

La planificación siempre parte de una toma de conciencia de la misión, visión y principios del movimiento.

Luego se hace un diagnóstico, tanto de la situación como de la institución. Este diagnóstico debe ser participativo, de forma que los miembros de la institución se hagan conscientes de la situación, mirándola desde diferentes perspectivas. El método FODA es un buen recurso metodológico para el diagnóstico participativo inicial. En él se buscan las fortalezas y debilidades del movimiento y las oportunidades y amenazas del contexto.

Luego se definen claramente los objetivos y se buscan las acciones que permitirán alcanzarlos. Estas actividades se definen con la mayor precisión posible: qué se busca con ellas, para qué público se harán, dónde, cómo, cuándo, quién las hará.

Siempre deben definirse indicadores del logro de los objetivos, que permitirán evaluar hasta qué punto se alcanzaron.

Además de la planificación estratégica, cada año debe hacerse una evaluación de lo realizado y prepararse un plan operativo anual, que programa lo que se va a realizar en ese año.

La organización debe dominar la metodología de planificación e incorporarla a la práctica cotidiana de los equipos de trabajo.

El proceso de planificación debe hacerse por áreas de trabajo. Todos los equipos deben participar en la planificación general. Luego cada equipo debe planificar las responsabilidades que le han tocado.

2.5 EL SEGUIMIENTO.

Es importante entender el seguimiento o evaluación constante como una ayuda y no como un control. El seguimiento no es para castigar a los que lo hacen mal, ni para quitarles su autonomía, aunque a veces implique correcciones e incluso sanciones. Debe ser una ayuda para que las cosas se hagan bien.

Para ello el seguimiento tiene tres momentos:

1. El de **prever** o anticipar cualquier mal funcionamiento que pueda aparecer y cómo actuar en ese caso.
2. El de **regular desviaciones en el proceso** que puedan reducir la cantidad o calidad de los resultados o aumentar el costo de la inversión.
3. El de **aprovechar los aprendizajes** sobre la marcha o readecuar ante cambios del contexto.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

22

Por tanto la evaluación no se debe dar sólo al final, cuando ya la cosa no tiene remedio, sino a lo largo de todo el proceso.

La mejor forma de seguimiento es el autocontrol. Por eso debe basarse en la evaluación continua de cada equipo y en la comunicación con el equipo coordinador y los demás equipos.

Ocultar los fallos y dificultades lleva a entorpecer los procesos. No debe primar una actitud de miedo o competencia que conduzca a ocultar los fallos, sino una actitud abierta en que los errores lleven al análisis para encontrar soluciones y a la colaboración para implementarlas.

Toda Fe y Alegría debe tener un equipo de personas con esta función de evaluación y seguimiento. Ese equipo debe proponer los procesos de autocontrol y vigilar que se realicen en cada equipo de trabajo.

2.6 LA ACTIVACIÓN.

Consiste en dar vida y energía al proceso con regularidad.

Supone cada cierto tiempo darle un nuevo impulso al proceso inventando algo nuevo, o revisando y mejorando algo de lo que se hace, o incorporando sangre nueva con nuevos miembros.

Si no se da, se puede caer en la rutina y perder la capacidad creativa, innovativa. Ningún proceso puede ser estático. Todo lo que tiene vida cambia. La activación estimula el movimiento, el cambio.

Un requisito indispensable para la activación es la evaluación constante y el seguimiento.

Cuando la activación se asume como una responsabilidad del equipo, todos se involucran en ella y se obtienen mejores resultados.

2.7 LA ANIMACIÓN.

La gestión implica un equipo de individuos en el seno de una organización. Ese equipo necesita ser estimulado en su trabajo para mejorar la calidad y la eficacia.

La animación requiere de:

1. **Comunicación:** diálogo permanente entre la dirección o coordinación y los miembros.
2. **Evaluación:** Revisión de los resultados: cantidad, calidad, relación costo-beneficio. La evaluación no debe dejarse sólo para el final. Debe ser un proceso permanente.
3. **Reglas de juego** claras y explícitas negociadas por el grupo, que permitan conocer la responsabilidad y poder de cada persona y equipo y las relaciones con los demás.
4. **Estímulos** como reconocimientos, premios, celebraciones, etc.

La animación tiene que ser permanente.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **De los siete componentes de la gestión, ¿cuáles te parecen más importantes y por qué?**
- **En tu organización, ¿hay conciencia de la importancia de estos elementos?; ¿cuáles marchan mejor?; ¿cuáles están más descuidados?**

GESTIÓN PARTICIPATIVA

24

RESUMIENDO: COMPONENTES DE LA GESTIÓN

1. DIRECCIÓN O COORDINACIÓN:

- 1.1 Decidir objetivos específicos, coherentes con directrices globales.*
- 1.2 Trazar el itinerario de la ruta.*
- 1.3 Realizar el recorrido.*

2. ORGANIZACIÓN:

- 2.1 Creación o replanteamiento de estructuras internas.*
- 2.2 Reparto de responsabilidades.*
- 2.3 Reagrupación o división de actividades.*
- 2.4 Comunicación y coordinación.*

3. SEGUIMIENTO:

- 3.1 Prever.*
- 3.2 Regular desviaciones.*
- 3.3 Aprovechar aprendizajes.*
- 3.4 Evaluación y ayuda permanente.*

4. ASIGNACIÓN DE RECURSOS:

- 4.1 Recursos humanos.*
- 4.2 Recursos económicos (dinero, materiales).*
- 4.3 Recursos metodológicos cantidad, calidad, lugar, modo, tiempo, relación costo beneficio.*

5. PLANIFICACIÓN: (FLEXIBLE)

Determinar etapas precisas para lograr los objetivos propuestos y poner en marcha los medios adecuados.

6. ACTIVACIÓN:

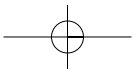
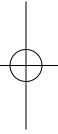
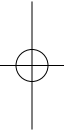
Dar vida y energía al proceso.

7. ANIMACIÓN:

- Estimular calidad y eficacia.*
- 7.1 Comunicación.*
- 7.2 Evaluación.*
- 7.3 Reglas de juego claras y explícitas.*
- 7.4 Estímulos.*

EL PODER

3



3.1 EL PODER PARTICIPATIVO.

La gestión de un proyecto conduce a fijar la esfera de poder de cada uno.

¿Quién tiene poder para tomar qué decisiones?

En este punto se define el carácter realmente participativo de la gestión.

3.2 LA CORRESPONSABILIDAD.

En la gestión participativa no hay un único responsable. Se da la **CORRESPONSABILIDAD**. Es decir, cada uno tiene una cuota de responsabilidad.

Es importante definir cuál es la responsabilidad de cada uno, de la cual tiene que dar cuenta al equipo. Cuando todos son responsables de todo, nadie es responsable de nada.

Pero también definir la responsabilidad de todos sobre el conjunto del proceso, de forma que nunca sea excusa el que otro no cumplió con su responsabilidad.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cómo se practica la corresponsabilidad en tu grupo?**

3.3 RESPONSABILIDAD Y PODER.

La responsabilidad está relacionada con el poder. Yo **soy responsable de aquello sobre lo que tengo poder**. Por ejemplo, no me pueden pedir cuentas sobre una puerta

GESTIÓN PARTICIPATIVA

28

cerrada si yo no tengo llave de la puerta. No soy responsable de aquello sobre lo que no tengo poder.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu grupo, ¿se da poder sobre las cosas de las que son responsables?**

3.4 EL PODER INCLUYENTE.

La gestión participativa niega la concepción del poder como excluyente. Es decir, la idea de que aquello sobre lo que yo tengo poder es donde nadie se puede meter.

La idea del poder excluyente es la más frecuente en nuestro medio. Cuando varios grupos compiten por el poder, tratan de controlar las decisiones excluyendo a los demás. Entonces los otros pasan a la oposición, tratando de que a los que tienen el poder todo les salga mal, para en las próximas elecciones ganar ellos. Con esto sale perdiendo el grupo u organización.

Lo mismo cuando una persona no tiene un cargo no se preocupa de colaborar para que las cosas salgan bien. Hay líderes que al dejar el cargo parecen alegrarse de que las cosas no caminen para que se vea lo necesarios que eran. Hay personas que no colaboran si las cosas no se hacen como ellas dicen.

La gestión participativa ve el ejercicio del poder como una red de relaciones donde varios participan en la construcción de decisiones, de forma que **cada uno es responsable de una parte o área del proceso y todos son responsables del conjunto del proceso cuyas decisiones se toman ciertamente**. Nadie queda excluido.

3.5 PAPEL DEL LIDERAZGO.

Siempre alguien funge como autoridad máxima con la **función de integrar, coordinar y hacer que avance el proceso**. Pero su responsabilidad nunca debe ser ejercida prescindiendo de los demás implicados. La función de esta persona es visualizar el conjunto del proceso y ayudar a los miembros del equipo a integrarse en la totalidad.

El líder o lideresa de la gestión participativa tiene tres ámbitos en los que debe funcionar:

1- Debe saber SER:

ejemplo

adaptable, **flexible**

árbitro en los conflictos

confidente, alguien en quien se puede fiar

comunicador/a, que comunica y escucha

compañero/a que ayuda

innovador/a, sin temor a las nuevas iniciativas

educador/a, que enseña y aprende

animador/a, que estimula

2- Debe saber RELACIONARSE:

con trato **amable y respetuoso** para todos y todas

con facilidad de **comunicarse** con claridad

que sabe **negociar**, sin tener que imponerse

que sabe **conducir una reunión**

con **eficacia**, pero respetando el ritmo de los demás

sin rechazos ni preferencias, igual con todos y

todas

resolviendo sin quitar la iniciativa al grupo

poniendo **orden sin represión**

haciendo **sentir bien** a todos y todas

organizando y estimulando

teniendo **objetivos y metas claras**

sin miedo al cambio pero sin riesgos innecesarios

dando **participación** sin dejar de conducir

GESTIÓN PARTICIPATIVA**3- Debe HACER Y HACER HACER:**

analizar el pasado para construir el futuro
anticipar y prever lo que pueda pasar
asignar tareas y **delegar** poder
conseguir, **administrar** y asignar recursos
supervisar el manejo de fondos conocer bien el proyec-
to y **transmitir entusiasmo** por él
organizar coordinar y **animar**
innovar sin miedo pero sin arriesgar el proyecto

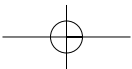
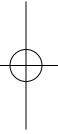
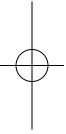
Todo dirigente debe evaluarse con frecuencia de cada uno de estos puntos.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cuáles actitudes se cumplen mejor y cuáles no se cumplen?**
- **Pide que evalúen tu actuación poniendo una puntuación de 1 a 5 en cada una de esas actitudes. Si tu promedio es de 4 a 5 eres muy buena/o en crear clima de participación. Si tu promedio es entre 1 y 2 tienes que revisarte seriamente.**

PRINCIPIOS BÁSICOS

4



4.1 CULTURA PARTICIPATIVA.

En el proceso de gestión participativa están en interacción continua:

- **la estructura** de la organización,
- **la cultura** del grupo,
- **la estrategia** de acción y
- **los comportamientos** de los miembros.

El grupo debe tener una **estructura** que fomente la participación y el trabajo en equipo.

Se debe fomentar una **cultura** no autoritaria, democrática, participativa. Para ello el grupo debe educarse para superar los hábitos de nuestra cultura autoritaria como son: el machismo, el caudillismo, el individualismo, la manipulación, el clientelismo.

La **estrategia** de acción debe estar basada en el trabajo de equipo y la búsqueda de la participación.

Se deben superar los **comportamientos** autoritarios, discriminatorios, y centralizadores, la excesiva dependencia de la opinión, presencia o aprobación del líder.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu grupo, ¿tienen una estructura que fomenta la participación?**
- **¿Qué han hecho para educar en una cultura participativa, no autoritaria, ni machista, ni manipuladora, ni caudillista, ni clientelista?**
- **¿Cómo fomentan el trabajo en equipo?**
- **¿Qué mecanismos tienen para evitar y sancionar los comportamientos autoritarios e individualistas?**

4.2 LOS TRES PRINCIPIOS BÁSICOS.

Para que la gestión participativa funcione hay que tener en cuenta tres principios básicos:

1. **Flexibilidad**
2. **Integración**
3. **Calidad Total**

4.2.1. FLEXIBILIDAD.

No hacer necesarias las cosas que no lo son. Eso permite tener flexibilidad para cambiar lo que hay que cambiar.

Una organización con muchas cosas que no se pueden cambiar o con muchas trabas para hacer cambios hace muy difícil la participación, porque los miembros terminan por desanimarse de proponer cambios.

La gestión participativa requiere flexibilidad para adaptarse a los cambios del medio en que se desenvuelve la organización.

Son contrarios a este principio: el fanatismo, la rutina y el simplismo que ignora la complejidad de las situaciones humanas.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **Explique y ponga ejemplos de cosas no necesarias que en su experiencia se impusieron como tales y qué implicaciones tuvo esto para su organización.**

4.2.2. INTEGRACIÓN.

El segundo principio es **integrar distintas alternativas** para resolver algunas contradicciones aparentes en un contexto complejo y cambiante.

Requiere hallar el “justo medio” en las contradicciones que puedan aparecer entre:

- **Individuo y grupo:** saber tener en cuenta a cada persona, pero sin dejar que cada uno vaya por su lado rompiendo la dinámica del grupo.
- **Lo formal y lo informal:** saber poner orden y hacer cumplir las normas sin rigidez que ahogue la espontaneidad del grupo y la creatividad. Ni un formalismo tan rígido que parezca un cuartel, ni un relajo que impida avanzar.
- **Participación y directismo:** saber dar participación sin que se convierta en anarquía. Ni democratismo que genere ineficiencia, ni imposición que destruya la participación.
- **Análisis y acción:** Ni analizar tanto que nunca se llegue a la acción, ni ser tan activista que se den palos de ciego sin analizar la situación y saber a dónde se va y cómo.
- **Proceso y contenido:** ni insistir tanto en el proceso que se olvide para qué se hace y los principios que lo rigen, ni tanto en el contenido que se impida aprender en el proceso de la vida.
- **Táctica y estrategia:** no perder de vista la estrategia a mediano y largo plazo por las tácticas que se asumen coyunturalmente a corto plazo.

GESTIÓN PARTICIPATIVA**PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO**

- **Explique y ponga ejemplos del principio de situaciones en que se ha tenido que jugar con alguna de esas parejas de alternativas y diga que implicaciones tuvo.**

PARA EVALUARSE

- **Evalúe cómo es el balance de estas alternativas en su realidad en una escala que va de 1 (predominio de la primera alternativa) a 5 (predominio de la segunda) en la que 3 es equilibrio entre las dos.**

ALTERNATIVAS	1	2	3	4	5
1. Individuo y grupo					
2. Formal e informal					
3. Participación y directismo					
4. Análisis y acción					
5. Proceso y contenido					
6. Táctica y estrategia					

4.2.3. CALIDAD TOTAL.

En las empresas comerciales un principio importante es el de la calidad.

Las empresas no sólo compiten bajando los precios, sino también mejorando la calidad, lo que justifica un precio más alto. El cliente no sólo mide cuánto vale una cosa, sino la calidad de lo que va a comprar. A veces prefiere pagar más por un producto de mayor calidad. Incluso la presentación y el trato que le dan como cliente influye.

La gestión participativa tiene en cuenta el principio de la calidad. Pero lo amplía al concepto de calidad total, es decir, que no sólo se fija en la calidad del resultado, sino también en la calidad del proceso.

Por eso un acto que reunió mucha gente, pero que no implicó participación democrática no tiene calidad total, aunque el resultado numérico haya sido positivo.

De ese modo aspectos como las relaciones humanas y la democracia interna entran a formar parte de la calidad del trabajo de Fe y Alegría.

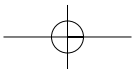
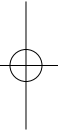
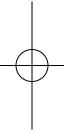
Esto implica que hace falta seguimiento y evaluación en todos los momentos del proceso y a todos los niveles para garantizar la calidad total.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **Explique y ponga ejemplos del principio de calidad total y diga qué implicaciones tiene en su trabajo en Fe y Alegría.**

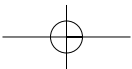
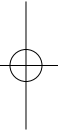
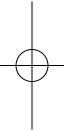
RESUMIENDO: PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

- **Flexibilidad**
- **Integración**
- **Calidad total**



LOS TIPOS DE PARTICIPACIÓN

5



La participación puede ser de diferente intensidad según el grado la extensión y los actores que participan.

5.1 EL GRADO DE PARTICIPACIÓN.

El grado de participación puede ser:

- **Permanente**
- **Ocasional**

Hay grupos que a veces, cuando a la directiva se le ocurre o en momentos de crisis, dan participación. Pero su práctica normal es funcionar sin dar participación. Eso es participación ocasional.

La gestión participativa supone una participación permanente e institucionalizada. Es la forma oficial de actuar del grupo habitualmente. En Fe y Alegría la participación es un principio institucional presente en el ideario.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu grupo, ¿la participación es permanente u ocasional?**

5.2 EXTENSIÓN DE LA PARTICIPACIÓN.

La extensión de la participación puede ser:

- en el **trabajo** (todos trabajan)
- en los **beneficios** (todos reciben)
- en las **decisiones** (todos deciden)
- en el **proceso completo**

GESTIÓN PARTICIPATIVA

42

La gestión participativa implica participación en todo el proceso y no sólo en una parte de él, es decir, en las decisiones, el trabajo y los beneficios.

A veces los grupos dan participación en decisiones intrascendentes pero no en lo importante. Por ejemplo, la directiva decide que el grupo va a construir un local, cómo va a ser ese local, para qué se va a usar, e invita al grupo a decidir de qué color lo va a pintar. A veces a un grupo se le va una reunión entera discutiendo qué van a comer en una convivencia y no les da tiempo a discutir los objetivos de la convivencia.

La participación en el proceso no significa que todos hacen el mismo trabajo o todos reciben el mismo beneficio o todos deciden sobre todo. Cada uno/a, según el puesto que ocupa tiene participación en el trabajo, los beneficios y las decisiones.

El nivel y ámbito de participación depende del puesto que se ocupa, de la responsabilidad que se tiene, de la información que se maneja,...

Las cosas prácticas o técnicas deben ser delegadas a los equipos o comisiones especializadas. Pero todos y todas debemos sentirnos participando en la marcha general del movimiento, que se nos escucha con atención y que podemos participar en las decisiones que nos atañen.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu grupo, ¿la participación es en el trabajo, en los beneficios, en las decisiones o en los tres? Explica tu respuesta.**
- **En tu grupo, ¿se discuten mucho las cosas sin importancia y no se da participación en las decisiones importantes? Pon ejemplos.**
- **En tu grupo, ¿se sabe tomar decisiones participadas de las cosas importantes y delegar los detalles a los equipos de trabajo?. Pon ejemplos.**

5.3 SEGÚN LOS ACTORES.

La participación según los actores puede ser:

- Directa indiscriminada
- Indirecta
- Directa procesual

No es buena la **participación directa indiscriminada**, que permite a todo el mundo participar en igualdad de condiciones. Por ejemplo:

Hay grupos que tienen una participación tan abierta que todas las cosas se deciden en asambleas generales. Eso hace muy lento y difícil el proceso y terminan por controlarlo los que tienen más dominio de las masas.

Otros llegan incluso a dar participación en las decisiones claves a los recién llegados al grupo o a los visitantes, que no tienen suficiente información como para tomar decisiones.

Hay grupos que dejan las decisiones que implican intereses particulares en manos de los propios interesados, perjudicando el bien común.

La participación supone una integración a la identidad y los objetivos del grupo por parte de los que participan. En las decisiones importantes sólo deben participar los miembros del grupo que tienen derecho y están comprometidos en el grupo.

Otros grupos sólo dan **participación indirecta**. Los miembros tienen derecho a participar sólo eligiendo los representantes que van a tomar las decisiones.

La gestión participativa integra a todos los miembros al proceso de participación pero a través de equipos o comisiones y a través de consultas a la base. Eso amplía la participación sin quitar agilidad a los procesos. Supone una descentralización que les da autonomía relativa a los equipos siempre que permanezcan en la estrategia de la organización y coordinados

GESTIÓN PARTICIPATIVA

44

con el conjunto. Organiza la participación según responsabilidades, niveles de información, implicación, conocimiento y compromiso con los principios del movimiento. Es lo que se llama la **participación directa procesual**.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cómo se organiza la participación en Fe y Alegría según tu experiencia?**

RESUMIENDO: TIPOS DE PARTICIPACIÓN

1. SEGÚN EL GRADO DE PARTICIPACIÓN

Permanente
Ocasional

2. SEGÚN LA EXTENSIÓN

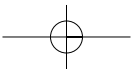
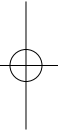
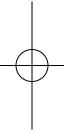
En el trabajo
En los beneficios
En las decisiones
En el proceso completo

3. SEGÚN LOS ACTORES O ACTRICES

Directa indiscriminada
Indirecta
Directa procesual

LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

6



La práctica de la gestión participativa se puede ver desde tres ejes en los que tiene que funcionar:

6.1 DE ARRIBA A ABAJO.

En que la directiva favorece la participación de la base a través de **información** y de **delegación** para la puesta en marcha de las decisiones.

DIRECTIVA



Información
Delegación



BASE

6.2 DE ABAJO A ARRIBA.

En que cada miembro tiene la oportunidad de participar a través de la posibilidad de **expresar su opinión y hacer sus propuestas** a través de canales abiertos con mecanismos claros, y cada miembro tiene responsabilidad a su nivel que implica **descentralización** del poder y **corresponsabilidad** en el conjunto del proceso.

DIRECTIVA



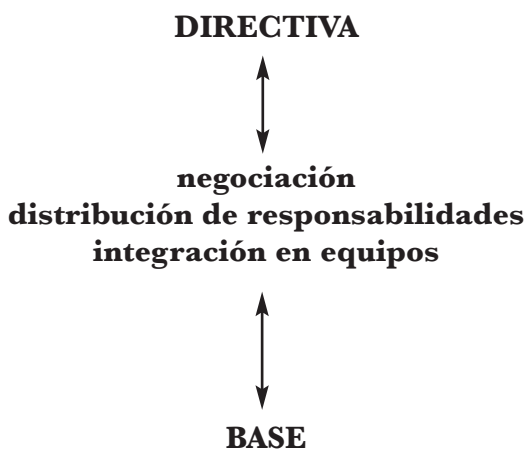
Opinión y propuestas
descentralización
corresponsabilidad



BASE

6.3 DE AMBOS LADOS.

En que se favorece la participación a través de la **negociación** para las decisiones, la **distribución de responsabilidades** y la **integración** de todos los miembros en los trabajos de grupo.

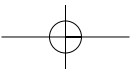
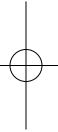
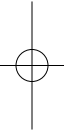


PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cuáles son las formas de negociación más usadas en tu experiencia en Fe y Alegría?**

¿CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN PARTICIPATIVA?

7



La gestión participativa es la que involucra en el proceso a todos sus actores y actrices. Para realizarla debemos recorrer las siguientes etapas:

7.1 ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS.

El primer paso de la gestión participativa es la creación del equipo o los equipos de trabajo.

Puede ser el equipo directivo general, o un comité o un equipo creado para realizar una tarea concreta. Los equipos pueden ser de coordinación, de análisis y de trabajo.

El ideal es que la directiva sea un equipo coordinador de equipos de trabajo formados por los miembros de la organización.

En este proceso juega un papel muy importante la clarificación de la identidad y misión del grupo.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Está organizada tu Fe y Alegría por equipos?**
- **¿Funciona la dirección como un equipo? ¿Por qué?**

7.2 CONCERTACIÓN.

En la gestión participativa es muy importante la **concertación**, es decir, el proceso de diálogo y negociación por el cual se llega a consensos y acuerdos. La concertación supo-

GESTIÓN PARTICIPATIVA

52

ne claridad en nuestros objetivos y principios, pero flexibilidad y apertura para la posición de los demás.

Debemos desarrollar una actitud de colaboración más que de protagonismo teniendo claros los objetivos principales que queremos lograr y aquellas cosas que podemos negociar para que se logren los objetivos.

La concertación requiere de un entrenamiento en los mecanismos de diálogo y de negociación.

Esto será muy importante en las relaciones del grupo hacia afuera, pero es también fundamental al interior del grupo. Aprender a concertar dentro del grupo nos entrena para concertar hacia afuera. La concertación es el mecanismo propio del poder incluyente.

Un equipo de coordinación, trabajo o análisis debe comenzar por la concertación sobre algunos puntos básicos como son:

- Objetivos,
- Ámbito de poder: función y responsabilidad de cada uno en el equipo,
- Funciones e inter-relaciones de cada equipo
- Términos que definen la eficacia de la acción (es decir, criterios para evaluar lo que haga el equipo)

Para que el equipo pueda trabajar es necesario definir claramente los instrumentos con que va a operar. Hace falta que todos entiendan claramente:

- Qué se pretende.
- Y cómo se va a lograr.
- Que se definan los instrumentos que se van a utilizar.
- Y los resultados que se esperan de cada uno.

No basta con determinar que habrá reuniones, ni siquiera con ponerles día y hora.

Cada reunión debe tener:

- Un objetivo claro.
- Una duración limitada.
- Una tarea previa que cada miembro debe traer.
- Una agenda previa de la reunión.
- Y unos procedimientos claros y conocidos por todos.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Tienen los equipos de trabajo de tu Fe y Alegría estos puntos claros?**
- **¿Sientes que la práctica más frecuente en tu Fe y Alegría es la concertación, o es la imposición por la fuerza?**

7.3 MECANISMOS DE UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

La gestión participativa utiliza una serie de mecanismos que la hacen posible y que expresan su existencia. Si ninguno de esos mecanismos funciona no hay gestión participativa. Cuanto más mecanismos de éstos funcionen, más participativa será la gestión. Estos mecanismos son:

7.3.1. EQUIPOS DE TRABAJO Y GRUPOS DE ANÁLISIS.

Se organizan equipos de trabajo de forma que las tareas no sean nunca responsabilidad de una sola persona. También se forman grupos de análisis, para analizar tanto la realidad en la que trabajamos como la Fe y Alegría misma.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu Fe y Alegría, ¿se organizan grupos de análisis y equipos de trabajo?**

GESTIÓN PARTICIPATIVA

7.3.2. REUNIONES.

Se programan reuniones de diferentes tipos:

Las reuniones **de negociación y concertación**: que son reuniones para ponerse de acuerdo sobre objetivos, actividades o responsabilidades.

De **planificación y organización**, que son para hacer planes de trabajo y organizar las actividades.

De **evaluación**, para revisar y evaluar la marcha de los trabajos.

De **formación**, para aumentar los conocimientos o capacidades del grupo.

Algunas reuniones pueden tener varios de estos fines.

Toda reunión debe estar convocada por el aviso a todos los participantes del día, hora y sitio de la reunión. El ideal es que los participantes conozcan también los puntos a tratar antes de ir a la reunión.

La reunión debe tener un orden del día, preparado por un equipo responsable, en el que aparecen por orden los puntos a tratar.

Generalmente se sigue el siguiente orden:

1. Lectura y aprobación del acta de la reunión anterior.
2. Informes, que no se discuten y deben hacerse rápidamente. Si un informe suscitara una discusión o requiriera una información adicional se debe enviar más adelante como punto a tratar.
3. Puntos pendientes de reuniones anteriores.

¿CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN PARTICIPATIVA?

55

4. Puntos urgentes, que hay que resolver en esa reunión.
5. Otros puntos.
6. Varios: en los que se incluyen puntos que trae algún participante y no estaban en la planificación previa.

Al preparar la reunión se le debe dar un tiempo a cada punto y un responsable de presentar la información necesaria y de coordinarlo.

Debe haber una hora de comenzar y una hora de terminar la reunión.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Qué tipo de reuniones se dan?**
- **¿Se preparan bien? Explica.**
- **¿Qué cosas no funcionan bien en las reuniones?**

7.3.3. COORDINACIÓN.

Se refiere a los procedimientos de coordinación horizontal con otros equipos, en los que se prevé en qué y cómo cada equipo de trabajo se tiene que coordinar con los demás. Esta coordinación puede estar prevista de antemano en los estatutos o reglamentos, o puede establecerse en una reunión.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Se da la coordinación entre los distintos equipos en tu Fe y Alegría?**
¿Por qué?

GESTIÓN PARTICIPATIVA

7.3.4. DELEGACIÓN.

La dirección delega responsabilidades en los equipos de trabajo dejando que sean ellos los que planifiquen y ejecuten las actividades para lograr los objetivos propuestos.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu Fe y Alegría, ¿la dirección delega responsabilidades y poder en los equipos?**

7.3.5. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.

Hay grupos en los que los mecanismos de seguimiento se utilizan para atacarse unos a otros y no para que las cosas salgan bien.

En otros grupos hay gente que parece tener vocación de policía: se la pasan fijándose en lo que hacen los demás para criticarlos.

Para evitar esos errores se deben privilegiar los mecanismos de auto control y de autoanálisis de los errores en que los mismos equipos de trabajo vayan garantizando la calidad de su trabajo.

Se deben evitar dos peligros:

1. Que la evaluación se haga sólo al final, cuando ya el error no tiene remedio.
2. Que el seguimiento parezca un mecanismo represivo más que una ayuda para hacer las cosas bien

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu grupo: ¿el control se usa para competir y desarrollar rivalidades?**
- **¿Se siente la gente vigilada?; ¿o hay una actitud de autocrítica y continua autoevaluación para poder avanzar?**

7.3.6. ANIMACIÓN Y MOTIVACIÓN.

En una organización es importante que no decaiga el entusiasmo. Para ello hace falta un proceso continuo de animación y motivación. Se debe renovar con frecuencia la motivación del trabajo: lo que buscamos con él, la fidelidad al sujeto social al que sirve Fe y Alegría, lo que tiene de compromiso cristiano y su aporte al futuro del país.

Se deben programar actos de animación y motivación y de reconocimiento de la participación de los equipos de trabajo. Estos actos pueden ser celebraciones de los logros alcanzados, o reconocimiento público de los mismos y de los equipos que los llevaron a cabo, reflexiones sobre nuestras motivaciones o sobre la realidad que queremos transformar.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Cómo hacen la motivación y animación en tu Fe y Alegría? ¿Con qué frecuencia?**

7.3.7 PARTICIPACIÓN.

Los equipos de trabajo deben ser incluidos en la discusión, planificación y ejecución de los procesos de cambio que se den en la organización. Nunca los cambios deben llegar a la base como una imposición que no se sabe de dónde salió.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Con qué frecuencia y cómo se hacen consultas a la base en tu organización? ¿La gente se siente que participa realmente, o se sienten "llevados" por la dirección?**

7.3.8. COMUNICACIÓN.

Se deben crear formas de comunicación permanente a través de las cuales le llegue a la base la información de lo que está pasando y ellos puedan expresar su opinión. Para ello se pueden utilizar muchos mecanismos como las reuniones, el mural, una publicación periódica, personas que sirvan de mensajeras, el correo electrónico, la página web, etc.

Comunicación no es sólo información de arriba para abajo. Debe ser siempre una avenida de doble vía. Las personas integrantes de la organización deben sentir que siempre tienen un canal de comunicación a través del cual hacer llegar sus críticas, opiniones, sugerencias y se les debe estimular a que lo hagan.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿De qué forma se transmiten los mensajes en tu Fe y Alegría?**
- **¿Cómo pueden los miembros hacer llegar sus opiniones, propuestas, críticas a la dirección?**

7.3.9. FORMACIÓN.

Se debe garantizar la oportunidad de formación y actualización a todos los miembros, de forma que sientan que pueden crecer y capacitarse para una mayor participación.

A veces son sólo un pequeño grupo los que tienen acceso a las oportunidades de formación. Entonces nunca hay gente preparada para sustituirlos/as en los puestos directivos.

Esta formación debe seguir un plan estructurado además de aprovechar las oportunidades ocasionales que se presentan, ofrecidas por otras instituciones. El plan de formación debe

responder a las necesidades de Fe y Alegría y de sus miembros y centros. Debe ser preparado de manera participativa.

La metodología debe ser propia de la educación popular: partiendo de la realidad, muy participativa y dinámica.

Para garantizar la formación, toda Fe y Alegría debe tener su equipo encargado de esta tarea.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu Fe y Alegría, ¿hay un plan de formación del personal?**
- **¿Se ajusta a las necesidades? ¿Hay un equipo de formación?**

7.3.10. IDENTIDAD.

Es muy importante la identidad de un grupo: que todos los miembros se sientan identificados con los objetivos, con orgullo de pertenecer a Fe y Alegría y con claridad sobre el compromiso que esto conlleva. Todos y todas deben saber la historia de Fe y Alegría, su estructura, sus planes.

Para ello es bueno organizar actividades para revivir la identidad, historia y objetivos de Fe y Alegría.

La identidad se puede medir por el deseo de los miembros de presentarse como parte de la organización, de darla a conocer, de defenderla.

Son también muy importantes los símbolos que expresan la identidad del grupo por eso se debe tener algún signo externo: un nombre, un local, un dibujo que lo represente o un logo, un distintivo, camiseta o gorra, un himno, o cualquier otro símbolo.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **¿Sientes que en tu Fe y Alegría hay un fuerte sentido de identidad? ¿Por qué? ¿Tienen algún signo externo que los identifique?**

7.4 PLAN DE ACCIÓN.

Una vez conformado el equipo y sus dispositivos, éste debe trazarse un plan de acción para lograr los objetivos.

Este plan de acción debe tener metas claras y cuantificables en cantidad, calidad y tiempo.

Además deben aparecer las actividades a realizar especificando en cada una quién, cuándo, dónde, cómo y para qué se va a realizar. Hay que establecer también quién será responsable de supervisar la actividad. Debe incluirse una consideración de los recursos necesarios diciendo de dónde van a salir. El plan debe prever también la evaluación durante el proceso que permita hacer modificaciones si son necesarias y una evaluación final. Como criterio de esta evaluación la planificación debe tener un resultado esperado y unos indicadores de su logro.

En la gestión participativa el plan de acción se trabaja en equipo con una amplia integración de los miembros de la organización y se tiende a dar las responsabilidades a equipos de trabajo.

Pero hay que tener cuidado, porque la elaboración de un plan de acción con un grupo muy grande se puede convertir en un caos. En esos casos se deben trabajar los objetivos y quizá las metas del plan con todo el grupo y el resto trabajarlo por equipos y presentarlo luego en un plenario para información y aprobación.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu organización: ¿Cada cuánto tiempo se planifica?**
- **¿Quiénes hacen la planificación?**
- **¿Tienen un método de planificación?**
- **¿Incluye la planificación objetivos, metas, actividades, recursos, responsables, resultados esperados, cronograma, presupuesto?**
- **¿Conoces la metodología de planificación estratégica de Fe y Alegría? ¿La has utilizado?**

7.5 APLICACIÓN COLECTIVA.

Al organizar el plan de acción se debe buscar que en su formulación y ejecución participe el mayor número de personas posible.

Mientras más gente haya involucrada en el proceso, más gente se sentirá responsable de él y se interesará porque marche.

Todos los participantes deben estar bien informados y estimulados no sólo a realizar su tarea, sino a proponer e involucrarse en los objetivos y resultados.

Todos deben sentir el proceso como propio y no como órdenes que deben cumplir.

A veces en las organizaciones nos quejamos que la gente no quiere participar. Pero no nos preocupamos por crear estructuras, clima, cultura de la participación.

GESTIÓN PARTICIPATIVA

62

Para garantizar la eficiencia, la aplicación colectiva debe tener claro quién la coordina y cuál es el rol de cada uno en ella, garantizando que haya espacios para discutir las dificultades o diferencias que puedan aparecer sobre la marcha.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En Fe y Alegría, ¿la gente colabora en los trabajos o es sólo un grupito que los realiza? ¿Por qué?**

7.6 SEGUIMIENTO.

A través de todo el proceso el equipo debe sentirse acompañado por el equipo coordinador.

No como vigilancia, sino como estímulo y apoyo.

Esto ayudará a evitar desánimos, errores incorregibles, desviaciones, etc.

El seguimiento implica una evaluación constante.

Se debe dar seguimiento personalizado con vistas a la calidad total. Es decir, se debe dar un acompañamiento cercano a los equipos de trabajo ayudándoles a que los resultados y el proceso mismo alcancen la mayor calidad posible. Este seguimiento nunca debe quitar la autonomía ni matar la creatividad.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu Fe y Alegría, ¿se da seguimiento a los equipos de trabajo? Este seguimiento, ¿es percibido como estímulo y ayuda o como vigilancia y pérdida de libertad?**

7.7 ACTIVACIÓN PERMANENTE.

No basta con el seguimiento. Hace falta darle impulsos constantes al proceso. Esto puede hacerse a través de estímulos, de aportar ideas nuevas, de renovar la motivación, de celebraciones grupales en momentos de logros o de desánimo, en la capacitación de los involucrados en el proceso, etc.

Esta activación debe ser a los equipos de trabajo y a las personas que los forman.

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **En tu Fe y Alegría, ¿se activan constantemente los procesos y trabajos o se descuidan y se dejan morir sin que nadie les de seguimiento?**

PARA LA REFLEXIÓN Y EL DIÁLOGO

- **De las etapas de la gestión participativa, ¿cuáles te parecen más importantes y por qué?**
- **De los mecanismos para la gestión participativa, ¿cuáles te parecen más importantes y por qué?**

RESUMIENDO: ETAPAS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

1. Organización por equipos

2. Concertación

3. Mecanismos de una gestión participativa

3.1 Equipos de trabajo

3.2 Reuniones

3.3 Coordinación

3.4 Delegación

3.5 Mecanismos de control

3.6 Animación y Motivación

3.7 Participación

3.8 Comunicación

3.9 Formación

3.10 Identidad

4. Plan de acción

5. Aplicación colectiva

6. Seguimiento

7. Activación permanente

TAREAS HACIA LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Esta lectura debe terminar en acciones concretas orientadas a mejorar la participación en nuestra práctica cotidiana. He aquí algunas de las tareas por las que podemos empezar esta transformación:

1. Comenzar la formación de los equipos:
 - 1.1 Comenzar a dialogar sobre la importancia del tema y la forma de comenzar los primeros equipos.
 - 1.2 Definir objetivos, resultados esperados, poder y responsabilidad y funciones de cada uno y qué relaciones deben existir entre los miembros del equipo.
 - 1.3 Construcción de mecanismos: Acordar los mecanismos que se van a ir aplicando para lograr la gestión participativa. Ver cuáles van a intentar implementar para el próximo taller de los que aparecen en el número 7.2.
 - 1.4 Hacer un plan de acción para comenzar a funcionar.
 - 1.5 Empezar a implementar ese plan dándole el seguimiento y la animación necesarios.

2. Desarrollar una discusión sobre el PODER y sus formas viendo sus implicaciones en la Fe y Alegría, en la familia, en la escuela, en mi comunidad, en la sociedad.

3. Implementar algunas mejoras en:
 - 3.1 La información a las bases.
 - 3.2 La delegación en miembros de la base.
 - 3.3 La creación de mecanismos de participación de los miembros.
 - 3.4 La mayor descentralización de tareas y poder.
 - 3.5 El ejercicio de la negociación en alguna decisión difícil.
 - 3.6 Distribución de responsabilidades para integrar más miembros en el proceso.