

## MICROPLANIFICACION DE LA EDUCACION: ASPECTOS CONCEPTUALES Y METODOLOGICOS — Caso Ceilandia —

*Juan Chong \**

### INTRODUCCION

El Informe Técnico N° 35 <sup>1</sup> elaborado con ocasión del Seminario de Educación Ambiental realizado en Ceilandia, D.F. del 29 al 31 de agosto de 1977, ha servido de base para la preparación del presente documento. En este trabajo se trata de presentar un conjunto de aspectos conceptuales y metodológicos sobre la microplanificación aplicada al caso de una área suburbana marginada. Para ilustrar algunos de los planteamientos expuestos se han utilizado informaciones de la ciudad de Ceilandia.

En el primer capítulo se trata de analizar las principales características de la microplanificación de la educación, como un instrumento de desarrollo de la comunidad. En el segundo capítulo, se pone énfasis en los aspectos conceptuales y metodológicos de la microplanificación, resaltando la necesidad de contar con la participación de la comunidad de manera más directa posible y de la utilización de la microplanificación como un instrumento manejable por los diferentes grupos sociales de la comunidad. En el tercer capítulo se trata de señalar las diversas interrelaciones de las etapas, ámbitos y horizontes temporales de la microplanificación. Final-

---

\* Licenciado en Educación; se desempeña actualmente como especialista de la UNESCO en el Proyecto de Planificación de Recursos Humanos en Brasil.

<sup>1</sup> Juan Chong, *La Microplanificación y su aplicación a la educación ambiental - Caso Ceilandia*, Relatorio Técnico No. 35, Proyecto de Planeamiento de Recursos Humanos, BRA/70/550, noviembre de 1977, 28 pp.

*Juan Chong*

mente, en el cuarto capítulo, se presenta la aplicación de un instrumento de fácil manejo denominado matriz de interrelaciones. Para el caso Ceilândia el uso de estas matrices ha permitido visualizar las interrelaciones de diferentes variables en el análisis de la situación actual y en la elaboración del diagnóstico, así como en la formulación de la programación por objetivos. Esta aplicación se plantea como un ejercicio con fines didácticos.

El contenido de este documento forma parte de la evolución de los trabajos que se adelantan en el marco del Proyecto de Planificación de Recursos Humanos, BRA/70/550 de las Naciones Unidas. Estos trabajos tienen la finalidad de colaborar con el Ministerio de Educación y Cultura y el Centro Nacional de Recursos Humanos del IPLAN/IPEA, así como con la Secretaría de Educación del Distrito Federal, en el perfeccionamiento del Sistema e Instrumentos de Planificación de la Educación.

Se agradece al Dr. Samuel Levy, Director del Proyecto BRA/70/550, por sus comentarios y el constante apoyo recibido; asimismo al Dr. Antonio Cabral de Andrade, Secretario Ejecutivo del CNRH, por sus observaciones y sugerencias.

## 1. LA MICROPLANIFICACION DE LA EDUCACION COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE UNA AREA SUBURBANA MARGINADA

El presente documento trata de proponer algunos aspectos conceptuales y metodológicos para la aplicación de la microplanificación educacional en una comunidad que tiene características de una área suburbana marginada, con el fin de que la educación pueda contribuir al desarrollo integrado de la comunidad.

Sin pretender profundizar en el análisis de las características de una área suburbana marginada, es conveniente señalar algunos aspectos que configuran el ámbito en el cual se pretende aplicar la microplanificación educacional. En este sentido, en una apretada síntesis, puede mencionarse que un área suburbana marginada cuenta con una población en un alto porcentaje de baja renta, la mayoría de la población económicamente activa tiene que dirigirse a empleos en otras localidades, con problemas de subempleo y desempleo; además, estas poblaciones están formadas por un alto porcentaje de población migrante, especialmente procedente de las zonas rurales.

En términos generales los servicios básicos son insuficientes y precarios, las condiciones habitacionales son insatisfactorias, los servicios de salud no son suficientes, cualitativa y cuantitativamente, para atender a la población, los servicios de transporte y comunicación son incipientes y el nivel educativo de la población es bajo, con servicios educacionales que muchas veces no ofrecen el tipo de educación requerido.

En una comunidad con estas características el sistema educacional tiene que afrontar infinidad de problemas y actuar en forma coordinada para lograr el desarrollo integrado de la comunidad, con una fuerte participación de sus propios moradores.

Se pretende que la planificación a nivel micro se convierta en un instrumento sencillo aplicable al desarrollo de la comunidad, que debe ser considerada dentro del contexto de una región geoeconómica de la que forma parte. La planificación a nivel micro se la conoce también como planificación de base; la microplanificación permite acercarse más a la solución de los problemas concretos, aproximarse a la realidad y exige una fuerte dosis de participación comunitaria.

Dentro de este marco es conveniente establecer una distinción entre la planificación a nivel macro y la planificación a nivel micro. Ambos niveles no son excluyentes sino complementarios. La planificación es un instrumento de desarrollo. Cuando se aplica a nivel global, de país o de región, ésta se conoce como macroplanificación. Cuando este instrumento se utiliza a nivel local o de base, entonces se denomina microplanificación. Entonces, la aplicación de la técnica de planificación a nivel de Ceilandia, es la utilización de la microplanificación para alcanzar determinados objetivos de desarrollo de la comunidad.

Por otro lado, se sabe que la planificación general o global fija los objetivos para la sociedad en su conjunto y de estos se desprenden los relativos a los diferentes sectores, entre los que se encuentra el sector educación. Cuando la planificación se aplica al sector educación se tiene la planificación de la educación. Como en el presente caso se pretende plantear algunos aspectos conceptuales y metodológicos a nivel de Ceilandia, se trata por consiguiente de la utilización de la *microplanificación de la educación*, para el desarrollo integrado de una comunidad; no de manera aislada sino como parte del desarrollo de la región geoeconómica de Brasil.

Un punto adicional que conviene mencionar es que la planificación a nivel micro está más próxima a la realidad. En términos generales puede decirse que los indicadores utilizados a nivel global se refieren a una

*Juan Chong*

realidad de *promedios*, es decir a una realidad imaginaria. A medida que se va limitando el espacio en el que se aplica la planificación, se va concretando, cada vez más, una determinada realidad. La microplanificación permite así una aproximación indispensable para la solución de los problemas concretos.

La microplanificación, entonces, es el instrumento que permite la organización de la acción con una orientación hacia el futuro, con la participación, más directa posible, de los miembros de la comunidad. Teniendo en cuenta esta breve definición puede plantearse que la microplanificación de la educación debe tener las siguientes características principales:

- i) ser integral e integrada;
- ii) ser interdisciplinaria;
- iii) ser un instrumento de fácil manejo;
- iv) ser un instrumento que exija la participación de diversos grupos poblacionales;
- v) permitir una acción permanente y continua;
- vi) basarse en objetivos y no sólo en recursos.

En cuanto a la primera *característica* la microplanificación debe considerar las múltiples interrelaciones tanto en el análisis de los diferentes problemas, cuanto en el planteamiento de las soluciones y estrategias de la educación. La característica de integralidad de la microplanificación permite considerar las acciones dentro de la educación en su conjunto, tanto formal (por ejemplo, “ensino fundamental”), como no formal (como por ejemplo, “ensino supletivo, treinamento de mao-deobra-”, etc.) e informal de la educación (como por ejemplo los programas de televisión y radio). En cuanto a su carácter de integración debe señalarse que los objetivos del II Plan Nacional de Desarrollo (1975-1979) y el Programa Especial de Desarrollo de la Región Geoeconómica de Brasilia, representan el marco orientador para la microplanificación a nivel de Ceilandia.

En este punto conviene mencionar los seis aspectos planteados en los objetivos y opciones nacionales del II Plan Nacional de Desarrollo (1975-1979), ya que representa, como se mencionó anteriormente, el marco orientador de la microplanificación de la educación:

“— Mantener el crecimiento acelerado de los últimos años, con tasas de aumento de las oportunidades de empleo de la mano de obra superiores a las del decenio anterior, las cuales ya superaron a la

*Microplanificación de la Educación, Aspectos Conceptuales y Metodológicos del crecimiento de la mano de obra que acude al mercado de trabajo.*

- Reafirmar la política de contención de la inflación por el método gradualista.
- Conservar un equilibrio relativo en la balanza de pagos.
- Llevar a cabo una política de mejoramiento de la distribución del ingreso, personal y regional, en forma simultánea con el crecimiento económico.
- Preservar la estabilidad social y política, con garantía de participación consciente de las clases productoras, de los trabajadores y, en general, de todas las categorías vitales al desarrollo, en sus diferentes manifestaciones.
- Adelantar el desarrollo sin deteriorar la calidad de vida y, en particular, sin devastar el patrimonio de recursos naturales del país”.<sup>2</sup>

En el mismo sentido, conviene citar las principales líneas de acción del Programa Especial de Desarrollo de la Región Geoeconómica de Brasilia, por ser orientaciones para la aplicación de la microplanificación en Ceilandia:

“Las principales líneas de acción del Programa contemplan realizaciones en el campo del desarrollo social y urbano, de complementación de infraestructura física y de apoyo a sectores productivos, de forma de asegurar la:

- I. minimización de los flujos migratorios hacia la Capital de la República, a través de la apertura de oportunidades alternativas de empleo en la Región Geoeconómica de Brasilia, de forma de asegurar una reducción significativa de la tasa de expansión demográfica del DF;
- II. reducción de las presiones sobre el equipamiento urbano de Brasilia, a través del desarrollo de subcentros polarizadores de la Región Geoeconómica de Brasilia . . . ;
- III. preservación del carácter político-administrativo y cultural de la Capital del País, a través de la canalización de los esfuerzos productivos más significativos para un cuadro más amplio de la red urbana básica de la región, debiendo incorporar tal orientación las acciones estratégicas de los organismos federales que actúan en el área, así como las del Gobierno del Distrito Federal;

---

<sup>2</sup> República Federativa del Brasil, *II Plan Nacional de Desarrollo, 1975-1979*, pág. 28 y 29.

IV. valorización económica de la Región Geoeconómica de Brasilia, con vistas a la integración de su economía al proceso de desarrollo nacional y al abastecimiento local de artículos de primera necesidad, especialmente hortifrutigranjeros, laticinios y animales de pequeño porte, a través del estímulo a las actividades productivas industriales, agroindustriales y agropecuarias".<sup>3</sup>

Adicionalmente, para una adecuada orientación de la microplanificación de la educación a nivel de la comunidad, conviene citar los objetivos generales y específicos, en este caso, de la educación pre-escolar, la educación de primer grado, la educación de segundo grado, la educación supletoria y la educación especial, propuestos en el II Plan Sectorial de Educación y Cultura, 1975 - 1979: <sup>4</sup>

#### *Educación pre-escolar*

Objetivo general: Desarrollar un proceso progresivo para atender a las poblaciones de las *zonas urbanas marginales*, de 4 a 6 años de edad, de modo que se asegure una mayor adaptación socio-pedagógica del educando a la educación regular.

Objetivos específicos: 1) Promover y asegurar una *acción integrada de las actividades económicas y sociales*, de forma a proporcionar a cada comunidad, los medios que permitan un equilibrado desarrollo biopsicológico y social de los educandos. 2) Ampliar la red escolar a través de la construcción y *aprovechamiento de los espacios físicos existentes* en la comunidad, de manera que se asegure una expansión equilibrada de la atención en este campo.

#### *Educación de primer grado*

Objetivo general: Universalizar progresivamente la educación de primer grado, en el grupo de edad 7 - 14 años, para alcanzar la tasa del 90% en el período.

Objetivos específicos: 1) Extender la escolaridad en las zonas urbanas en las ocho series del primer grado, *atendiendo las peculiaridades regionales o locales*, considerando las posibilidades de anticipar la terminación real para 6 u 8 series. 2) Expandir la escolaridad

---

<sup>3</sup> Aprobado el 23 de septiembre de 1976.

<sup>4</sup> Ministerio de Educacao e Cultura, *II Plano Setorial de Educacao e Cultura (1975-1979)*, Secretaría General, Departamento de Documentacao e Divulgacao, Brasilia, DF - 1977, Págs. 35 a 38. Nota: El subrayado es nuestro.

*Microplanificación de la Educación, Aspectos Conceptuales y Metodológicos* zación en las zonas rurales de acuerdo con las *potencialidades y características de cada región* del país, procurando asegurar, por lo menos, cuatro series de la educación fundamental. 3) Mejorar la productividad de este nivel de educación, reduciendo los índices de evasión y repitencia escolar, *de forma integrada con otros sectores de la actividad social y económica*. 4) Corregir progresivamente la distorsión existente en la relación edad-serie, especialmente en las cuatro primeras series.

### *Educación de segundo grado*

Objetivo general: Asegurar la expansión cuantitativa y cualitativa de la educación del segundo grado durante el quinquenio.

Objetivos específicos: 1) Mejorar los niveles de desempeño de la educación de segundo grado a través de la utilización de métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje adecuados a las exigencias de los contenidos programáticos. 2) Diversificar la oferta y el nivel de las capacitaciones profesionales, teniendo en cuenta las *posibilidades y necesidades socio-económicas de cada región*. 3) Ampliar y racionalizar los servicios educativos. 4) Asegurar el continuo reajuste de los contenidos y métodos de enseñanza a los cambios técnico-científicos, económicos y socio-culturales de la sociedad. 5) Garantizar la coherencia entre los objetivos de formación de este nivel con los objetivos de los niveles antecedentes y subsecuentes.

### *Educación supletoria*

Objetivos generales: 1) Ampliar la oferta de servicios educacionales a la población no atendida por la educación regular, a través de una mayor y más efectiva utilización de tecnologías con vistas a superar los déficits cuantitativos y cualitativos de la escolaridad. 2) Ofrecer oportunidades de estudios y orientación a todos los que demanden calificación y/o habilitación profesional, así como perfeccionamiento y profundización de estudios.

Objetivos específicos: 1) Eliminar progresivamente el analfabetismo de adolescentes y adultos, ofreciendo oportunidades educacionales correspondientes a las series iniciales de la educación del primer grado. 2) Promover *la interacción entre los programas de la educación regular y supletoria*, utilizando, entre otros, los *recursos disponibles de la comunidad*, para la expansión de las oportunidades educacionales, tanto en el contexto de la educación permanente, como para la

*Juan Chong*

corrección de las disfunciones de la educación regular. 3) Promover la implementación y/o experimentación de las nuevas metodologías y técnicas de enseñanza-aprendizaje, apropiadas a la educación de adultos, en cualquiera de las modalidades de la educación supletoria. 4) Promover la preparación adecuada de los recursos humanos para la educación supletoria.

### *Educación especial*

Objetivo general: Asegurar la igualdad de oportunidades a los educandos que presentan condiciones especiales de desarrollo biopsicológico y físico.

En relación con la *segunda característica* debe hacerse hincapié en el carácter interdisciplinario de la microplanificación. El análisis de la problemática y la búsqueda de soluciones y alternativas que permitan el desarrollo integrado de la comunidad y de la educación, requieren del concurso interdisciplinario en cuanto a los conocimientos, actitudes y capacidades para enfrentar los problemas del medio. En el caso Ceilandia, por ejemplo, se elaboró en 1975 un "Proyecto Integrado de Promoción Social y Humana de Ceilandia,"<sup>5</sup> considerando acciones en diversos campos con el objetivo, a corto y medio plazo, de preparar a la población de Ceilandia para recibir, utilizar adecuadamente y conservar la infraestructura y los equipamientos comunitarios y, con el objetivo a largo plazo de mejorar el medio ambiente, los patrones socio-culturales y de salud de la población. Este proyecto fue elaborado por un equipo interdisciplinario.

En lo que respecta a la *tercera característica* la microplanificación debe dejar de ser un instrumento técnico sofisticado manejado por pequeños grupos de especialistas, para convertirse en un instrumento de fácil manejo de la población que vive los problemas del medio y cuyos miembros que deben ser actores en la superación de estos. La microplanificación debe permitir que los miembros de la comunidad analicen los problemas de su medio, utilizando su lenguaje para su descripción y para la búsqueda de soluciones originales, teniendo en cuenta la naturaleza de su propia realidad física y ambiental, así como las características y los orígenes socio culturales de sus moradores.

La *cuarta característica* se refiere a la participación de los diversos grupos poblacionales en la microplanificación de la educación. Esta ca-

---

5 Distrito Federal, *Projeto Integrado de Promocao Social e Humana de Ceilandia*, 18 de diciembre de 1975.

racterística está íntimamente ligada con la anterior, pues no sólo se requiere que la microplanificación sea accesible y manejada por los miembros de la comunidad, sino también es menester que la población local participe en las decisiones que tengan que ver con la educación que se desarrolla en su comunidad. La microplanificación debe tener en cuenta que una comunidad es un espacio social que genera el desarrollo integral de toda su área y por lo tanto la microplanificación se convierte en una “planificación participatoria” porque requiere del concurso de todos los miembros de la comunidad en las decisiones que afectan su futuro.

La participación de la comunidad en la microplanificación educacional y en el proceso educativo, permite el establecimiento de una vinculación entre la escuela y la comunidad, promoviendo una interacción permanente. En una comunidad todos y cada uno de sus miembros tiene algo que enseñar y aprender y por lo tanto el concurso de la población es muy importante en un proceso de microplanificación, especialmente cuando se trata de los asuntos concernientes a su medio, porque ellos son los que viven los problemas a diario.

En el *Proyecto Integrado* de Ceilandia, mencionado anteriormente, se establece como principio básico y fundamental el esfuerzo de cada habitante de Ceilandia, pues se dice: “aquello que se consigue con esfuerzo propio es infinitamente más significativo y valorizado que aquello que se consigue sin ningún esfuerzo”.<sup>6</sup>

Por otro lado, hay que tener presente que, como se indica en el Plan a Mediano Plazo de la UNESCO, en la problemática del objetivo 7.7., “muchas personas nacen y crecen en un ambiente ya muy deteriorado, que se les antoja perfectamente normal” y por lo tanto la característica de participación de la microplanificación de la educación, permite incentivar en los miembros de la comunidad el conocimiento de su realidad y la necesidad de actuar sobre ella para lograr superar los problemas de su medio ambiente.

La quinta característica se refiere a que la microplanificación de la educación debe ser una acción permanente y continua, debido a los constantes cambios que se experimentan. Esto permite encontrar soluciones a la nueva problemática y para formular alternativas que vayan superando paulatinamente los múltiples problemas que se presentan en una comunidad. Además, teniendo en cuenta que la educación es un proceso per-

---

6 Distrito Federal, *Proyecto Integrado...* op. cit. Pág. 8

*Juan Chong*

manente, la microplanificación debe orientarse para cumplir con este principio básico.

En este punto es importante transcribir el aspecto histórico de Ceilandia, contenido en el Proyecto ya mencionado, porque muestra la forma cómo se creó Ceilandia y los cambios que se van operando en la comunidad.

Con la implantación de Brasilia la construcción civil absorbía un gran número de trabajadores, sin exigencia de especialización, evidenciándose una migración hacia esa región.

Estos trabajadores, con pequeña renta salarial, se aglomeraban en torno a las obras, permaneciendo en ese lugar después de concluidas. Progresivamente, estas aglomeraciones fueron siendo transferidas para la invasión de IAPI, formada en torno a un hospital. Cerca de la villa IAPI se formaron otros núcleos habitacionales tales como: Vila Tenório, Esperanca, Bernardo Sayao, Morro do Querosene, etc. . . . La suma total de estos agrupamientos llegaba aproximadamente a un total de 82,000 habitantes.

En marzo de 1970, se creó una Comisión de Erradicación de Favelas compuesta por representantes de diversos órganos del Complejo Administrativo del Distrito Federal, con el objetivo de estudiar la realidad de las favelas y la importancia de su erradicación. Posteriormente fue creado el Grupo Ejecutivo de Remoción (G.E.R.) para preparar, orientar y motivar a los habitantes de las invasiones para la mudanza. Paralelamente al GER, fue organizada la Campaña de Erradicación de las Invasiones (CEI) con fines asistenciales.

En 1971 el Gobierno del Distrito Federal, a través de la Secretaría de Servicios Sociales, transfirió a los habitantes de aquellas invasiones, mediante criterios preestablecidos, para una área próxima a Taguatinga, que fue denominada Ceilandia, considerando como principios básicos:

- mejoría de las condiciones de vida de la población marginada, ofreciéndoles posibilidades de integración en la comunidad del Distrito Federal;
- protección sanitaria de la población de favelas y de la población en general, teniendo en cuenta que casi la totalidad de las favelas se encuentran a los márgenes del río que desemboca en el Lago Paranoa;
- promoción social de las familias de favelas;
- preservación del plano urbanístico de Brasilia.

En esta ocasión, una investigación de intereses constató como prioridades para la población: 1o. lote, 2o. escuela, 3o. omnibus, 4o. agua, 5o. luz, 6o. casa.

La idea inicial fue de transferir esas poblaciones a “barracas” (habitaciones provisionales), para más tarde, en la medida de las posibilidades financieras y la concretización de sus aspiraciones, construir casas definitivas, considerando a ese núcleo habitacional con toda la infraestructura y equipamientos comunitarios necesarios para la vida urbana.

Las barracas fueron transferidas para Ceilandia en la época prevista sin que la población pudiese contar con la infraestructura y los equipamientos comunitarios, situación que generó una serie de problemas principalmente en el área de saneamiento y servicios básicos”.<sup>7</sup>

Actualmente existe en aplicación un Programa de Mejoría de las Condiciones Ambientales de Ceilandia que cubre las áreas de urbanización, educación, salud, saneamiento, servicios sociales, recreación y seguridad. Este programa propicia la implantación de equipamientos e infraestructura urbana, así como una educación comunitaria e intercambio socio-cultural. Los principios básicos se refieren a los valores y actitudes de la población y su modo de vida, a la utilización de las escuelas como núcleo irradiador, a la acción integrada con participación de los miembros de la comunidad y el aprovechamiento de los recursos y potencialidades de la comunidad.

Finalmente, la *sexta y última característica* considerada, plantea la necesidad que la microplanificación de la educación considere el enfoque de la planificación-objetivo y no de una planificación-recurso; es decir se trata, en el proceso de planificación, de determinar los objetivos y desprender de ellos las necesidades de recursos, evaluar las disponibilidades de éstos y en los casos de escasez visualizar alternativas para lograr los déficits correspondientes. El uso de la planificación, recurso que limita las posibilidades de desarrollo de la comunidad, pues las acciones, programas y proyectos se generan teniendo en cuenta las posibilidades de recursos, sin ningún esfuerzo por encontrar nuevas fuentes o mecanismos de financiamiento. En este punto debe tenerse cuidado en considerar los objetivos que puedan ser realizables, teniendo en cuenta las posibilidades y potencialidades en el tiempo. En otros términos, debe evitarse iniciar la microplanificación con objetivos inalcanzables, fuera de la realidad. En las

---

<sup>7</sup> Distrito Federal, Proyecto Integrado.. op. cit. Págs. 9, 10, 11.

*Juan Chong*

comunidades que tienen que afrontar múltiples problemas es conveniente otorgar prioridades, dentro de un plazo determinado.

## **2. ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACION Y DE LA MICROPLANIFICACION EDUCATIVA.**

El enfoque metodológico que se describe es válido para la planificación general, cuanto para otros campos en los cuales se utiliza la planificación, tal como la planificación de la educación y, dentro de ella, la microplanificación educativa. En base a las diversas fuentes y la experiencia en materia de planificación puede concluirse que el proceso de planificación tiene seis etapas.<sup>8</sup>

- i) Orientación o decisión política
- ii) Formulación del Plan (Programa o Proyecto)
- iii) Aprobación y selección de alternativas
- iv) Ejecución
- v) Evaluación y control
- vi) Difusión y comunicación

Antes de describir individualmente estas seis etapas, debe señalarse que estas etapas o funciones del proceso de planificación pueden concretarse de manera simultánea y paralela. El proceso es continuo y sus funciones están inter e intrarrelacionadas y suponen una continua comunicación entre los participantes de la comunidad o de la sociedad en su conjunto.

En el proceso de la microplanificación educativa hay que tener presente tres ejes fundamentales:

- a) La participación de la comunidad en este proceso, convirtiendo la microplanificación educativa en una técnica manejada por todos.
- b) El cumplimiento de todas las etapas de la microplanificación; es decir, la ejecución es parte de la planificación.
- c) La necesidad de elaboración de programas y proyectos concretos que permitan resolver problemas localizados, sin desvincular a la comunidad de su contexto de la región geoeconómica correspondiente.

---

<sup>8</sup> Esto es válido, también, tanto para la formulación de planes, cuanto a programas y proyectos.

En este sentido, nótese que aunque las etapas mencionadas anteriormente, con excepción de la última que es una innovación, son más o menos las que se utilizan tradicionalmente, lo importante es considerar los enfoques nuevos que se le asigna a cada una de las etapas, sobre la base de los tres ejes que ya fueron citados.

#### **i) Orientación o decisión política**

La primera etapa es la Orientación o Decisión Política, que incluye el diagnóstico, la prognosis y formulación de orientaciones de política. El *diagnóstico* es el análisis de la situación social presente y pasada como un intento no sólo de identificar los problemas, limitaciones y áreas problemáticas, sino también de búsqueda de las causas primarias y de las interrelaciones que permitan la elaboración de un diagnóstico orientado hacia el desarrollo de la comunidad. La *prognosis* es una estimación de lo que probablemente puede ocurrir en el futuro si se registran las mismas características. Posteriormente, en base a estos dos aspectos, se procede a elaborar las *orientaciones de política*, que tratan de concretar y definir los *objetivos* que se deben alcanzar, que en cierta forma se refieren a algo más que la simple solución de los problemas registrados en el pasado.

En la microplanificación de la educación el diagnóstico al completarse con la prognosis permite la elaboración de un diagnóstico dinámico. Por supuesto que en los inicios de la aplicación de la microplanificación el diagnóstico puede ser situacional, debido a que su formulación puede resultar más sencilla. Progresivamente, a medida que se logre una mayor experiencia, el análisis de los problemas fundamentales permitirá configurar un diagnóstico dinámico.

En cuanto a la decisión política en una planificación a nivel micro debe seguirse una estrategia para lograr la participación de los miembros de la comunidad a través de diversos canales, de manera que la orientación política para la formulación de los instrumentos de planificación (planes, programas y proyectos) reflejen las verdaderas aspiraciones de la comunidad.

Un aspecto importante que debe mencionarse, también, es que la formulación de los diagnósticos en la microplanificación deberían realizarse con la participación de los diversos sectores y organismos involucrados en las tareas de desarrollo de la comunidad, de manera que el diagnóstico pueda tener propósitos múltiples, es decir, servir a toda la comunidad en la preparación de diferentes proyectos de desarrollo y, de esa manera, evi-

*Juan Chong*

tar la multiplicidad de diagnósticos que pueden ocasionar problemas en el proceso de planificación a nivel micro. La realización de este tipo de diagnósticos de propósitos múltiples debe realizarse con un fuerte apoyo de la comunidad y una conveniente coordinación intersectorial.

En la formulación del diagnóstico es útil realizar un levantamiento previo de las necesidades básicas de la comunidad, con esto no sólo se logra una mayor participación, sino también una interiorización en la problemática que aflige a la comunidad.

Con relación al aspecto situacional de Ceilandia, en el Proyecto Integrado se describen las principales características de la situación de esta ciudad hacia 1975. Como una primera aproximación este análisis esquemático de la realidad de Ceilandia, en cuanto a los aspectos físico-ambientales, económicos y socio-culturales, pueden servir de base para la determinación de los principales problemas y a partir de ellos iniciar un análisis profundo para determinar los puntos claves sobre los cuales se debe actuar para lograr que la educación contribuya a la superación de los problemas encontrados. A modo de ilustración se señalan algunos elementos que configuran la realidad de Ceilandia.<sup>9</sup>

Ceilandia está situada al oeste del Distrito Federal ocupando un área de 25 km<sup>2</sup>, formada por cuatro sectores iguales y simétricos en relación a dos ejes. Cuenta con 21,792 lotes residenciales individuales distribuidos en 40 cuadras, 4 cuadras para habitación colectiva, 1.126 lotes comerciales, 85 áreas diversas, 36 áreas destinadas a establecimientos de enseñanza, 46 áreas para templos religiosos y 35 áreas para la ubicación de cines, instalaciones deportivas, bibliotecas, agencias postales, puestos de gasolina, puestos de salud, centro médico hospitalario y mercados libres. Además, cuenta con áreas para jardines públicos, plazas, servicios públicos y de distracción.

El sector habitacional para una población de aproximadamente . . . 120,000 habitantes, constituido de 20,678 familias, existen 15,477 habitaciones de las cuales sólo el 22.6% (3,500) están construidas en forma definitiva y el resto de casas son de madera (11,977). De allí se concluye que el 83.0% de las familias viven en barracas.

En cuanto a la infraestructura ninguna residencia posee desagüe y sólo existen 10,000 conexiones de agua. Solamente un poco más de 12 km. de las vías públicas son asfaltadas.

---

<sup>9</sup> Tomado del documento: Distrito Federal, Proyecto Integrado... op. cit. Págs. 11 al 16.

En el sector educación existen 16 escuelas de primer grado y una escuela de segundo grado (que funciona en un local del primer grado) atendiendo a 24,608 alumnos en tres o cuatro turnos. Se estima que faltaría construir 147 aulas para que las escuelas puedan funcionar en dos turnos. Teniendo en cuenta la demanda se calcula que la matrícula debe incrementarse en 14,146 alumnos, para llegar al total de 38,754. Existe un bajo rendimiento escolar, dificultades de aprendizaje y comportamientos inadecuados.

En el sector de servicios sociales, existe un Centro de Desarrollo Social y dos Centros Integrados de Atención al Menor (uno está en construcción). Ambos con una capacidad de atención de 200 menores, en régimen de semi internado.

En el sector de salud, hay un puesto de asistencia perteneciente a la Fundación Hospitalaria, con una planta de 8 médicos, 2 odontólogos, 1 bioquímico-farmacéutico, 3 enfermeras; un puesto médico de SESI con 10 médicos, 16 odontólogos, 1 enfermera y un técnico de laboratorio. Además existen 3 consultorios particulares de medicina general, uno de otorrino y un policlínico que atiende, también, en convenio con INPS. La mortalidad infantil alcanza al 84.5 por cada 1,000 nacidos vivos, la mortalidad materna llega a 0.44 para cada 1,000 partos y la tasa de natalidad es una de las más altas de todo el Distrito Federal, alcanzando a 57.2 por cada 1,000 mujeres. La morbilidad en menores de 14 años presenta un alto índice, especialmente en lo que se refiere a las enfermedades respiratorias, víaras, intestinales y de la piel, debido principalmente a la insuficiencia de saneamiento básico del área.

En el sector recreación no existen unidades recreativas con excepción de un cinema particular y terrenos baldíos. En el sector de seguridad, existe una Delegación de Policía con un reducido personal. La comunidad cuenta con 63 instituciones particulares que prestan servicios de carácter asistencial y/o religioso. Los medios de comunicación de masas más usados son la radio y la televisión. El número de personas que leen diarios es insignificante.

Ceilandia no cuenta con ningún tipo de industria, ni siquiera incipiente. Tiene una actividad comercial al por menor poco diversificada y un mercado libre funcionando semanalmente. Entre los problemas económicos que más resaltan se pueden señalar los relativos al desempleo y subempleo y la falta de mano de obra calificada.

La renta media familiar de la población varía de 0 a 2 salarios mínimos (82.0%). Del total de la población ocupada el 47.7% se dedica

*Juan Chong*

a profesiones ligadas con la construcción civil, el 29.0% a actividades no especificadas y el 23.3% son comerciantes, funcionarios públicos, mecánicos y motoristas.

La población procede, en su mayoría de ciudades del interior y del medio rural. Cuenta con la más baja renta per cápita del Distrito Federal y representa una "ciudad dormitorio" que depende del mercado de trabajo, especialmente de Brasilia y Taguatinga, obligando a la población activa a desplazarse para trabajar.

Es indudable que una comunidad que registra estas características cuenta con infinidad de problemas que deben ser analizados en profundidad para lograr la formulación de alternativas de solución, con la participación de todos los miembros de la comunidad y de los órganos responsables. En lo que se refiere a la educación debe lograrse, en la educación formal, la participación de los alumnos y profesores y de otros profesionales involucrados. En la educación no formal e informal la participación de jóvenes y adultos (individual y colectivamente) representa una exigencia indispensable para lograr los beneficios de la educación.

En el Seminario de Integración Gubernamental para el caso de Ceilandia se determinaron 150 problemas calificados como de prioridad uno. Este trabajo podría ser útil para caracterizar la problemática de Ceilandia y como fuente importante para comparar los resultados del trabajo de campo al realizarse el levantamiento de las necesidades básicas de la comunidad.

En el capítulo 4 se presenta una aplicación de la matriz de interrelaciones<sup>10</sup> al caso de Ceilandia, tanto para el análisis situacional como para el diagnóstico, en una primera aproximación.

## **ii) Formulación del Plan, Programa o Proyecto**

La *segunda etapa* es la función "técnica" llamada "formulación". Esta es una etapa que se inicia con un análisis de la situación presente y se establecen alternativas para superar los problemas. La metodología empleada es de aproximaciones sucesivas.

Se supone que existe una continua comunicación entre los diferentes grupos, entre los que se incluyen los grupos sociales de la comunidad.

---

<sup>10</sup> Aplicación del modelo presentado por Albert Sireau, *Esbozo de una Matriz de Interrelaciones - Un Instrumento de Análisis Interdisciplinario y de Programación Intersectorial*.

El Dr. Héctor Correa señala que en la etapa de formulación se debe ayudar a determinar, primero, los objetivos que se desea sean alcanzados por los sistemas y subsistemas que están siendo planificados. Asimismo, fijar las metas. Un objetivo se convierte en una meta cuando se comprueba que es posible alcanzarlo al analizar la disponibilidad de los recursos. En otros términos una meta es un objetivo que puede ser alcanzado.

Segundo, determinar los niveles de los recursos que tanto los sistemas como los subsistemas requerirán para alcanzar los objetivos y metas y tercero, verificar los niveles de recursos que pueden y deben alcanzarse.

La segunda etapa del proceso de planificación puede parecer “muy técnica”, pero dentro de la planificación participatoria, en donde se trata de involucrar a toda la población, y en el caso de la microplanificación a todos los miembros de la comunidad, la formulación de los planes, programas y proyectos debe resultar lo menos sofisticado posible y/o más próximos a la realidad y al entendimiento de la comunidad. Son los miembros de la comunidad que tienen que llevar adelante la ejecución de las acciones y los proyectos contenidos en los planes. En este caso los planificadores y especialistas sólo deben limitarse a orientar el proceso de formulación, proporcionar las informaciones necesarias, analizar los problemas, hacer llegar sus críticas y observaciones y coordinar algunos grupos de trabajo. Como dice el francés Robert Caillot, quien ha realizado experiencias sobre las formas de hacer participar a la comunidad en las decisiones que afectan sus propios destinos:

- “a) que los problemas que son concretamente experimentados no sean reducibles a ninguna percepción intelectual e ideológica que cualquiera tenga de ellos;
- b) que la posesión de conocimiento no confiera a ningún hombre, incluyendo a los planificadores y técnicos expertos, el derecho a decidir en nombre de personas con menos conocimientos y,
- c) que cada hombre, sin importar quien sea, pueda poseer una opinión parcial de la realidad.”<sup>11</sup>

En esta etapa de formulación del plan la determinación de los *objetivos* es una tarea muy importante. Los objetivos permiten enunciar lo que se quiere lograr en plazos determinados.

---

<sup>11</sup> Denis Goulet, *Planificación como diálogo*, Revista de Estudios Andinos, Año 2, Volumen II, No. 2 1971-1972.

*Juan Chong*

Tradicionalmente, los objetivos son desagregados, del nivel global al nivel micro, pasando por otros niveles, representando una cadena de desagregación. Lo que se propone es que los objetivos de la microplanificación de la educación tengan una sola instancia de desagregación, es decir, de los objetivos señalados a nivel macro se pasa a la determinación de los objetivos a nivel micro de la ciudad de Ceilandia.

En esta etapa de programación debe visualizarse no solamente los aspectos cuantitativos de la demanda y oferta de la matrícula, sino también deberá estudiarse y proponerse el o los tipos de educación que mejor respondan a las necesidades de la comunidad; así como generar directrices concernientes a los contenidos educacionales, basadas en la introducción del curriculum abierto, que responda a las necesidades básicas, intereses de los educandos y problemas de la comunidad; en otros términos, determinar y configurar la *educación de base* que mejor responda a las características y necesidades de desarrollo de la comunidad.

Por el lado de la organización deberán estudiarse y elaborarse las alternativas más adecuadas de llevar adelante el programa educacional a través de modelos de organización tanto a nivel de escuela como de la red de establecimientos. Sobre este aspecto, se considerará también los mecanismos de articulación de los diversos sectores que actúan en la comunidad así como los diversos servicios educacionales. Mención especial merece la concepción de diversos mecanismos de participación de la comunidad estableciendo interacción entre los diversos grupos y la escuela.

Sobre la base de los aspectos mencionados anteriormente, en la etapa de programación, se harán las estimaciones de las necesidades de recursos humanos, en términos cualitativos y cuantitativos y las medidas para la solución de los problemas en este campo. Del mismo modo, se determinarán las necesidades de recursos físicos y financieros y las formas de mejor utilización de los servicios educacionales y de los recursos que tienen potencialidad educativa en la comunidad.

Para la etapa de la programación es conveniente tener en cuenta la estrategia educacional planteada para Ceilandia y que se transcribe a continuación:<sup>12</sup>

El Programa de Mejoría de las Condiciones Ambientales de Ceilandia, coordinado por la Secretaría de Gobierno del Distrito Federal —que

---

<sup>12</sup> Tomado de: Fundação Educacional do Distrito Federal, *Programa de Educação para Ceilandia, (Proposta de Projetos a serem realizados em 1978)*, FEDF, novembro 1977, Págs. 7 a 10.

*Microplanificación de la Educación, Aspectos Conceptuales y Metodológicos* se destina a propiciar en conjunto con la implantación localizada de los equipamientos urbanos e infraestructura, educación comunitaria y mayor intercambio socio-cultural— tiene en las unidades de enseñanza de la red oficial su base operacional.

Esto es posible porque esas unidades, en número de 36 (incluidas 17 unidades ya existentes), se distribuyen uniformemente dentro del perímetro urbano de la ciudad como una estructura coordinada de la red.

Para que el sector educacional sear el núcleo irradiador de este programa, se torna necesario desarrollar esfuerzos en dos aspectos fundamentales: a) completar la red física y establecer estrategias de facilidades educacionales; b) desarrollar un proceso educativo que involucre, de modo eficaz, no sólo a la clientela escolar sino también a la población.

a) *Completar la red física y establecer estrategias de matrícula y oferta de cursos.*

La construcción y equipamiento de 18 unidades de enseñanza y un Centro de Educación Permanente, la substitución de 25 salas de aula provisionarias y la recuperación de las 17 unidades existentes, dotará a Ceilandia de una red educacional ubicada estratégicamente para atender a la clientela escolar, en dos y máximo en tres turnos. Conviene resaltar que en las 36 unidades de enseñanza serán construidas cuadras de deportes y recreación para estimular la práctica de “lazer” comunitario y la creación de puntos de convergencia de la población...

En síntesis, puede definirse la utilización de esas instalaciones de la siguiente forma:

- las 32 unidades compuestas de salas de aula que varían en números de 11 a 15, situadas entre dos cuadras serán destinadas a la atención de la clientela de menor edad escolar (pre-escolar y hasta las seis primeras series del 1o. grado).  
Estas unidades deberán disponer de una sala para la atención de los adultos, principalmente las madres del pre-escolar, de manera que puedan integrarse al proceso educativo, además de servir como local de reunión de carácter comunitario. Todas deberán funcionar exclusivamente en el período diurno.
- 04 unidades de 20 salas para la atención de las séptimas y octavas series de la enseñanza del 1o. grado, considerándose que dos de ellas ofrecerán, también, respectivamente, cursos de 2o. grado — habilitación básica en Comercio.

*Juan Chong*

Esas unidades estarán dotadas de salas especiales, que permitan la ejecución de proyectos agrícolas y ecológicos, además de disponer de biblioteca y amplios auditorios. Los campos deportivos serán más completos, con área cubierta, lo que permitirá la iniciación deportiva a los más aptos en ese aspecto.

La atención médico-odontológica a la clientela escolar estará garantizada dentro de esas unidades de enseñanza. Es conveniente resaltar que esas unidades serán las únicas que ofrecerán cursos nocturnos de 1o. grado y Supletivo.

b) *Desarrollar un proceso educativo que involucre de modo eficaz, no solamente la clientela escolar sino también a la población.*

Para la mejoría de las condiciones ambientales de Ceilandia no es suficiente dotarla de infraestructura y equipamientos, sino que es necesario que paralelamente se desarrolle un proceso educacional con la participación efectiva de la comunidad.

Para desempeñar esa tarea, disponiendo de una red física para involucrar a la población, el complejo SEC/FEDF, se propone desarrollar un proceso de educación ambiental, con apoyo de los órganos del Gobierno del Distrito Federal (GDF), especialmente de la Fundación de Servicio Social, la Secretaría Especial del Medio Ambiente y la Asesoría Técnica de la UNESCO, en el período de tres años.

El proceso educacional propuesto deberá permitir que las actividades curriculares se desarrollan en torno a la solución de los problemas ambientales posibles de acción educacional, con base en la realidad local. Así, los alumnos orientados por sus profesores con la colaboración de diferentes técnicos y la utilización de informaciones, procurarán identificar las causas y proponer las soluciones, lo cual constituirá uno de los aspectos de la evaluación escolar.

El resultado de ese trabajo deberá ser presentado a la comunidad, con la cual se definirá una forma de acción conjunta para el enfrentamiento del problema.

Ejecutada la acción, el grupo profesor-alumno-comunidad se reunirá para analizar el trabajo desarrollado y los efectos en la mejoría del medio ambiente.

Así, el punto de partida del proceso enseñanza-aprendizaje será un hecho concreto que desafiará el potencial creador de cada alumno y que

lo llevará a aplicar inmediatamente sus conclusiones y observaciones, así como para asumir las responsabilidades sociales para la actuación efectiva, junto a la población, en la mejoría de la calidad de vida.

En las diferentes series y en los diversos niveles, dos grandes temas serán motivo de estudio para afrontar los problemas ambientales a) conservación y funcionamiento de la ciudad y b) mejoría del bienestar comunitario.

Al mismo tiempo, para reforzar este proceso, serán desarrolladas acciones en los campos de investigaciones y comunicación. En lo que se refiere a investigaciones se tiene programada la realización de un estudio sobre la percepción del medio ambiente y otro dirigido al estudio de la relación educación-empleo. En lo que se refiere al campo de las comunicaciones, se pretende crear las facilidades para estimular la comunicación horizontal, tratando de dinamizar el desarrollo autónomo de la ciudad.”

Como una forma simplificada de elaboración de la programación a nivel micro, se presenta en el Capítulo 4, una matriz de programación,<sup>13</sup> en una primera aproximación para el Caso de Ceilandia.

### **iii) Aprobación y Selección de Alternativas**

La *tercera etapa* se denomina aprobación y selección de las alternativas. En esta etapa el instrumento del proceso de planificación (plan, programa, proyecto) es aprobado y se convierte en una norma legal. Antes de su aprobación los encargados de adoptar las decisiones pueden solicitar una reelaboración o reformulación tanto de las políticas, acciones y alternativas presentadas, como de la determinación de los objetivos y metas.

En esta etapa es muy importante que los miembros de la comunidad tengan participación para que se comprometan en su ejecución. La aprobación del instrumento elaborado, previa difusión y discusión permite que los miembros de la comunidad y las diferentes instituciones se hagan partícipes y apoyen las acciones programadas.

### **iv) Ejecución**

La *cuarta etapa* es la ejecución del plan, programa o proyecto. Esta es una etapa clave dentro del proceso de planificación. Es en esta etapa

---

<sup>13</sup> Aplicación al Caso Ceilandia del Modelo presentado por Albert Sireau, *Esbozo - op. cit.*

*Juan Chong*

donde se ponen en práctica las políticas, medidas, y acciones contenidas en los planes, programas o proyectos. Esta es una de las funciones más importantes por tratarse de la realización y activación del plan.

Especialmente a nivel de microplanificación la ejecución del plan está estrechamente vinculada con la capacidad operativa de los órganos administrativos y los diferentes grupos de la comunidad y por lo tanto se requiere un trabajo previo de implementación para la asignación de responsabilidades.

La puesta en marcha del plan, programa o proyecto significa la aplicación de los recursos físicos y financieros bajo la dirección del personal que asume la responsabilidad de la realización de las actividades correspondientes.

En esta etapa la ejecución de algunos programas y proyectos requieren contar con técnicas que ayuden a tomar decisiones y proporcionen información sobre las acciones o tareas que deben realizarse. La ejecución de las diversas acciones, actividades y proyectos deben estar a cargo de determinados órganos, organismos o grupos sociales, encargados de utilizar los recursos para llevar adelante el plan programa o proyecto. Durante la ejecución se debe promover la participación de la comunidad para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Sobre esto último, la comunidad de Ceilandia ha demostrado, en diversas ocasiones, su aporte en la realización de tareas comunitarias, organizando grupos denominados "mutiroes" para la ejecución de determinadas tareas de interés colectivo.

En el proceso de microplanificación educativa una adecuada organización para la ejecución permitirá una acción coordinada, sin duplicaciones y al más bajo costo.

En el caso de la microplanificación de la educación los profesores desempeñan un papel fundamental. La ejecución de los planes, programas y proyectos de educación requiere del concurso de los profesores puesto que ellos están en contacto directo con los educandos y tienen posibilidades de mantenerse vinculados con la comunidad. Además, los educadores tienen un apoyo substancial en el cumplimiento de su trabajo diario, utilizando el medio ambiente como un instrumento para lograr que los educandos comprendan mejor el medio en que viven y desarrollen posibilidades y capacidades para contribuir en la superación de los problemas que se generan.

**v) Evaluación y control**

La *quinta etapa* es la evaluación y control. La evaluación viene a ser el análisis crítico de los resultados obtenidos a fin de introducir los correctivos necesarios. El control es una actividad paralela a la de ejecución y está muy ligada a la evaluación. Mediante la evaluación se llega a plantear modificaciones y mediante el control pueden concretarse reajustes.

Como puede concluirse el *proceso de planificación* es continuo puesto que puede plantearse la *reformulación, la nueva implementación o ejecución, etc.* Los instrumentos de la microplanificación pueden ser reajustados, reorientados y puestos en ejecución a fin de adecuarlos a la realidad.

**vi) Difusión y comunicación**

Esta es una etapa nueva en el proceso de planificación. Se trata no solamente de hacer más efectivas las etapas de ejecución y de evaluación y control, especialmente, sino que, además, a través de la difusión y comunicación los miembros de la comunidad se encuentran informados de los cambios que se pretenden realizar y les permite interiorizarse en los problemas y por lo tanto la posibilidad de actuar en la solución de estos. Hay que tener en cuenta que para la difusión y comunicación en el proceso de planificación se deben considerar las características de los distintos grupos de la comunidad, con el fin de utilizar los medios más adecuados de información.

En el caso de Ceilandia se está configurando la creación de un sistema de comunicación entre los grupos de la comunidad y la Administración Regional. Este sistema puede tener múltiples propósitos, siendo uno de ellos la difusión y comunicación con relación a la microplanificación, especialmente la educacional.

Los miembros de la comunidad deben estar informados y participar en el análisis de sus problemas y en la búsqueda y ejecución de las soluciones que permitirán lograr los objetivos de desarrollo de su comunidad. Reuniones grupales y otros medios masivos de comunicación son útiles para mantener un canal de informaciones entre las autoridades y los diversos grupos sociales de la comunidad para que las decisiones sean de responsabilidad colectiva.

Un aspecto adicional que debe remarcarse es que en el proceso de la microplanificación deben participar, diversos grupos sociales: las autoridades, los planificadores, docentes, alumnos y los miembros de la comunidad en general. Lo importante es que se realicen acciones coordinadas en sentido vertical y horizontal con el fin de lograr una adecuada partici-

*Juan Chong*

**pación en todo el proceso de planificación.** Tradicionalmente la responsabilidad sobre los diferentes grupos era fraccionada. Así, los políticos únicamente asumían la decisión en cuanto a las políticas generales y grandes objetivos, la aprobación y el control del proceso. Los planificadores eran responsables o participaban sólo en los trabajos de diagnóstico, prognosis, formulación y reformulación. Los administradores eran los únicos responsables de la implementación y ejecución del plan, programa o proyecto y los miembros de la comunidad estaban al margen del proceso de planificación.

En el nuevo tipo de microplanificación se trata de crear diversos canales de participación de los diferentes grupos sociales. Esto significa que no debe existir separación entre la planificación y la administración y que la participación de los miembros de la comunidad, es requisito fundamental en el proceso de microplanificación de la educación.

Es importante señalar en este punto la estrategia de movilización y participación comunitaria planteada por la administración de Ceilandia. Se trata de organizar una adecuada comunicación entre la población de Ceilandia y el órgano de Administración de la ciudad, para llevar adelante el proyecto de Promoción Social y Humana. La propuesta consiste en organizar la población en cuatro grupos, cada uno de los cuales tendrá representantes en los denominados Grupos Ejecutivos, que estarán en permanente comunicación con la Administración formando un Consejo Comunitario de Ceilandia. A través de estos canales se pretende lograr la transmisión de mensajes de la Administración a la población y de ésta a la Administración. El objetivo principal es lograr una activa participación de la comunidad en las decisiones que tienen que ver con su futuro.

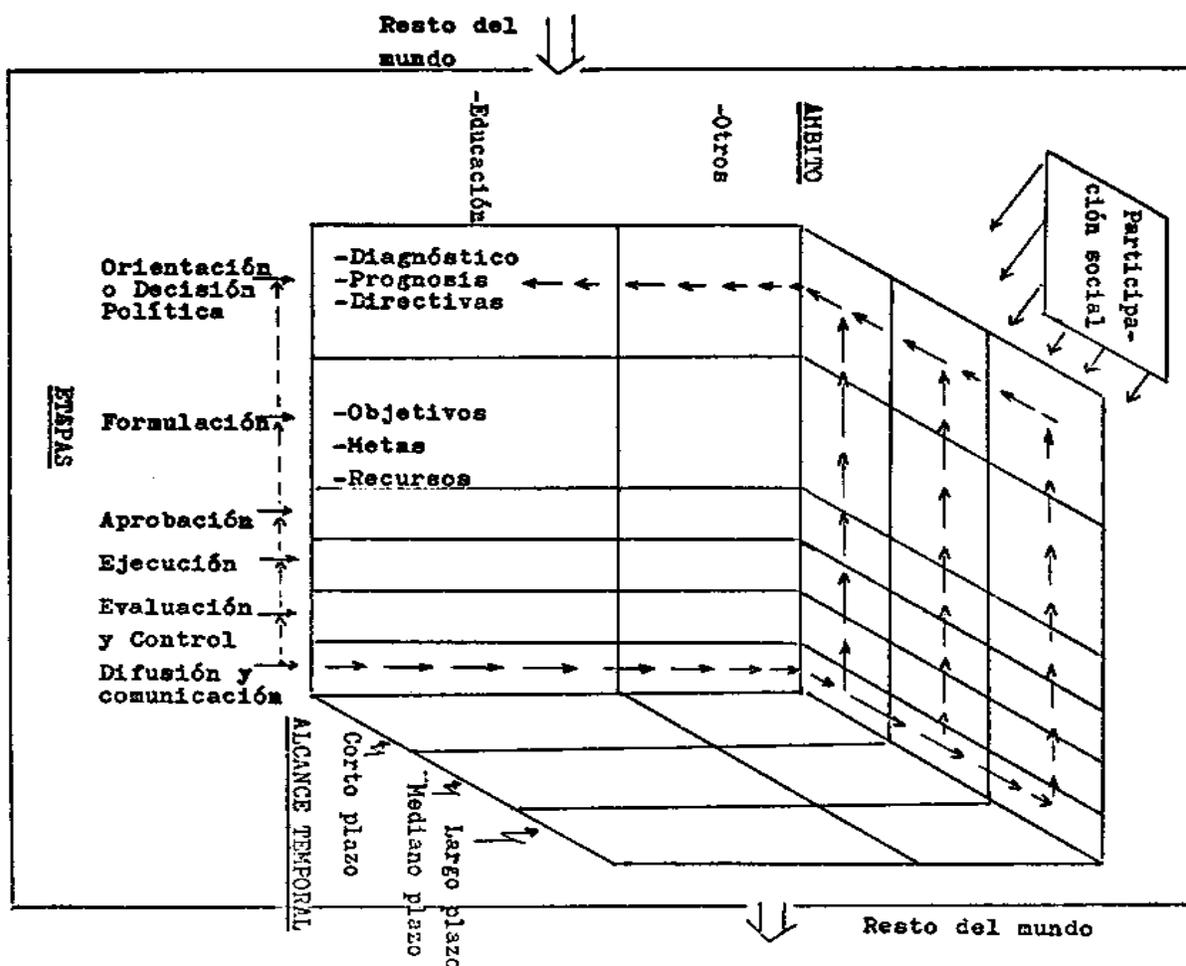
### **3. HORIZONTE TEMPORAL E INTERRELACIONES EN LA MICROPLANIFICACION.**

El proceso de microplanificación puede darse a largo, mediano y corto plazo. El *largo plazo* puede tener un horizonte de unos 10 a 20 años y constituye generalmente un marco orientador que permite diseñar la estrategia para los cambios que deben operarse en la comunidad. Dentro de este marco tiene lugar la microplanificación a *mediano plazo*. Esto llega a ser, entonces, la forma cómo en un primer momento la microplanificación a largo plazo es implementada a mediano plazo. A su vez, los instrumentos de la microplanificación a mediano plazo pueden ser implementados a *corto plazo*. Sin embargo, es conveniente señalar que a nivel micro tienen mayor significación la planificación a corto y mediano plazos.

En cuanto a las interrelaciones en el proceso de microplanificación, es conveniente señalar que todos los aspectos mencionados hasta el momento están interrelacionados en tres dimensiones. Esto se demuestra en el gráfico siguiente. Cada una de las etapas del proceso de microplanificación denotan actividades que pertenecen a las áreas o ámbitos de la planificación. Tanto las etapas como los ámbitos están fuertemente vinculados con el alcance temporal. Por ejemplo, existe una etapa de orientación para el largo, mediano y corto plazo; así sucesivamente, para las diferentes etapas del proceso de microplanificación.

Para completar el esquema de interrelación tridimensional debe mencionarse la relación con el *resto del mundo* que afecta el proceso de microplanificación de la educación; es decir considerar todos los aspectos que son causa o efecto del fenómeno educativo. Una característica que debe destacarse es que la microplanificación tiene funciones horizontales y verticales, lo cual indica relaciones de insumo-producto a través de los servicios de uno y otro sector con los sectores directamente vinculados con la acción educativa.

**INTERRELACIONES EN EL PROCESO DE MICROPLANIFICACION**



#### 4. MATRIZ DE INTERRELACIONES APLICADA AL CASO DE CEILANDIA

En los capítulos anteriores se ha sostenido la necesidad de utilizar en el proceso de planificación instrumentos sencillos que puedan ser manejados no sólo por especialistas. En este sentido, se ha creído conveniente desarrollar, como ejercicio con fines didácticos en una primera aproximación, la aplicación de la matriz de interrelaciones al caso de Ceilandia.

La aplicación de la matriz se ha realizado teniendo en cuenta las orientaciones señaladas por Albert Sireau, Experto de la UNESCO de la Oficina Regional de la Educación para América Latina y el Caribe. El autor, entre otros asuntos, señala que:

“La matriz es susceptible de ser empleada en las distintas fases de la planificación:

- a. análisis de situación: los hechos, en sus relaciones dinámicas;
- b. diagnóstico: distinción entre los elementos positivos y los elementos negativos, en función de los objetivos del sistema;
- c. determinación de los factores limitantes para la programación;
- d. programación por objetivos, en vista a maximizar los elementos positivos de la situación y a minimizar sus elementos negativos;
- e. programación por metas, para jerarquizar y desmenuzar los objetivos en secuencias operacionales;
- f. seguimiento, evaluación y retroalimentación.”<sup>14</sup>

En la aplicación al caso Ceilandia se han considerado cinco aspectos o áreas de análisis: demográfico, socio-económico, ecológico, cultural y educacional. Estos aspectos se han ordenado para obtener una matriz cuadrada; es decir cinco filas y cinco columnas. Las interrelaciones entre estos cinco aspectos se desarrollan, como ejercicio de aplicación, aplicando la matriz de interrelaciones en tres fases del proceso de planificación:

- I. matriz de situación
- II. matriz de diagnóstico, y
- III. matriz de programación por objetivos.

En la elaboración de estas tres matrices se han tenido en cuenta los siguientes puntos:

---

<sup>14</sup> Albert Sireau, *Esbozo de una Matriz de Interrelaciones - Un Instrumento de Análisis Interdisciplinario y de Programación Intersectorial*, 7pp.

- a. los aspectos sectoriales se encuentran en la diagonal de la matriz; es decir, en la intersección demográfico-demográfico, se tiene la parte disciplinaria de esta área. En igual sentido, en la intersección socioeconómico-socioeconómico, se tiene el desarrollo sectorial correspondiente a ésta área y así sucesivamente, con relación al resto de las intersecciones;
- b. los puntos planteados en los aspectos sectoriales influyen en los demás; en otros términos, a nivel de cada fila, los aspectos sectoriales, por ejemplo, lo ecológico-ecológico influencia las otras áreas: demográfico, socio-económico; cultural y educacional;
- c. por el lado de las columnas se tiene la visualización de las relaciones que influyen en los distintos aspectos sobre el área sectorial;
- d. en términos prácticos primero se completan las filas y luego se hace una evaluación del contenido de las columnas con relación a cada aspecto sectorial correspondiente a cada columna.

No está demás hacer hincapié que la construcción de la matriz puede realizarse con cualquier número de variables para visualizar las interrelaciones; más aún, también podría utilizarse para analizar las interrelaciones entre las variables que corresponden a un mismo fenómeno, por ejemplo educación. Para propósitos de la microplanificación este instrumento es de fácil manejo, aunque por supuesto completar el contenido de las matrices es una tarea más o menos compleja.

Las matrices de situación y diagnóstico aplicados al caso Ceilandia fueron construidas utilizando los datos e informaciones disponibles. La matriz de programación de objetivos es resultante del análisis de las dos matrices anteriores.

Es indudable que las matrices que se presentan en las páginas siguientes pueden ser perfeccionadas para visualizar con mayor profundidad las interrelaciones de las diferentes variables que han sido seleccionadas, de manera que se pueda tener un mejor análisis de situación y diagnóstico de Ceilandia, así como una programación por objetivos con mayor precisión para superar los problemas planteados. La primera elaboración de estas matrices fue sometida a la opinión y observaciones de algunos especialistas vinculados con los aspectos técnicos y/o con experiencia en Ceilandia<sup>15</sup>. Las matrices que se presentan consideran las sugerencias planteadas.

---

<sup>15</sup> Se agradece a Gladys Márques, de la FEDF, María de Lourdes Abadía Bastos, Administradora de Ceilandia y a Antonio Carlos da R. Xavier, del CNRH, por sus comentarios, sugerencias y observaciones que han permitido mejorar el contenido de las tres matrices.

MATRIZ DE INTERRELACIONES APLICADO AL CASO CEILANDIA

MATRIZ DE SITUACION

PRIMERA APROXIMACION A MODO DE EJERCICIO CON FINES DIDACTICOS.

| ASPECTOS         | DEMOGRAFICOS   | SOCIO-ECONOMICOS   | ECOLOGICOS  | CULTURALES  | EDUCACIONALES   |
|------------------|--|--|---|---|---|
| DEMOGRAFICOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cuenta con el 13.4% de la población del D.F.</li> <li>*Alta tasa de crecimiento demográfico: 1971-1977 5.3%</li> <li>*Mortalidad infantil 84.5 por cada 1,000 nacidos vivos.</li> <li>*Tasa de natalidad más alta de todo el D.F.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alto porcentaje de población joven.</li> <li>*Cuenta con el 10.6% de la PEA del DF.</li> <li>*Alta tasa de desempleo y subempleo:</li> <li>*Alta tasa de dependencia.</li> <li>*Escasa calificación de la mano de obra.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alto número de familias todavía viven en barracas (viviendas provisionales).</li> <li>*Densidad demográfica cinco veces mayor que la del Plano Piloto.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Conflictos culturales por diversidad de procedencia.</li> <li>*Escasas posibilidades de preservación de valores culturales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Fuerte demanda por servicios educacionales.</li> <li>*Demanda de servicios de 1o. grado y educación supletoria.</li> <li>*Funcionamiento de las escuelas en más de tres turnos.</li> </ul>  |
| SOCIO-ECONOMICOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>*47.7% de la PEA ocupada se dedica a profesiones ligadas a la construcción.</li> <li>*23.3% son comerciantes, funcionarios públicos, y</li> <li>*29.0% en actividades no especificadas.</li> <li>*Ciudad creada como consecuencia de la erradicación de favelas, constituida en gran porcentaje por población migrante, especialmente rural.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Existe una incipiente actividad industrial vinculada con la construcción.</li> <li>*Actividad comercial poco diversificada de pequeño porte.</li> <li>*Representa una ciudad dormitorio.</li> <li>*90% de la población es considerada de baja renta (menos de dos salarios mínimos).</li> <li>*Existe una incipiente actividad artesanal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicios básicos precarios.</li> <li>*Escaso servicio de seguridad.</li> <li>*Servicios sociales precarios.</li> <li>*Falta de urbanización.</li> <li>*Bienestar ambiental comunitario poco desarrollado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Distorsión de los patrones de consumo por el efecto demostración.</li> <li>*Inexistencia de servicios culturales.</li> <li>*Falta de organización y fortalecimiento de los grupos culturales.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desajuste entre el tipo de educación y las necesidades de la comunidad.</li> <li>*Bajo rendimiento educativo de la población.</li> <li>*Inexistencia de un sistema de comunicación.</li> <li>*Poca vinculación escuela-comunidad.</li> </ul>  |
| ECOLOGICOS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Altos índices de morbilidad especialmente en lo que se refiere a enfermedades respiratorias, virales, intestinales y de la piel.</li> <li>*Alta movilidad interna de la población masculina.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Escasa atención al mejoramiento del medio ambiente, principalmente por el desplazamiento del trabajador a otras localidades.</li> <li>*Producción agrícola y pecuaria de poco porte insignificante.</li> <li>*Exigencia a la comunidad para trabajos colectivos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Paisajística urbana poco desarrollada.</li> <li>*Carenacia de vegetación.</li> <li>*Escasa conservación de los ambientes de la comunidad.</li> <li>*Bienestar ambiental comunitario precario (alimentación, higiene, salud, vida cultural y producción).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desajustes culturales en un medio ambiente poco atractivo.</li> <li>*Escasa difusión de ideas con relación al medio ambiente.</li> <li>*Falta de preparación de la población para una vida urbana.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>*La escuela no prepara para el conocimiento de cómo funciona y está estructurada la ciudad.</li> <li>*Los aspectos ambientales no son tratados adecuadamente.</li> </ul>   |
| CULTURALES       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal más calificado migra con frecuencia.</li> <li>*Alto porcentaje de población procura servicios culturales y tiene expectativas o tratan de salir periódicamente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Iniciación de trabajos comunitarios: mutiroes.</li> <li>*Dificultades de integración atentan contra modelos de producción cooperativa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Choque entre los valores culturales y el diseño urbanístico de la ciudad.</li> <li>*Cambios de los modos de vida por las condiciones ambientales imperantes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Formación de grupos con diversos valores y patrones culturales.</li> <li>*Mantenimiento de algunas tradiciones comunes a los distintos grupos</li> <li>*Escasas posibilidades de mantenimiento y creación de valores culturales</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Comportamientos inadecuados de un buen porcentaje de alumnos.</li> <li>*Conflictos en el ambiente educacional.</li> <li>*Alta evasión del alumnado tanto en la educación regular como supletoria.</li> </ul>  |
| EDUCACIONALES    | <ul style="list-style-type: none"> <li>*La escuela no cumple su función de integración de los diversos grupos poblacionales.</li> <li>*Falta de oportunidades para la atención de los diversos grupos.</li> <li>*Altos porcentajes de analfabetismo en la población adulta.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Escasa utilización de los recursos con potencialidad educativa.</li> <li>*Desvinculación escuela-producción.</li> <li>*Falta de racionalización en el uso de recursos.</li> <li>*Problemas de gerencia educacional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Escasa contribución de la educación a la percepción y solución de los problemas ambientales</li> <li>*Mantenimiento de una actitud pasiva con relación al mejoramiento del medio ambiente.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*La comunidad no siente que la escuela le pertenece.</li> <li>*La escuela enfatiza aspectos culturales al margen de las necesidades de la comunidad.</li> <li>*La escuela no se ajusta al concepto familiar imperante en Ceilandia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Sistema educativo rígido que no atiende las necesidades de la comunidad, ni los intereses de los educandos.</li> <li>*Falta de interiorización del personal docente con la comunidad.</li> <li>*Infraestructura física y equipamientos insuficientes.</li> <li>*Recursos escasos para el uso por las escuelas.</li> </ul> |

MATRIZ DE INTERRELACIONES APLICADO AL CASO CEILANDIA

MATRIZ DE DIAGNOSTICO

+ Positivos  
- Negativos

PRIMERA APROXIMACION A MODO DE EJERCICIO CON FINES DIDACTICOS.

| ASPECTOS         | DEMOGRAFICOS  | SOCIO-ECONOMICOS  | ECOLOGICOS   | CULTURALES  | EDUCACIONALES  |
|------------------|---|---|--|---|--|
| DEMOGRAFICOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Existe una tendencia decreciente de la tasa demográfica.</li> <li>+ Tendencias decrecientes en las tasas de mortalidad y natalidad.</li> <li>+ Tamaño de la población en términos relativos tiende a reducirse con relación a la población del DF.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cambios en la estructura de la fuerza de trabajo.</li> <li>- Aumento de la población dependiente a corto y mediano plazos.</li> <li>- Mantenimiento de las tasas de subempleo y desempleo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a mantener una fuerte presión sobre el medio.</li> <li>- Aumento de la densidad demográfica.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso con la nueva situación que les toca vivir.</li> <li>+ Posibilidades de tomar acciones para mejorar su comunidad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aumento en la creación de oportunidades educacionales.</li> <li>- Sobrecarga de los establecimientos educacionales.</li> <li>- Escasez de personal calificado.</li> </ul>   |
| SOCIO-ECONOMICOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posibilidades de cambiar la estructura de la PEA.</li> <li>- Atracción de migrantes por la expectativa generada a consecuencia de inversiones en el campo de vivienda y otros sectores sociales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posibilidades de iniciar cooperativas de producción en el sector informal.</li> <li>- Escasas posibilidades de absorción de la mano de obra.</li> <li>- Necesidad de crear actividades productivas.</li> <li>- Se mantiene un alto porcentaje de población de baja renta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mejoramiento de las condiciones de infraestructura básica y servicios sociales.</li> <li>- Contaminación ambiental.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los patrones de consumo.</li> <li>+ Posibilidades de lograr mejor integración cultural.</li> <li>- Escasa oferta de servicios culturales.</li> <li>+ Existe una alta potencialidad cultural de la población.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aumento de las expectativas de la población por más educación.</li> <li>- El sistema educativo no ofrece la educación requerida.</li> <li>- Se mantiene un bajo nivel educativo de la población.</li> </ul>   |
| ECOLOGICOS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene un alto índice de morbilidad.</li> <li>- Carencia de políticas y fuentes de trabajo para evitar el éxodo de la mano de obra.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posibilidades de mantener al trabajador en su medio.</li> <li>- Escaso desarrollo y carencia de una política de actividades productivas, evitando deteriorar el medio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Inicio de un programa de mejoramiento del medio ambiente.</li> <li>- Dificultades para mejorar la paisajística urbana.</li> <li>- Se mantienen los problemas de bienestar comunitario.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco estímulo para incentivar el desarrollo de los valores culturales en el medio.</li> <li>- Escasa comunicación sobre la cultura y el medio ambiente.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura y funcionamiento de la ciudad no es conocido por los habitantes.</li> <li>- La problemática ambiental no está siendo tratada por la escuela.</li> </ul>   |
| CULTURALES       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene una alta movilidad interna de la población masculina.</li> <li>- La población tiene escasas y casi nulas posibilidades de promover su acervo cultural.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posibilidades de fortalecer la acción comunitaria.</li> <li>- La diferenciación de valores dificulta la integración cultural de la comunidad.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño urbanístico no considera los intereses culturales de la población.</li> <li>- Efectos negativos tan contra las costumbres y valores de los grupos sociales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantendrá por un tiempo la distancia entre los grupos con diversos valores y patrones culturales.</li> <li>- Poco estímulo para la creación y preservación de los valores culturales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de conflictos en los ambientes educacionales.</li> <li>- Lenta disminución de la evasión escolar.</li> <li>- Dificultades para cambiar rápidamente los comportamientos inadecuados.</li> </ul>  |
| EDUCACIONALES    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La procedencia diversa de los moradores de la comunidad afecta la función de integración de la escuela.</li> <li>- Reducida amplitud en la oferta educacional para los diferentes grupos sociales.</li> <li>- Se mantiene un alto porcentaje de analfabetismo de la población adulta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con un catastro de recursos con potencialidad educativa y no se los utiliza.</li> <li>- La escuela está desvinculada de la comunidad.</li> <li>- La administración educacional enfrenta problemas de organización, manejo y carencia de recursos.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se está iniciando un programa de educación ambiental.</li> <li>- Los ambientes educativos aún dejan mucho que desear.</li> <li>- No existe un orden de prioridades para la solución de los problemas de la educación del medio ambiente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dicotomía entre escuela y comunidad.</li> <li>- Los contenidos educacionales no se ajustan a la diversidad de valores culturales.</li> <li>- La educación que se imparte no considera la concepción de familia de la comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema educativo en términos cuantitativos no absorbe toda la demanda y cualitativamente el tipo de educación no se ajusta a la realidad.</li> <li>- Recursos insuficientes.</li> <li>- Personal docente tiene pocos estímulos y no se integra a la comunidad.</li> </ul> |

MATRIZ DE INTERRELACIONES APLICADO AL CASO CEILANDIA

MATRIZ DE PROGRAMACION DE OBJETIVOS

PRIMERA APROXIMACION A MODO DE EJERCICIO CON FINES DIDACTICOS.

| ASPECTOS         | DEMOGRAFICOS   | SOCIO-ECONOMICOS   | ECOLOGICOS  | CULTURALES   | EDUCACIONALES   |
|------------------|--|--|---|--|---|
| DEMOGRAFICOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Limitar la expansión urbana.</li> <li>*Mejorar los niveles de salud.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reducir la tasa de subempleo y desempleo.</li> <li>*Disminuir la tasa de dependencia.</li> <li>*Ofrecer cursos de calificación de mano de obra.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Atenuar las presiones sobre el equipamiento urbano de Ceilandia.</li> <li>*Mejorar las condiciones habitacionales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ofrecer mecanismos para la preservación de los valores culturales.</li> <li>*Realizar acciones para la comprensión por parte de la población de su situación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliar y diversificar las oportunidades educacionales.</li> </ul>  |
| SOCIO-ECONOMICOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Minimizar los flujos migratorios.</li> <li>*Modificar la estructura sectorial de la PEA.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mejorar los niveles de renta de la población.</li> <li>*Desarrollar proyectos para la creación de empleos.</li> <li>*Promover la formación de cooperativas de producción.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ofrecer y fortalecer la prestación de servicios básicos y de seguridad.</li> <li>*Completar el planeamiento urbano.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Modificar los patrones de consumo suntuario.</li> <li>*Desarrollar programas para lograr una integración cultural.</li> <li>*Apoyar el desarrollo de la potencialidad cultural de la población.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Orientar adecuadamente las expectativas educacionales de la población.</li> <li>*Adecuar el sistema educativo a las necesidades de la comunidad.</li> <li>*Elevar el nivel educativo de la población.</li> </ul>  |
| ECOLOGICOS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ampliar los servicios de saneamiento y de salud.</li> <li>*Ofrecer fuentes de trabajo para reducir el éxodo de la mano de obra.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Promover la participación comunitaria para el desarrollo de las actividades productivas.</li> <li>*Aumentar el índice de retención del trabajador en su medio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Incentivar la participación comunitaria para el mejoramiento de su medio ambiente.</li> <li>*Aplicar el programa de mejoramiento del medio ambiente.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollar programas para eliminar los desajustes culturales en su medio ambiente.</li> <li>*Establecer mecanismos de comunicación y difusión de los valores culturales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Introducir la problemática ambiental en los currículos.</li> <li>*Estudiar, analizar y proponer soluciones para mejorar el funcionamiento y estructura de la ciudad.</li> </ul>   |
| CULTURALES       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Evitar el éxodo de personal.</li> <li>*Incentivar a la población para la creación y promoción de su acervo cultural.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Fortalecer la acción comunitaria dentro de su contexto cultural.</li> <li>*Modificar comportamiento para lograr formas adecuadas de producción, especialmente de carácter cooperativo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar estudios para modificar el diseño urbanístico, teniendo en cuenta los intereses de la comunidad.</li> <li>*Establecer correspondencia entre el medio ambiente y el desarrollo cultural.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Preservar las tradiciones culturales características de la comunidad.</li> <li>*Promover programas para incentivar la formación de grupos culturales, respetando su integridad y diversidad.</li> <li>*Fortalecer los grupos culturales existentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Favorecer la integración cultural en el ambiente educacional.</li> <li>*Reducir la evasión escolar.</li> <li>*Contribuir en el cambio de comportamiento que beneficie a la comunidad.</li> </ul>  |
| EDUCACIONALES    | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reforzar la función integradora de la escuela.</li> <li>*Ampliar y diversificar la oferta de oportunidades educacionales a los distintos grupos de la comunidad.</li> <li>*Reducir el índice de analfabetismo de la población adulta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Establecer una mejor relación escuela-producción.</li> <li>*Establecer convenios para el uso del potencial educacional de la comunidad.</li> <li>*Racionalizar el uso de los recursos y aumentar las facilidades educacionales y de administración escolar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Aplicar los programas de educación ambiental.</li> <li>*Mejorar los ambientes educacionales.</li> <li>*Proponer y aplicar medidas para la solución de los problemas ambientales prioritarios.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Promover una mayor participación de la comunidad en materia educacional y cultural.</li> <li>*Adecuar los contenidos educacionales para atender a los diferentes grupos sociales y de acuerdo con las propias características de la comunidad.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollar un sistema educacional teniendo en cuenta las características y necesidades de la comunidad.</li> <li>*Fortalecer las inversiones educacionales.</li> <li>*Aplicar programas de mejoramiento de la calificación y situación económica de los docentes.</li> </ul> |