

LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN PERSPECTIVA EMANCIPADORA

María-José Aguilar-Idáñez y Daniel Buraschi

Instituto Internacional de Ciencias Sociales Aplicadas (IICSA)

<https://institutoicsa.com>

RESUMEN

La planificación participativa es una forma de entender la planificación que hace hincapié en el protagonismo de las personas directamente involucradas en todas las fases del proceso de intervención, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación final. A pesar de su impacto positivo y de su potencial transformador, a menudo, en los proyectos de intervención socio-educativa, “lo participativo” es más una declaración de intenciones que una real apuesta metodológica y política. En este artículo se presenta una reflexión teórica y metodológica sobre la planificación participativa desde un enfoque emancipador. Este enfoque se centra en el reconocimiento de la asimetría de poder existente en las relaciones sociales y las lógicas de dominación que caracterizan nuestra estructura social y nuestros espacios de acción social; el compromiso con la transformación de las estructuras sociales; y la toma de conciencia que la participación en igualdad no es una dinámica espontánea de los procesos participativos, sino que necesita ser apoyada, acompañada y facilitada. Se profundiza en el papel del equipo facilitador, la importancia de la reflexividad, los criterios teóricos y metodológicos para elegir técnicas grupales y métodos participativos, la importancia de la gestión de los conflictos y la definición de los componentes del proyecto.

PALABRAS CLAVE

Planificación participativa, enfoque emancipador, reflexividad.

ABSTRACT

Participatory planning is a way of understanding planning that emphasizes the protagonism of the people directly involved in all phases of the intervention process, from the initial diagnosis to the final evaluation. Despite its positive impact and transformative potential, "participatory" is often more a declaration of intent than a real methodological and political commitment in social and educational intervention projects.

This article presents a theoretical and methodological reflection on participatory planning from an emancipatory approach. This approach focuses on the recognition of the asymmetry of power existing in social relations and the logics of domination that characterize our social structure and our spaces of social action; the commitment to the transformation of social structures; and the awareness that participation in equality is not a spontaneous dynamic of participatory processes, but needs to be supported, accompanied and facilitated.

The role of the facilitating team, the importance of reflexivity, the theoretical and methodological criteria for choosing group techniques and participatory methods, the importance of conflict management and the definition of project components are discussed in depth.

KEYWORDS

Participatory planning, emancipatory approach, reflexivity.

En el ámbito de las políticas sociales y culturales el uso del término planificación hace referencia al proceso de diseño y elaboración de planes, programas y proyectos. En cambio, en el ámbito de la intervención sociocultural, la palabra planificación se refiere al uso de procedimientos para introducir organización y racionalidad en la acción, con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos.

El procedimiento de planificación más utilizado y útil en el campo de la acción social y cultural es el de la elaboración de proyectos. Un procedimiento que sólo puede emplearse en procesos de intervención colectiva, ya sean grupales o comunitarios. Por este motivo, cuando se trata de procesos de intervención individual o familiar, no suele utilizarse el término planificación, sino programación. Al menos en los países latinos.

En el ámbito de la planificación social y el diseño de proyectos, cuando se habla de “ciclo del proyecto” se incluyen todas las fases del proceso de intervención (desde el estudio, pasando por el diagnóstico, la elaboración del proyecto propiamente dicho, su ejecución y evaluación). Este hecho, propiciado en gran parte por agencias internacionales de desarrollo, puede confundir a quienes no son especialistas. Lo importante, en todo caso, es tener claro y poseer destrezas y habilidades técnicas para realizar todos y cada uno de los componentes que conlleva un proceso de intervención social. Cuando se trata del componente de “planificación” esto supone tener la capacidad de traducir las ideas en acción y de encontrar lo que Paulo Freire llamó el “inédito viable”¹.

1. Qué es la planificación participativa

La planificación participativa es una forma de entender la planificación que hace hincapié en el protagonismo, a través de la participación, de las personas directamente involucradas en todas las fases del proceso de intervención, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación final. La planificación participativa es una estrategia que busca involucrar a todas las personas de la comunidad (o de varias comunidades) en el proceso de planificación y toma de decisiones para elaborar un proyecto o plantear una iniciativa de acción colectiva, en lugar de que estas decisiones sean tomadas solo por un grupo específico de personas expertas. Con la planificación participativa se busca que las personas y comunidades se empoderen para tomar decisiones que afectan sus vidas,

¹ Toda situación tiene algo de inédito, singular e irreplicable que la hace única. Descubrir lo que tiene de inédito es clave para acertar con la respuesta. Una respuesta que debe ser viable, factible, con posibilidades de llevarse a cabo con éxito.

y que se tengan en cuenta sus necesidades, intereses y perspectivas en el proceso de planificación. Esto se logra a través del diálogo y la colaboración abierta entre todas las partes interesadas. La planificación participativa debería ser un elemento esencial de la acción social, porque promueve la equidad, la inclusión y la toma de decisiones más informadas y democráticas.

La planificación participativa en la elaboración de proyectos tiene importantes ventajas para la acción social. En primer lugar, construye confianza entre la organización promotora y la comunidad, así como entre las personas involucradas. Esta confianza puede servir de base para el futuro desarrollo de la comunidad y de la acción comunitaria¹. Además, la planificación participativa es un proceso de capacitación por el que se adquieren habilidades que perduran más allá de la programación propiamente dicha. Los miembros de la comunidad pueden aprender habilidades de liderazgo, análisis de la realidad, resolución creativa de conflictos, dialogicidad, trabajo grupal y toma de decisiones, lo que les permite ser más efectivos en futuras intervenciones. Una tercera ventaja de la planificación participativa es que evita obstáculos ocasionados por el desconocimiento de las realidades de la comunidad o de la población a la que va dirigida la intervención: Al involucrar a los miembros de la comunidad en el proceso, se asegura que las soluciones propuestas sean adecuadas y efectivas². En este sentido, aunque la planificación participativa suele ser un proceso más largo respecto a otras formas de planificación, la capacitación que se incorpora durante el proceso, los consensos alcanzados y, sobre todo, la apropiación del proceso por parte de las personas directamente involucradas hace que el proyecto social sea más sostenible y eficaz. En resumen, la planificación participativa promueve el empoderamiento comunitario al involucrar a los miembros de la

¹ Recomendamos la lectura del decálogo al respecto, propuesto en mayo de 2023 por el Conversatorio sobre Acción Comunitaria: <https://mariajoseaguilaridanez.wordpress.com/2023/05/15/comunidad-y-accion-comunitaria/>

² Conviene recordar aquí los principios en que han de guiar la acción profesional en el campo de organización comunitaria, que fueron formulados por Murray Ross en 1967: Las comunidades pueden desarrollar su capacidad para enfrentar sus propios problemas. La gente quiere cambiar y puede cambiar. La gente debería participar en la realización, modificación o control de los principales cambios que tengan lugar en sus comunidades. Los cambios en la vida de la comunidad que son auto-decididos o auto-desarrollados por ellos mismos tienen un significado y una permanencia que no tienen los cambios impuestos. Un "enfoque holístico" puede enfrentar exitosamente los problemas que con un "enfoque fragmentado" no pueden resolverse. La democracia requiere participación cooperativa y acción en los asuntos de la comunidad, y la gente debe aprender destrezas que hagan esto posible. Con frecuencia las comunidades humanas necesitan ayuda en la organización para hacer frente a sus problemas, así como algunos individuos necesitan ayuda para enfrentar sus propias necesidades individuales (Aguilar-Idáñez, 2013, p. 181).

comunidad en el proceso de toma de decisiones y al enseñarles habilidades que les permiten ser más efectivos en futuras intervenciones.

Existe un amplio abanico de metodologías, estrategias y herramientas de planificación participativa¹. Si bien cada una tiene características particulares, las diferentes propuestas metodológicas sobre planificación suelen incluir las siguientes fases: identificación y análisis de las necesidades que justifican la intervención, el diagnóstico; planificación y diseño de objetivos, de estrategias de intervención, tiempo y recursos; ejecución o desarrollo, seguimiento y control de las actividades del proyecto; y por último evaluación de todas las fases del proyecto. Estas fases conforman lo que se suele llamar el “ciclo del proyecto” al que hacíamos referencia al inicio de este texto. Aquí entendemos por proyecto, una estructura de actuación puesta en marcha a partir de una realidad que queremos modificar que adquiere la forma de un ciclo articulado y progresivo (Aguilar-Idáñez, 2013).

El diagnóstico participativo es el punto de partida de la planificación participativa. Cuanto más y mejor conozcamos el contexto sobre el que se interviene y sus condicionantes, el desarrollo del proyecto será más adaptado a la realidad de las demandas e intereses de la población directamente afectada. El objetivo último del diagnóstico es conocer y comprender la realidad de cara al establecimiento de prioridades y de estrategias de intervención que permitan determinar de antemano la viabilidad del proyecto. Además, el diagnóstico permitirá evaluar los resultados obtenidos a través del proyecto, comparando éstos con la situación de partida. Para que la planificación pueda ser flexible y adaptar los procesos a las decisiones que reclama cada coyuntura, es necesario que el diagnóstico (siempre realizándose y actualizándose), sirva para orientar la toma de decisiones con el fin de mantener o corregir el conjunto de actividades en la dirección de la situación-objetivo.

¹ El modelo de trabajo vecinal de Henderson y Thomas (1987), el enfoque multiactoral (Rovirosa et al, 1990), el enfoque del marco lógico (Aguilar-Idáñez y Ander-Egg, 1991; Camacho et al, 2001; Ortegón et al, 2005; Aguilar-Idáñez, 2013), las metodologías dialógicas (Buraschi et al, 2019; Aguilar-Idáñez y Buraschi, 2021), la sociopraxis (CIMAS, 2009), el diagnóstico rural participativo (Expósito Verdejo, 2003), etc.

El diseño participativo. La fase de diseño del proyecto incorpora y organiza la información generada en la fase de diagnóstico. Una vez identificado el problema sobre el que se va a realizar el proyecto de intervención y la estrategia a seguir, se desarrolla un marco pertinente, coherente, viable, eficiente y sostenible, que debe tener en cuenta los objetivos del proyecto, los resultados que queremos conseguir y los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para alcanzar dichos resultados. En la fase de diseño nuestro rol como profesionales de la acción social es acompañar la definición de los objetivos, los indicadores, las acciones y los recursos, pero también, promover la construcción del consenso y la gestión de los conflictos.

El desarrollo del proyecto o implementación consiste en realizar las acciones y actividades planificadas en el proyecto. En esta fase el profesional de acción social se ocupa de dar seguimiento a las actividades, apoyar su realización y facilitar la participación de las personas involucradas utilizando herramientas participativas y de facilitación.

La evaluación participativa. Desde un enfoque participativo, la evaluación es un proceso de aprendizaje en el cual la comunidad se forma en la capacidad de tomar decisiones. El propósito de la evaluación es mejorar la calidad de nuestras acciones, reflexionar y aprender a partir de la experiencia del proyecto y controlar los resultados que hemos generado. Generalmente, se suelen identificar al menos cinco criterios útiles para guiar un proceso de evaluación participativa: la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la sostenibilidad y el impacto. La pertinencia se refiere a la adecuación del proyecto respecto a las prioridades de las distintas entidades y colectivos implicados en su puesta en marcha. La eficiencia se refiere a la manera en que un proyecto hace uso de los medios disponibles; cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. La eficacia valora en qué medida se han conseguido los objetivos. La sostenibilidad valora la capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos provocados por el desarrollo del proyecto. Por último, el impacto, que hace referencia a los efectos que van más allá de los logros concretos de los objetivos específicos del proyecto.

2. Una perspectiva emancipadora

En este texto no abordaremos los aspectos metodológicos específicos de las fases del ciclo del proyecto, sino que centraremos nuestra atención en algunos elementos que son claves para que los procesos participativos de planificación sean coherentes y eficaces: Porque a menudo “lo participativo” es más una declaración de intenciones que una real apuesta metodológica y política. Y porque los procesos que se definen participativos, de ordinario se limitan a informar o consultar a la población o a actividades participativas puramente estéticas que no implican un verdadero protagonismo de las personas participantes, es decir, son procesos de pseudo-participación.

Por esta razón, creemos importante repensar el proceso de planificación participativa desde un enfoque emancipador. El enfoque emancipador tiene tres características principales: la primera es el reconocimiento de la asimetría de poder existente en las relaciones sociales y las lógicas de dominación que caracterizan nuestra estructura social y nuestros espacios de acción social; la segunda es el compromiso con la transformación, no solo de las personas (de sus actitudes y conductas) sino de las estructuras sociales y de las organizaciones en las que trabajamos; y la tercera característica es la toma de conciencia que la participación en igualdad no es una dinámica espontánea de los procesos participativos, sino que necesita ser apoyada, acompañada y facilitada. No es suficiente que las personas tengan el “derecho de palabra”, hay que desarrollar competencias y crear espacios para que las personas tengan el “derecho a ser escuchadas”. Este enfoque promueve la emancipación de las personas involucradas en un proceso de planificación o, al menos, evita reproducir relaciones de dominación. Incluye reflexiones y prácticas que contribuyen a la justicia social, implican un proceso de transformación personal, organizacional, institucional y social. No se trata solamente de definir un plan de acción sistemático, sino de transformar las relaciones y las organizaciones, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. El enfoque emancipador en la planificación participativa implica la toma de conciencia de la asimetría de poder que existe en las relaciones entre diferentes grupos, reflexionar críticamente sobre los modelos de intervención dominantes, comprometerse con el cambio institucional, y promover la transformación

social apoyando el protagonismo de las personas empobrecidas, vulnerabilizadas y desposeídas en su lucha por el reconocimiento y el efectivo ejercicio de derechos.

Teniendo en cuenta las fases del ciclo de proyecto antes mencionadas (diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación) a continuación presentamos 10 claves que consideramos particularmente importantes en los procesos de planificación participativa desde un enfoque emancipador.

El equipo facilitador

Desde una perspectiva emancipadora, el papel de las personas profesionales del ámbito de la acción social es facilitar y acompañar el proceso de planificación social promoviendo la horizontalidad, la inclusión y el empoderamiento de las personas. Por esta razón, es muy importante que desarrollemos las competencias necesarias para facilitar procesos de planificación participativa. Cualquier profesional de la acción social no solo debe saber formular proyectos, sino que debe saber facilitar procesos participativos de planificación utilizando las metodologías participativas apropiadas.

La facilitación de procesos participativos es un conjunto de habilidades, técnicas y herramientas utilizadas para crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos participativos. Busca promover la participación activa de todas las personas involucradas, fomentando el diálogo, la colaboración y la toma de decisiones conjuntas. La facilitación también implica la creación de un ambiente seguro y respetuoso que fomente la participación y la creatividad.

La reflexividad

La planificación participativa, es un proceso que empieza siempre con un trabajo reflexivo del equipo de facilitación que cuestiona los propios prejuicios, los propios modelos implícitos y la posición que ocupamos en el sistema de dominación, para así tomar conciencia de nuestro papel en la reproducción de las estructuras de discriminación y poder. Esto conlleva un proceso continuo de cuestionamiento de nuestras prácticas y un replanteamiento dialógico de nuestras estrategias de acción, e implica la disposición a cambiar radicalmente la lógica tradicional de nuestras intervenciones y reconocer la responsabilidad política de nuestro papel. Reconocer la

responsabilidad política implica re-politizar la acción social, introduciendo la idea de que toda intervención tiene consecuencias políticas, que toda propuesta de acción para el cambio social implica una lucha abierta o encubierta por el poder. En este sentido, no existe una acción social “neutral” o “apolítica”, puesto que toda intervención se posiciona, lo quiera o no, en un continuum cuyos polos son la dominación y la emancipación. Por tanto, una intervención profesional no puede ser transformadora si no se sustenta en una práctica continua de reflexividad sobre nuestra acción y sobre el contexto en el que trabajamos.

Esta *reflexividad* es una condición previa y básica de toda acción social que pretenda ser transformadora o emancipadora¹. Este proceso reflexivo, además de crítico y constante, debe articular las dimensiones micro, meso y macro de las desigualdades y los diversos ejes de dominación y ejercicio del poder. En otras palabras, la reflexividad articula, en su análisis crítico, las diferentes dimensiones en las cuales actúan los dispositivos de opresión: esquemas individuales, prejuicios intergrupales, desigualdad estructural. Loli Hernández (2010) en su texto titulado significativamente “Antes de empezar”, subraya que todas las intervenciones tienen bases teóricas e ideológicas que las sustentan, aunque muchas veces sean inconscientes. Cuando nos acercamos a cualquier realidad para conocer algo sobre ella, ya tenemos unas razones por lo que lo hacemos, razones tal vez no explicitadas suficientemente pero no por ello menos reales. Estas razones primeras, este impulso que nos lleva a investigar, actuar, planificar sobre algo, marcarán profundamente, queramos o no, la intervención social. Por lo tanto, para identificar nuestras razones primeras debemos reflexionar sobre nuestras motivaciones y objetivos personales y profesionales al empezar un proceso de planificación participativo.

La convocatoria y los mapas de intereses

Un aspecto clave para un buen desarrollo de un proceso de planificación participativa es responder a la pregunta ¿a quién involucrar en el proceso? El momento crítico es la identificación de un buen

¹ Para un mayor desarrollo de lo que implica la reflexividad crítica véanse: Aguilar-Idáñez y Buraschi, 2020 y Aguilar-Idáñez y Buraschi, 2023.

“convocante”, esto es una persona o un grupo de personas que por la posición que ocupan o por sus características personales tienen legitimidad y poder de convocatoria. La/s persona/s en cuestión no tiene por qué ser expertas en el uso de metodologías participativas, para esto está el equipo facilitador, pero sí deben conocer bien las ventajas y características de la planificación participativa para que pueda persuadir a las personas que se quiera involucrar.

Quien convoque debe ser consciente y reflexionar sobre la falta de participación, la aparente pasividad e indiferencia respecto a determinados temas. Nuestra experiencia nos enseña que cuando los problemas son considerados realmente importantes no es la apatía lo que bloquea la participación, sino la idea que “de todas formas no serán tomados en consideración” y que, “de todas formas, no cambiará nada”. A menudo las personas expresan cierto malestar respecto a los procesos participativos, puesto que se sienten utilizadas, infravaloradas, o que el proceso se reduce simplemente a una justificación de decisiones ya tomadas. Es lo que llamamos una pseudo-participación.

El siguiente paso después de la convocatoria es la construcción de un *mapa de intereses* que recoge en un único documento un esquema de todas las posiciones en juego y sirve para garantizar que todos los puntos de vista estén presentes en el proceso. El mapa de intereses se lleva a cabo a través de entrevistas y permite clarificar quién está involucrado y qué intereses, posiciones y necesidades expresa. Para confeccionar un buen mapa es importante cuidar dos aspectos: primero hay que entrevistar a todas las personas potencialmente afectadas por el proyecto; segundo, hay que dar la posibilidad, a las personas que no han sido inicialmente entrevistadas, de poder ser incluidas en el proceso si lo consideran necesario. Es importante tener en cuenta que hay personas cuyas aportaciones pueden ser muy valiosas y que no están vinculadas a ninguna organización. Es común, en esta fase proceder mediante el proceso de “bola de nieve”: a partir de un primer grupo se va preguntando a las personas si conocen a otras que consideren importante incluir. No se trata de que estén presentes personas que representen a todos los grupos o categorías sociales genéricas (asociaciones de vecinos, sindicatos, Instituciones, ONG, etc.) sino que estén presentes todas las posiciones o racionalidades respecto a un determinado problema. Esto significa que en el grupo de

trabajo se incluya a personas que no pertenecen obligatoriamente a grupos o asociaciones o que no representan a nadie, pero que tienen una visión original y diferente del problema.

Una vez terminado un primer borrador el equipo facilitador devuelve el texto a las personas entrevistadas para que confirmen los datos recogidos y tengan la oportunidad de añadir información, corregir o clarificar. Hay que tener en cuenta que en estos primeros momentos de la planificación participativa el equipo facilitador no convoca a las personas, sino que se hace invitar a las reuniones de los grupos ya existentes. De esta forma reconoce y valoriza los recursos ya existentes y, al mismo tiempo, empieza a legitimar su rol.

La construcción del mapa de intereses permite al equipo facilitador identificar a las personas que resultan ser más apropiadas para realizar el taller de planificación participativa, que es el núcleo operativo del proceso. Se trata de un proceso delicado porque en la mesa tienen que estar representados todos los puntos de vista, intereses y racionalidades. Una vez identificadas y entrevistadas las potenciales personas representantes de cada punto de vista, el equipo facilitador tiene que formular una hipotética agenda de trabajo, con un calendario, fechas límite, horarios, presupuesto y los compromisos que implica participar en un taller de planificación participativa con estas características. Se trata de una agenda provisional que permite que todas las posibles personas participantes entiendan las características y el compromiso que implica su participación en el taller de planificación participativa.

La decisión final que hay que tomar en esta primera fase es decidir si conviene seguir adelante con la planificación participativa o es preferible utilizar estrategias más tradicionales. Esta decisión se toma en la primera reunión del taller de planificación participativa e implica que las personas estén dispuestas a involucrarse y a ponerse en discusión. Además, debe existir un compromiso claro y explícito de quién detenta el poder de decisión: es importante que quien tiene poder de decisión esté dispuesto a compartir ese poder. Se trata, por ejemplo, de mostrar a las instituciones que la planificación participativa genera más poder y soluciones más creativas. Finalmente, otros aspectos que determinarán la viabilidad del uso de métodos participativos es disponer del tiempo y de los

recursos necesarios. Sin este compromiso institucional se corre el riesgo que los procesos participativos no tengan consecuencias prácticas y generen frustración, insatisfacción y resistencias.

Criterios para elegir técnicas grupales y métodos participativos¹

Un aspecto importante de los procesos de planificación participativa es la elección de las técnicas grupales más eficaces, pertinentes y coherentes. Desde un punto de vista de la facilitación, no existe ninguna técnica que pueda aplicarse siempre y en cualquier circunstancia, sea cual fuere el grupo o el fin que se persiga. Al contrario: casi nunca vamos a encontrar “la” técnica ideal aplicable a todos los grupos. Si ella existiera, las demás no serían necesarias. De ahí la importancia de combinar, recrear, adaptar y reinventar las técnicas en cada una de las aplicaciones concretas. En esta tarea o esfuerzo de adecuación, la sensibilidad o flexibilidad del equipo de facilitación juega un papel fundamental. Sabemos que cada técnica tiene un potencial definido para movilizar las fuerzas internas del grupo y dirigir las hacia sus objetivos, pero ese potencial sólo puede ser realizado cuando se eligen adecuadamente. Para ello no existen recetas: hay que considerar cada grupo concreto, sus objetivos y características. Lo más conveniente es utilizar un conjunto de criterios que nos permitan, de la forma más eficaz posible, elegir la técnica que mejor se adapte a cada trabajo grupal en concreto.

Estos criterios no siempre serán perfectamente compatibles, por lo que habrá que ponderarlos en ciertos casos. Lo que sí será siempre conveniente es tenerlos en cuenta simultáneamente para elegir lo más apropiado a cada circunstancia. Son los siguientes:

- **Objetivos del grupo**, tanto el objetivo general como el objetivo concreto de la sesión de trabajo específica.

¹ Epígrafe extractado de: Aguilar-Idáñez, M. J. (2013). *Trabajo Social. Concepto y metodología*. Paraninfo, pp. 371-376. Un desarrollo amplio de los aspectos operativos y prácticos acerca de cómo trabajar en equipo, cómo lograr capacidad ejecutiva, trabajar bien en grupo, elegir adecuadamente las técnicas, aplicar los principios de la acción de grupo, etc. puede consultarse en: Aguilar-Idáñez, M. J. (2017). *Cómo animar un grupo* (29ª ed.). CCS, pp. 15-46. Ambos libros pueden descargarse aquí: <https://institutoicsa.com/publicaciones>

- **Madurez y entrenamiento del grupo**, ya que cada técnica tiene un nivel de complejidad determinado que puede exigir un determinado grado de cohesión interna, madurez emocional, etc. para ser efectiva.
- **Tamaño del grupo**, pues hay técnicas que sólo funcionan bien en grupos grandes, mientras que otras se adaptan mucho mejor a grupos pequeños.
- **Ambiente físico**, ya que la atmósfera grupal debe ser adecuada para el trabajo concreto a desarrollar, y ciertas técnicas sólo se pueden utilizar en determinadas condiciones ambientales (dimensión del local, disposición de las sillas, etc.).
- **Características del medio externo**. Este criterio hay que tenerlo muy en cuenta cuando el grupo pertenece a un medio ambiente social muy diferente al nuestro, o cuando el grupo se inscribe dentro de un ámbito institucional determinado.
- **Características de los miembros**, ya que nadie dentro del grupo debe “sentirse obligado” a participar o a realizar algo que le incomoda y le haga “sentirse forzado” emocionalmente.
- **Capacidad del equipo de facilitación**, ya que no todas las técnicas requieren del mismo nivel de formación-capacitación, ni de habilidad-destreza para su aplicación en un grupo. En este sentido, el equipo de facilitación debe ser muy responsable y consciente de sus propias competencias profesionales.

Para que una técnica active todas las potencialidades en el grupo, no es suficiente tener un buen conocimiento y dominio de esta, ni siquiera haberla seleccionado con acierto: hay que saber “usarla”, es decir saber implementarla y aplicarla prácticamente. Para lograr eso, que en gran parte es cuestión de experiencia y pericia, algunos consejos pueden ser de utilidad:

- Las técnicas grupales casi nunca se deben utilizarse de forma “pura”, es decir, según el procedimiento estricto con el que han sido diseñadas. Son más útiles si se adaptan, combinan unas con otras o, simplemente, se recrean sobre la base de cada circunstancia concreta. Seguir el “manual” al pie de la letra, como si fuera una lista de instrucciones, es la mejor manera de empobrecer el trabajo grupal.

- En cada caso específico hay que adaptar las técnicas que se vayan a usar. Adaptarlas al grupo concreto, a su circunstancia específica, al problema que se quiera resolver, al tipo de personas que integran el grupo, etc. Lo más eficaz siempre suele ser combinar varias técnicas en una misma sesión de trabajo, o recrear algunos procedimientos para trabajar en función del objetivo concreto del grupo.
- Ya se ha subrayado que no existe “la” técnica ideal, por ello, no conviene “aficionarse” a una o unas pocas técnicas que se conocen y dominan con facilidad, y aplicarlas “siempre y en todo lugar”. Además, una técnica puede haber sido buena en una ocasión y para un grupo y objetivo determinado, y no ser adecuada en otra circunstancia.
- Tampoco conviene utilizar las técnicas en forma rutinaria o ritual, ya que el puro formalismo sólo las vacía de significado. Este “ritualismo” en el uso de las técnicas grupales sólo lleva a una manipulación del grupo (aparentando y haciéndole creer que está trabajando en grupo, cuando en realidad se le está manipulando desde fuera).
- Para que las técnicas funcionen bien y sean un instrumento que ayude verdaderamente al grupo, debe existir un clima de confianza y una actitud de cooperación dentro del mismo. Si no existe ese sentimiento de “nosotros” difícilmente puedan desatar todas las potencialidades. No debemos olvidar que las técnicas no son “recetas” y que no producen efectos por sí solas.
- Debe existir en el grupo una atmósfera cordial, que estimule la participación. Si ese clima no existiera, es preciso crearlo previamente (para ello algunas técnicas “de iniciación grupal” pueden ser muy útiles).
- Por último, es necesario conocer muy bien al grupo concreto en que se van a aplicar las técnicas, sus características, sus posibilidades y potencialidades y sus riesgos o limitaciones. De este modo prestaremos el mejor servicio al grupo.

Conformación del grupo motor

Otro aspecto metodológico clave para realizar procesos de planificación participativa es que el equipo de facilitación no trabaja solamente con las personas que participan en los talleres de

planificación, sino que promueve la creación de un grupo motor y luego se coordina con éste. Un grupo motor en un proceso de planificación participativa es un grupo de trabajo que se encarga de la dirección y orientación del proceso participativo. Este grupo está formado por personas que quieren involucrarse más profundamente en el proyecto y que ayudan a que el proceso fluya correctamente. El grupo motor dispone de toda la información generada en el proceso participativo para permitir la transparencia y maximizar la participación en el proceso. En resumen, es responsable de garantizar una correcta orientación y ejecución del proceso participativo. En un proceso de planificación participativa, el grupo motor tiene las siguientes características: está formado por personas que quieren involucrarse más profundamente en el proyecto; ayuda a que el proceso fluya correctamente; dispone de toda la información generada en el proceso participativo para permitir la transparencia y maximizar la participación en el proceso; realiza labores de seguimiento en el diseño, ejecución y posterior aplicación de los resultados del proceso participativo; se reúne periódicamente para tomar decisiones sobre un ámbito o área específica del proyecto. Como subraya Hernández (2010), para conformar un equipo de trabajo efectivo en una comunidad, es importante contar con gente del lugar que esté cercana, que sean “cómplices” en el proceso. Estas personas no necesitan ser destacadas ni representantes, sino que deben tener experiencia en el lugar, creer en el trabajo y tener tiempo para dedicar a esta labor. También pueden ser otros profesionales que trabajen allí. Hay que tener en cuenta también que este grupo es una oportunidad de difundir estas metodologías a personas que se van a quedar trabajando y/o viviendo en el lugar.

Asignación de los roles, definición de la misión y de las reglas de base del proceso

Una vez conformado el grupo motor y convocadas las personas a los talleres de planificación, un aspecto esencial es definir las reglas de base para el desarrollo del trabajo. Se redefinen el plan de trabajo, el calendario de actividades, el presupuesto y los procedimientos de comunicación entre las personas participantes en la mesa y las bases sociales, grupos y categorías sociales que representan. Hay que destacar que todas las decisiones que se toman respecto a la agenda y las reglas de base pueden ser modificadas en cualquier momento siempre y cuando exista un consenso.

Un aspecto esencial de esta fase es definir claramente las reglas de la construcción del consenso. Se trata de clarificar bien la diferencia entre la discusión de las posiciones individuales, propia de los métodos de toma de decisión que tienen un estilo “parlamentario” y el modo de proceder de la planificación participativa. Normalmente el equipo de facilitación propone una lista de reglas que tienen que ver con el comportamiento y los procedimientos de toma de decisión que pueden servir como un primer documento de trabajo. Seguidamente presentamos algunas de las reglas que se suelen presentar para su discusión (Sclavi y Susskind, 2011, pp. 316-317):

- Cada persona se compromete a ilustrar solamente su punto de vista, renunciando a hablar por los demás.
- Se pueden poner en discusión las ideas, pero no las personas.
- Cada participante se compromete a concentrar la atención en los aspectos positivos de lo que se ha dicho, esforzándose en comprender las preocupaciones de los demás.
- Cada participante se compromete a buscar opciones comunes y propuestas que permitan construir un espacio común, sin minimizar los conflictos y las diferencias.
- Cada participante se compromete a tener informada a su propia base (es decir, a quienes comparten su punto de vista, pero no participan en el taller de planificación participativa).
- Cada participante tiene derecho a rechazar todas las propuestas y, al mismo tiempo acepta la responsabilidad de presentar alternativas.

A menudo, en los procesos de planificación participativa está prevista la creación de subcomisiones y la utilización de comisiones de “expertas” cuando sea necesario. Es interesante notar que en la planificación participativa se incluye al grupo de personas expertas, pero no se le delega la solución de problemas específicos, aunque se trate de cuestiones muy técnicas. El principio es que la diversidad de las opiniones (incluidas las de las expertas) da mejores resultados que las soluciones propuestas sólo por las personas expertas.

Es importante que, desde el principio, se haga explícito el fin general de la planificación participativa: plantear un proyecto, proponer un paquete de actividades o generar una solución a un problema que

sea considerado la mejor de todas las opciones definidas en principio. Además, tiene que ser claro el procedimiento que se utiliza: no el voto por mayoría, sino la construcción colaborativa de una propuesta común basada en la exploración de las diferentes opciones.

La importancia de la gestión creativa de los conflictos¹

Un proceso de planificación participativa puede empezar con un taller de capacitación en gestión creativa de conflictos. La idea es que el desarrollo de ideas creativas depende de la capacidad de las personas para gestionar los conflictos y transformarlos de obstáculos en oportunidades.

Llevar a cabo un proceso de planificación participativa implica cambiar la visión que se suele tener de los procesos de toma de decisión colectivos. Las personas suelen llegar a un taller de planificación participativa con una visión “de suma cero” del conflicto, basado en la idea que “si tú ganas yo pierdo”, que si existen posiciones opuestas también los intereses son opuestos. El éxito del proceso depende de la capacidad de superar esta visión binaria abriendo un espacio de curiosidad y disponibilidad para que sean posibles otras fórmulas de participación.

Es en esta fase donde se evidencian más las aportaciones de un enfoque emancipador a la planificación y toma de decisiones colectiva. Su punto de partida es que las personas que participan en el taller de planificación participativa se centren en entender y ser entendidas y no en convencer y desmontar los argumentos de los demás. Este proceso dialógico se basa en la comprensión de los marcos de referencia que están detrás de las posiciones. Un marco de referencia es el conjunto de valores, intereses, conocimientos que intervienen en nuestra forma de interpretar la realidad desde una determinada perspectiva cultural. Los marcos de referencia de personas de un mismo horizonte cultural suelen ser compartidos y, consecuentemente, no se suelen poner en discusión y suelen quedar implícitos hasta que no se violan. Pensemos por ejemplo en nuestro estilo comunicativo: Cuando hablamos con personas que comparten nuestro mismo horizonte cultural respetamos tácitamente un

¹ Todos los elementos sobre gestión creativa de conflictos mencionados en este epígrafe se inscriben en el marco del Método de la Construcción del Consenso (MCC). Para una explicación detallada del proceso y metodología del MCC véase: Buraschi y Aguilar-Idañez, 2014.

amplio abanico de reglas de comunicación: la distancia que mantenemos con nuestro interlocutor o interlocutora, la forma de gestionar el tiempo de conversación, las interrupciones, los contactos oculares, el contacto corporal, la entonación, el estilo comunicativo, etc. Todas estas reglas se encuadran en nuestro marco de referencia, pero cuando nos comunicamos con personas que no comparten nuestros marcos interpretativos nacen malentendidos comunicativos, que a menudo interpretamos de forma estereotipada.

La planificación participativa desde un enfoque emancipador se preocupa por crear las condiciones para que las personas tomen conciencia de los propios marcos de referencia y comprendan los marcos de referencia de las otras personas a través de la explicitación de los intereses, los valores y las claves interpretativas del problema en cuestión. La idea es que nuestra forma de interpretar y definir un problema determina la forma de resolverlo. En este sentido se pueden generar soluciones creativas sólo cuando se reencuadra un problema.

El objetivo es fomentar la comprensión de la perspectiva de las otras personas participantes y generar múltiples opciones que puedan responder a los diferentes intereses y necesidades de las personas involucradas en el proceso. Fisher et al. (1981) identificaron cuatro obstáculos a la creación de nuevas opciones: el juicio prematuro; la búsqueda de una supuesta única respuesta correcta; asumir que “la tarta ya está repartida”, que todas las opciones ya están representadas; considerar los problemas de los demás como “sus problemas” y no como problemas comunes. Seguidamente presentamos los principios que permiten crear un *contexto generativo y creativo* y superar estos obstáculos:

Centrarse en los intereses más que en las posiciones. Es importante comprender que, si bien las posiciones pueden ser opuestas, esto no significa que los intereses que están detrás de las posiciones tengan que serlo también. Pasar de las posiciones a los intereses permite visibilizar necesidades e intereses compartidos o, al menos, compatibles. Además, permite a cada persona clarificar lo que realmente considera importante. Posibilita construir un mapa de los intereses comunes. Sclavi y Susskind (2011) subrayan cómo se logra el acuerdo cuando se pasa la *solución* del problema a la

redefinición del problema. Separar los intereses de las posiciones es el paso previo necesario para que se hagan explícitos los intereses comunes y se generen soluciones creativas, ya que por cada interés general existen muchas opciones posibles y si se aumentan las opciones es mucho más probable que se encuentren soluciones donde todos y todas ganen.

Maximizar las ventajas recíprocas, se trata de ampliar el espacio de opciones para que puedan incluirse propuestas que satisfagan los intereses de personas que, en principio, tenían posiciones incompatibles.

Separar la fase de invención y generación de propuestas de la fase de decisión. Las propuestas puente se generan a través de la técnica de la lluvia de ideas y sólo en un segundo momento se discuten. El principio que está en la base de la eficacia de la técnica de la lluvia de ideas es que las personas se sientan libres de proponer ideas, actividades etc. sin miedo a ser criticadas y sin tener prisa para llegar a las conclusiones. En el proceso de generación de alternativas cada persona participante es considerada un recurso necesario para el proceso de toma de decisiones, además se valorizan las redes y las experiencias ya existentes. La fase de propuestas puede ser realmente creativa siempre y cuando se cree un clima de confianza, estimulante y distendido. Este clima se logra a través de la interacción basada en un estilo comunicativo dialógico: evitar comentarios que ataquen a las personas, reconocer el derecho de todas las personas de ser escuchadas; considerar toda propuesta digna de atención.

La realización de un acuerdo en la planificación es el resultado del desarrollo de “propuestas puente”, propuestas que responden a diferentes intereses que están detrás de posiciones inicialmente consideradas como opuestas. Para generar propuestas puente es necesario *comprender y tomarse en serio los intereses y las necesidades de las otras personas participantes* y tomarse el tiempo de reflexionar. En este sentido, se procede llevando a cabo “propuestas positivas acumulativas” que podríamos resumir en la pregunta que se suele plantear a las personas que participan en el taller de planificación participativa: “si no estás de acuerdo, qué debería cambiar para que la propuesta sea aceptable”. Las propuestas puente que son consideradas aceptables por todas las personas

participantes en la mesa se transforman en “paquetes de propuestas”. Los paquetes de propuestas se construyen a través de técnicas dialógicas muy utilizadas en la mediación social y comunitaria, entre las cuales destacamos:

- Los “*mensajes yo*”, que son mensajes que nos permiten cambiar el foco relacional sobre lo que se asume respecto a las intenciones de las demás personas. Por ejemplo, si decimos “usas esas palabras para manipularme” estamos interpretando las intenciones de la otra persona y estamos etiquetando su comportamiento, generando mecanismos de defensa como la agresividad o la negación. Si, por el contrario, decimos “cuando usas esas palabras me lastimas”, estamos centrando la atención en nuestra forma de interpretar su comportamiento, no estamos etiquetando a la otra persona y no estamos interpretando sus intenciones, simplemente estamos hablando de los efectos de su estilo comunicativo. Es una técnica muy sencilla y eficaz, porque las personas no suelen sentirse juzgadas y porque permite hacer explícita la dimensión relacional de la comunicación.
- *Las preguntas “¿y si...?”* son preguntas que se centran en el futuro y en lo positivo hablando sobre cómo nos gustaría que las cosas funcionaran y no sólo sobre lo que no nos gusta de su funcionamiento actual. Imaginarse escenarios futuros positivos permite abrir el horizonte de posibilidades, motivar a las personas que participan en el taller de planificación participativa y reencuadrar situaciones problemáticas.
- Hacer hincapié en los sentimientos, más que en las reivindicaciones: “esto es importante para mí” en lugar que “esto es lo que quiero”.

En este proceso, que adapta técnicas de mediación a la toma colectiva de decisiones y a la planificación, juega un papel fundamental el facilitador. Su principal preocupación es que todos los puntos de vista estén presentes en el taller de planificación participativa y es la garante de que las personas escuchen. El facilitador se ocupa de guiar el grupo, de centrarlo, cuando es necesario, de facilitar el diálogo más que la argumentación.

Todos los documentos que genera el taller de planificación participativa (el diagnóstico, las propuestas puente, los paquetes de propuestas y otros documentos de trabajo, como por ejemplo las relaciones de subcomisiones de trabajos, síntesis de reuniones, etc.) se sintetizan en un “*texto único*” que todas las personas participantes sienten que pueden aceptar y apoyar.

La creación de estructuras dialógicas

Una tarea fundamental del equipo facilitador es crear espacios que fomenten la colaboración, el reconocimiento recíproco, la igualdad, etc. Como hemos subrayado, el diálogo no es posible en estructuras caracterizadas por la asimetría de poder. Por esta razón, una condición necesaria para que se pueda trabajar con un enfoque emancipatorio es crear espacios donde todas las personas se sientan escuchadas y sientan que puedan aportar su punto de vista y sus experiencias. Estas estructuras, las hemos denominado “estructuras dialógicas” (Buraschi et al, 2019).

Creamos una estructura dialógica cuando a la hora de organizar talleres, laboratorios, encuentros, espacios de relación e intercambio, cuidamos los siguientes elementos:

La confianza: permite la apertura de la persona, facilita su participación auténtica y evita las actitudes defensivas. La confianza se alimenta con la transparencia del proceso y con la creación de espacios seguros en los que la persona no se siente juzgada sino aceptada plenamente.

La igualdad: No puede darse el diálogo si existe una relación asimétrica entre los participantes. La estructura dialógica debe ocuparse de volver a equilibrar lo máximo posible el poder entre las personas y desarrollar diferentes tipos de estrategias para crear igualdad. Participar en un proceso dialógico significa estar dispuestos a abandonar la comodidad del propio rol, de la propia posición y ponerse en discusión.

La diversidad: Si un grupo de trabajo es demasiado homogéneo, se limita seriamente su potencial creativo. Sin diversidad se cae fácilmente en la autorreferencialidad y en la clausura que puede hacer fallar un proceso colaborativo. Por este motivo es importante que en los procesos participativos estén presentes personas con diferentes puntos de vista y diferentes visiones del mundo. Es importante

esforzarse por incluir todos los puntos de vista, especialmente aquellos que no están de acuerdo con la visión dominante. Y esforzarse también por incluir a las personas que no son las que habitualmente hablan y participan.

El interés común: Si queremos que un proceso sea sostenible, las personas implicadas deben sentirlo como propio, apropiarse de él, deben sentir que es real lo que está en juego, que pueden contribuir a transformar la realidad y que el esfuerzo participativo realmente vale la pena. Por esta razón uno de los pilares de la estructura dialógica es unir a las personas participantes en torno a un interés común que se transformará, a través del proceso dialógico, en la construcción de una visión común: una definición común de la situación-problema, de las personas interesadas, de la estrategia de intervención y del cambio que se quiere lograr.

La corresponsabilidad: El proceso dialógico es un compromiso de todas las personas participantes, pues son ellas las responsables del proceso, son responsables de sostenerlo y son responsables de facilitarlos. La estructura dialógica maximiza el reparto del poder y de la responsabilidad por medio de un sentido no jerárquico.

Crear una estructura dialógica significa crear un espacio de participación horizontal, en el cual se valoricen los conocimientos, las competencias y las experiencias de cada persona. Un espacio que incorpore diferentes puntos de vista, incluyendo los que no están de acuerdo con nuestro punto de vista. La estructura dialógica permite construir un espacio de trabajo, de análisis crítico de la realidad, permite generar el paso de un estilo comunicativo basado en el debate a un estilo dialógico.

El espacio dialógico no garantiza solamente el derecho de palabra sino, sobre todo, el derecho a ser escuchados/as. La actitud propia de la escucha es una suspensión provisional del juicio, cuya finalidad es comprender lo que la otra persona está diciendo. Se trata de subrayar la valorización de los diferentes puntos de vista y la construcción de un “sentido común compartido”.

El despliegue de estructuras dialógicas debe procurarse en todos los espacios de relación, ya que afecta tanto a los espacios de intervención relacional con las personas a las que se dirige el servicio

o el programa, como a los espacios de relación al interior de las organizaciones donde trabajan las personas profesionales, técnicas, auxiliares, etc. que conforman el personal a cargo de la ejecución de dichos programas o que prestan el servicio.

La definición de los componentes del proyecto

No se elaboran proyectos a través de un proceso participativo para redactar documentos con “buenas intenciones”, sino para llevarlos a cabo. Ahora bien, para que se dé una mayor articulación e integración entre la formulación de un proyecto y las acciones propiamente dichas, es necesario desarrollar toda una serie de cualidades propias de la llamada **eficiencia y eficacia operativa**. Ellas comportan no sólo la capacidad de operacionalizar lo concebido, sino también una disposición por abandonar las ideas que se revelan como obsoletas e inútiles, al mismo tiempo que implica la capacidad de generar nuevas ideas, nuevas propuestas y, cuando así sea necesario, nuevos modelos de actuación.

Como señalamos al inicio del capítulo, la planificación es utilizar procedimientos para introducir organización y racionalidad a la acción, con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos. Esto vale tanto para lo que hacemos, o intentamos hacer en la vida cotidiana, aun en las cosas más personales, como para la elaboración de planes, programas y proyectos, mediante el uso de métodos y técnicas más o menos sofisticadas.

Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos, el equipo de facilitación tiene que ayudar a las personas a aprender a pensar organizando las ideas mediante la manipulación mental de la información, compatibilizando y articulando diferentes elementos y haciendo propuestas realistas para la solución de problemas. Además, cuando se piensa para elaborar un programa o proyecto, hay que pensar teniendo en cuenta los objetivos y metas que se deben alcanzar, junto con la capacidad mental para manejar e integrar diferentes datos (la información dada en el diagnóstico) y, desde esta información recibida y elaborada, formular el proyecto.

Para poder diseñar un proyecto es necesario un aprendizaje previo en elaboración de proyectos. El mejor y primer ejercicio de entrenamiento para organizar la mente de cara a la acción (que podemos considerar una sistematización del sentido común para anticipar el futuro) consiste en formular diez preguntas básicas y dar respuesta de forma participativa a cada una de ellas:

Cuadro 1 – 10 PREGUNTAS PREVIAS AL DISEÑO DEL PROYECTO

QUÉ	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos, propósitos
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas
DÓNDE	se quiere hacer	Localización física <i>(ubicación en el espacio)</i>
		Cobertura espacial
CÓMO	se va a hacer	Actividades y tareas
		Métodos y técnicas
CUÁNDO	se va a hacer	Calendarización o cronograma <i>(ubicación en el tiempo)</i>
A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios
QUIENES	lo van a hacer	Recursos humanos
CON QUÉ	se va a hacer	Recursos materiales
	se va a costear	Recursos financieros

Fuente: Aguilar-Idáñez, María-José (2013). *Trabajo social. Concepto y metodología*. Paraninfo, p. 343.

Frente a cualquier ¿qué hacer? que enfrentemos, las respuestas a estas diez cuestiones nos proporcionan los datos e información mínima, para poder tomar una serie de decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción. Estas preguntas, y sus respectivas respuestas, nos pueden ayudar a considerar y descartar propuestas con el fin de hacer diseños que tengan algunas posibilidades de realización y no sean “castillos en el aire”.

Si una vez respondidas estas preguntas el grupo o comunidad tiene claro qué tipo de proyecto quiere llevar a cabo, entonces se diseñará el proyecto de forma sistemática. Posiblemente, la tarea de diseñar

el proyecto sea una de las más “técnicas” del proceso, por lo que habrá que realizar las acciones de formación y transferencia de tecnología que sean necesarias, con carácter previo o simultáneo al diseño del proyecto. Sólo de este modo la participación de la gente en las decisiones sobre el proyecto podrá ser real y efectiva. Otro modo de proceder nos condena a una intervención pseudo-participativa que puede oscilar en la práctica entre el paternalismo y el autoritarismo, pero que en cualquier caso robará el protagonismo a quienes corresponde (las personas y grupos de la comunidad, con sus intereses y racionalidades a veces contrapuestas y conflictivas), bajo discursos más o menos encubridores.

Cuadro 2 – ESQUEMA GLOBAL Y PREGUNTAS QUE DEBE RESPONDER EL DISEÑO DE UN PROYECTO

I. Denominación	<i>título (identificación)</i>
II. Naturaleza:	<i>de qué se trata</i>
a. Descripción	<i>qué se quiere hacer</i>
b. Fundamentación y justificación	<i>por qué se hace, razón de ser y origen del proyecto</i>
c. Marco institucional	<i>organización responsable</i>
d. Finalidad del proyecto	<i>impacto último</i>
e. Objetivos	<i>efectos, para qué se hace</i>
f. Metas	<i>cuánto se quiere lograr de esos efectos</i>
g. Productos	<i>resultados inmediatos de las actividades</i>
h. Beneficiarios	<i>a quiénes va dirigido</i>
i. Localización física y cobertura espacial	<i>dónde se hará, qué área abarcará</i>
III. Especificación operacional de actividades y tareas	<i>qué acciones generarán los productos, actividades</i>
IV. Métodos y técnicas a utilizar	<i>modalidades de operación</i>
V. Determinación de plazos o calendario de actividades	<i>cuándo ocurrirán, en qué momento se harán</i>
VI. Determinación de los recursos necesarios	<i>insumos</i>
a. Humanos	<i>quiénes lo harán</i>
b. Materiales	<i>con qué materiales</i>
c. Técnicos	<i>qué tecnología se empleará</i>
d. Financieros	<i>cómo se financiará</i>
– Estructura financiera	<i>quién financia qué</i>
– Calendario financiero	<i>cuándo se financia qué</i>
VII. Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto	<i>recursos expresados en unidades monetarias (euros)</i>
VIII. Estructura organizativa y de gestión del proyecto	<i>cómo se organizará y gestionará el proyecto</i>
IX. Indicadores de evaluación de los resultados del proyecto	<i>cómo se medirá la progresión hacia las metas</i>
X. Factores externos condicionantes o pre-requisitos de éxito del proyecto	<i>relación medios-fines-entorno</i>

Fuente: Aguilar-Idáñez, María-José (2013). *Trabajo social. Concepto y metodología*. Paraninfo, p. 366.

De la votación a la búsqueda del consenso

Un aspecto complejo de planificación participativa es llegar a la unanimidad respecto a un acuerdo redactado en un texto único que ofrece a todas las personas interesadas un éxito mayor de lo que hubieran podido conseguir inicialmente sin acuerdo. Un acuerdo logrado a través del consenso puede

considerarse mejor porque amplía el horizonte de elección, en el sentido de ampliar las posibles soluciones y ampliar la *misión* de las personas participantes en el proceso: no se trata solamente de generar propuestas, sino de crear un ambiente de confianza y respeto que puede ser la base de futuras colaboraciones y transforma las relaciones entre las partes.

Es importante ser coherentes con el principio de unanimidad, centrándose en las personas que consideran el acuerdo final inferior a sus expectativas. Hay que comprender las razones de la insatisfacción y generar nuevamente propuestas puente que intenten satisfacer las exigencias de las personas no conformes con el acuerdo. Si no se logra la unanimidad, se puede aceptar un acuerdo que tenga una gran mayoría y recoger en el texto final las disconformidades y los intentos de propuestas puente que se hicieron.

La redacción de un texto único incluye también el análisis de las posibles contingencias. Se trata de prever los factores externos que pueden condicionar la implementación del acuerdo y proponer acciones que puedan mitigar el efecto negativo.

Después de haber llegado a un acuerdo es necesario *convalidarlo* con las bases sociales. El proceso planificación participativa no es completo hasta que el borrador de texto único aprobado por el taller de planificación participativa no haya sido presentado y aceptado por las bases sociales a quienes representa cada miembro de la mesa y validado por el grupo motor. El objetivo es acoger todas las objeciones como contribuciones positivas, de esta forma se mejora el resultado final y las bases se identificarán con el dicho resultado. Esta fase es uno de los momentos más críticos del proceso, puesto que las bases pueden no entender el esfuerzo y el proceso que ha llevado al acuerdo. Es importante hacer entender a las bases sociales el proceso a través del cual se ha alcanzado el acuerdo, explicando que no se trata de un compromiso sino de una opción mejor.

Definición de mecanismos de control de la implementación

Llegar a concebir una propuesta de acción bien estructurada y viable, donde existe un acuerdo unánime o casi unánime es la condición necesaria para que un proceso de planificación participativa

sea viable y sostenible. Pero esto no es suficiente, es necesario también que se tomen en cuenta los posibles obstáculos a su implementación y que exista un plan para hacerles frente, si no el acuerdo se transforma en “papel mojado”.

Algunas de las acciones previstas en la planificación participativa para asegurar el respeto de los compromisos podrían ser: la organización de una ratificación de la “propuesta de acuerdo” por parte de las bases sociales; la firma del acuerdo por parte de todas las personas que han participado en el taller de planificación participativa; y, si es posible, formalizar jurídicamente los compromisos.

Los dos elementos más importantes de esta fase son: la definición de los compromisos, de modo que su implementación sea controlable y que queden claras las responsabilidades; y, presentar el texto único a quién tiene la autoridad formal de hacer posible su implementación. Este último aspecto, en teoría, si se han incluido representantes institucionales en el proceso, no debería ser problemático. En la práctica es siempre posible que haya una marcha atrás de algunas instituciones, que quién representaba las instituciones en la mesa no tenga el poder decisonal necesario para asegurar la implementación del proyecto. En estos casos se forma una delegación cuyo objetivo es presentar, no solamente las propuestas finales, sino el mismo método que se ha utilizado, subrayando las ventajas que tiene respecto a otros métodos de toma de decisiones. Finalmente se trata de monitorizar el proceso de implementación dejando abierta la posibilidad de convocar el taller de planificación participativa si fuera necesario.

Para concluir, conviene tener siempre presente que, desde un enfoque participativo y emancipador, un proyecto social no es solamente una unidad de planificación, también es un escenario de interacción entre diferentes actores sociales, un espacio de intercambio de información y construcción dialógica de propuestas, y una oportunidad de aprendizaje y desarrollo organizacional y comunitario.

Bibliografía

Aguilar-Idáñez, M. J. (2017). *Cómo animar un grupo*, (29ª ed.). CCS.

- Aguilar-Idáñez, M. J. (2013). *Trabajo social. Concepto y metodología*. Paraninfo.
- Aguilar-Idáñez, M. J. y Ander-Egg, E. (1991). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. ICSA.
- Aguilar-Idáñez, M. J. y Buraschi, D. (2020). *Lo transformativo en trabajo social*. En Fombuena, J. (coord.). *El trabajo social y su acción profesional* (pp. 252-278). Naullibres.
- Aguilar-Idáñez, M. J., y Buraschi, D. (2021). Diálogo e empoderamiento comunicacional na intervenção social. En Fialho J. (coord.). *Manual para a intervenção social. Da Teoria à Ação* (pp.19-32). Sílabo.
- Aguilar-Idáñez y Buraschi, D. (2023). La reflexividad crítica como herramienta para un trabajo social emancipador. *Servicios Sociales y Política Social*, 129 (en prensa).
- Buraschi, D. y Aguilar-Idáñez, M. J. (2014). El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 105, 87-103.
- Buraschi, D., Aguilar-Idáñez, M. J. y Oldano, N. (2019). El enfoque dialógico en los procesos de participación ciudadana. *Quaderns d'animació i educació social*, 30, 1-13. http://quadernsanimacio.net/ANTERIORES/treinta/index_htm_files/El%20enfoque%20dialogico.pdf
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. y Sainz, H. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. CIDEAL.
- CIMAS (2009). *Metodologías participativas. Manual*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible CIMAS.
- Expósito Verdejo, M. (2003). *Diagnóstico rural participativo: una guía práctica*. Centro Cultural Poveda.

- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Penguin Books.
- Henderson, P. y Thomas, D. (1980). *Skills in Neighbourhood Work*. Unwin Hyman.
- Hernández, L. (2010). Antes de empezar con metodologías participativas. *Cuadernos Cimas*, 31. CIMAS.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas-CEPAL. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Rovirosa, M., Cardarelli, G., LaPalma, A. y Caletti, S. (1990). *Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos desde el Estado*. UNICEF-Siglo XXI.
- Sclavi, M. y Susskind (2011). *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. Etal.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO: Aguilar-Idañez, María José; Buraschi, Daniel (2024); La Planificación Participativa en perspectiva emancipadora; En: <http://quadernsanimacio.net> n° 40; Julio de 2024; ISSN: 1698-4404