



Modulo 4 – Clase 2: Introducción: Participación y Planificación

Lucio Capalbo

Desmitificando la planificación

Para los autores Bolman y Deal, expertos en teoría de las organizaciones, muchos de los procesos organizacionales, y en particular los procesos de *planificación*, no son tan efectivos en sí mismos por su metodología, si no que en todo caso, sirven como un estímulo a nuestra creencia de que estamos trabajando seriamente, y por eso ayudan. Dicho de otro modo, no logran resultados por lo que son, si no por lo que *nos hacen creer*, impactando nuestros sistemas de valores y psicosocial.

Sin llegar a tal extremo, y por lo tanto sin desvalorizar absolutamente a los procesos de planificación, quiero, antes de ingresar en ellos, compartir ante todo algunos “principios” orientados a desmitificar el poder de la planificación.

Esta fe absoluta en la planificación es un resabio del positivismo, del racionalismo, y en definitiva del paradigma mecanicista y lineal.

La realidad es compleja y turbulenta, y la planificación permite trazar mapas que pueden orientarnos, pero siempre recordando que son eso, mapas, de un territorio que además *cambia día a día*.

La planificación, por lo tanto, nunca será un proceso cerrado, ni garantizará el control absoluto de los acontecimientos. El real devenir de los mismos nos obligará a modificar lo planificado muchas más veces de las que deseáramos.

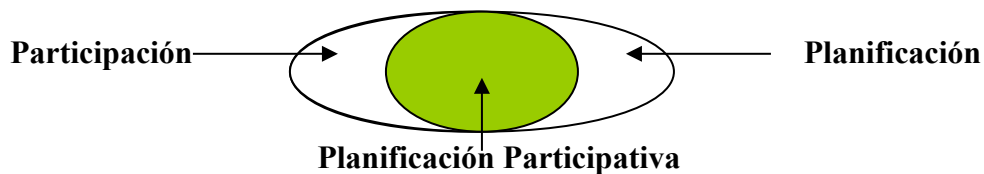
Una definición de planificación podría ser:

“Proceso sistemático que intenta prever los cursos de acción necesarios para el logro de un fin”

Una primera cuestión que se nos presenta es “quién planifica”.

La planificación puede ser individual o colectiva, por lo tanto puede ser participativa o no. En los modelos prevalecientes se suele otorgar la tarea de planificación a los técnicos, saltando o soslayando el involucramiento pleno de toda la comunidad organizacional en el proceso.

Por lo tanto, conceptualmente diferenciaremos dos conceptos diferentes, que si combinados, tanto mejor:



Siete principios

I. Principio de Insuficiencia: La planificación, por lógica, metódica y exhaustiva que sea, nunca podrá asegurar totalmente el logro de los fines perseguidos. Es siempre un proceso abierto, lleno de incertidumbres.

II. Principio de complementariedad: La intuición, creatividad y sinergia grupales, resultantes de los procesos participativos (y consultivos) no pueden ser reemplazadas si no tan sólo potenciadas por el proceso planificativo.

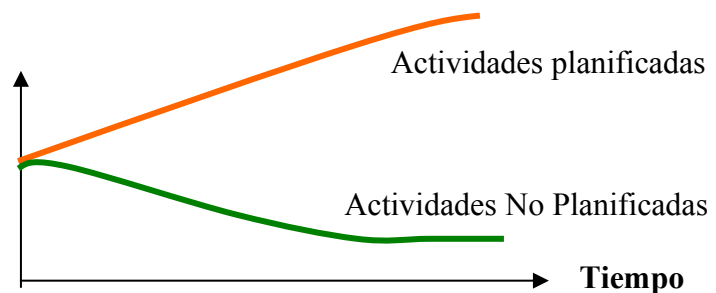
III. Principio de priorización: Es preferible lograr unidad de visión y de acción con poca sistematicidad y planificación, que imponer planes técnicamente bien concebidos, pero no contruidos por todos.

IV. Principio jerárquico: La planificación es un instrumento subordinado al proceso participativo, el cual es mucho más complejo y abarcativo

V. Principio de viabilidad: La participatividad garantiza la viabilidad de un proyecto en mayor medida que su lógica planificativa

VI. Principio de gradualidad: La capacidad de planificación se inserta gradualmente en la vida de la organización, siendo un proceso que debe involucrar a todos, y jamás requiere la supresión repentina de las actividades no planificadas

VII. Principio de exclusión: Siempre habrá actividades no planificadas en la vida de una organización



El gráfico precedente ilustra los principios VI y VII.

En resumen, y utilizando una analogía: a través de la participación comunitaria, la organización construye la visión de “qué casa quiere”, y la planificación nos ayuda a trazar el plano.

Pero lo más importante es haber consensuado que casa queremos. Si además, sabemos hacer planos, bien. Si no, siempre podremos llamar a un “arquitecto” que haga el plano que responda a nuestra visión.

Planificación y Participación

Un corolario que surge de estos siete “principios” es que la participación, desde una perspectiva comunitaria y de Desarrollo a Escala Humana, es prioritaria a la planificación.

Dicho de otro modo:

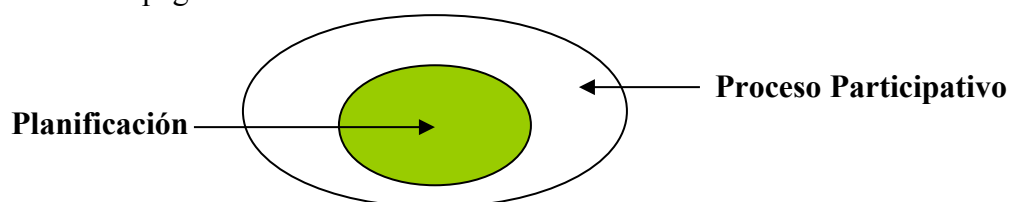
La planificación es un instrumento en mano de los procesos participativos y no a la inversa.

Lo dicho viene al caso, si consideramos que la “dimensión participativa”, en muchas perspectivas, es un accesorio o aditamento de la planificación.

Así, cuando un ente financiador requiere el diseño de un proyecto por el método de Marco Lógico, agrega, además, que el mismo debe ser “participativo”.

Para nosotros, en cambio, lo participativo es un hecho central y no accesorio.

Tomando en cuenta la propuesta que figura en el recuadro, debemos introducir un cambio en el gráfico visto en la página anterior



Vemos entonces que este énfasis en lo participativo es también un énfasis en los *procesos*, a diferencia de los enfoques que priorizan lo planificativo, que ponen énfasis en los *finés* y resultados. El medio, el camino, más que el fin, es lo que importa. O en todo caso fin y medio se integran en una única realidad inseparable.

Fines y procesos: examen crítico del método de “Marco Lógico”

Denominemos “procesos de unidad en diversidad” (PUD) a aquellos procesos en los que la unidad en diversidad y la calidad de la participación son centrales, y donde la planificación es una herramienta en mano de este proceso comunitario. Los PUD son procesos sinérgicos, complejos, y por lo tanto no lineales.

Su naturaleza no está reñida con la orientación a objetivos o la producción de resultados, pero *no está limitada a estos aspectos*.

En el modelo hegemónico, los planes, programas y proyectos, y los procesos socio-institucionales en general, están prioritariamente dirigidos al logro de objetivos, que deriva de los productos o resultados esperados de una secuencia de actividades.

La adopción estricta del método de *marco lógico*, tan caro a las agencias de cooperación internacional, gobiernos y muchas ONGs, es considerada una condición necesaria para el financiamiento de los proyectos.

Un proyecto será considerado serio y viable –entendiendo la viabilidad como la sostenibilidad del objetivo en el tiempo luego de retirada la intervención- si está formulado según el marco lógico. El método pretende asegurar, desde el propio diseño, los resultados a obtener, a través de una sucesión de pasos unidireccionalmente vinculados por cadenas causales (lógico-lineales), que salvo razonables márgenes de imprevisibilidad (dados por unos factores externos) conducirían inexorablemente a los fines buscados.

Aún estos factores externos de tipo extraprojectual deben ser controlados o minimizados hasta donde sea posible.

El proceso es controlado durante su desarrollo a través del monitoreo, y es evaluado finalmente, todo esto a través de “indicadores objetivamente verificables”.

Desde la Revolución Cuántica y también desde nuestra experiencia en el trabajo social y comunitario sabemos, definitivamente, que el mundo no funciona así.

Queda muy claro, en este método y otros de inspiración similar, que se inscriben dentro de un enfoque hegemónico del desarrollo, orientado a la producción secuencial y lineal de “mejores condiciones de vida”, entendidas estas fundamentalmente como incremento en el acceso a la bienes y servicios, combate a la pobreza –reduccionistamente entendida como carencia de recursos materiales y a otras cuestiones fácilmente cuantificables.

Desde una perspectiva mas profunda, el marco lógico responde claramente a un paradigma lineal-determinista, y a una comprensión lineal del tiempo.

La participación de las comunidades –y a través de ella la intersubjetividad- es mencionada mas retóricamente que en la praxis, o, si verdaderamente se la promueve, se lo hace siempre y cuando la secuencia lógica que lleva a los objetivos no se altere.

Cuando el propio proceso participativo que un programa o proyecto puede promover desemboca en un cambio de prioridades, y cuando la intersubjetividad de los actores en terreno pueda perder de vista alguno de los objetivos y sus indicadores objetivamente (valga la redundancia) verificables, aparecen graves complicaciones, en particular frente al ente financiador.

Esto nos lleva a la problemática central que tiene la independencia, aún económica, en los procesos de la sociedad civil.

Los PUD, en cambio, si bien pueden proponerse ciertos objetivos, -o, dicho en términos del Desarrollo a Escala Humana orientarse a la construcción de ciertos satisfactores sinérgicos-, lo hacen siempre y cuando dichos propósitos:

- a) sean decididos por la propia comunidad involucrada en el proceso, conforme a sus valores y prioridades
- b) sean formulados en modo flexible u orientativo, pudiendo ser modificados a lo largo del proceso de aprendizaje colectivo.

Esto significa, ni más ni menos, que la “inteligencia” que gobierna un PUD reside en el propio cuerpo de la comunidad, a diferencia de otro tipo de procesos en que la decisión es exógena y simplemente se aplica a aquella, entendida meramente como *beneficiaria*.

La participación comunitaria (sobre todo si es consultiva) involucrada maximiza la sinergia promovida en la construcción de objetivos o satisfactores, y por ello tienden a ser de mayor calidad que los linealmente promovidos.

Sin embargo, aparece otra dimensión de suma importancia de carácter netamente procesual, es decir, hasta cierto punto independiente de los objetivos perseguidos y su grado de cumplimiento. Esta dimensión adicional se vincula *al proceso de aprendizaje colectivo* (holoaprendizaje), a la calidad vincular lograda en el colectivo –grado de concertación o sinergia-, y en definitiva a la unidad construida.

Es una dimensión de naturaleza intersubjetiva, ya que depende de los valores de la propia comunidad involucrada en el PUD, y por lo tanto no es “objetivamente verificable” si no que sólo puede ser percibida y evaluada por los propios actores comunitarios.

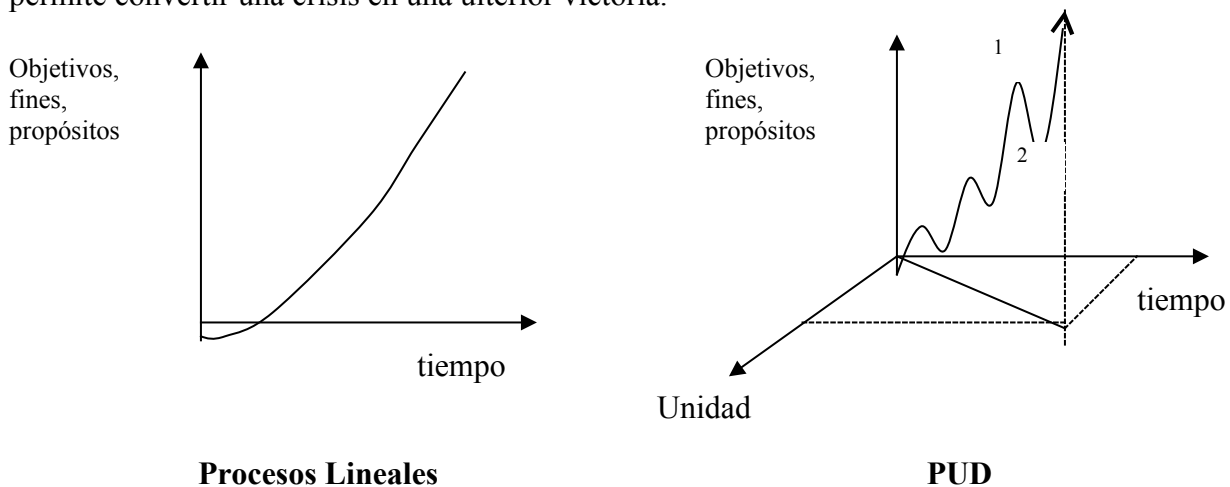
Una característica destacable de esta dimensión, que adquiere un peso decisivo en los PUD es que su magnitud normalmente es siempre creciente en el tiempo.

En los PUD, a diferencia de los procesos lineales en los que la única dimensión destacada es la fines y objetivos, existen dos dimensiones que se desarrollan en el tiempo:

- ❑ la finalista o de objetivos, ligada al valor “verdad” y
- ❑ la procesual, ligada al valor “unidad”.

Mientras que los objetivos pueden lograrse o no, presentando un avance mayor, menor o nulo –e inclusive retrocesos- (crisis y victorias) con respecto a la situación inicial (previa al proceso), en los PUD, gracias al aprendizaje comunitario, la sinergia organizacional y la unidad van siempre en aumento.

Ambos movimientos están ligados, y precisamente es ese aprendizaje comunitario el que permite convertir una crisis en una ulterior victoria.



En los PUD, los objetivos pueden lograrse por debajo de lo esperado, inclusive no lograrse en absoluto, o cambiarse durante el proceso, pero en cualquiera de los casos, si hay

participación comunitaria y consultiva, habrá aprendizaje colectivo y el grado de unidad se incrementará.

En la figura representativa del PUD en la Fig. 3, puede verse que si bien durante la etapa 1-2, (pongamos por caso que 1-2 represente un proyecto determinado dentro del proceso global), hay una caída en los objetivos, la unidad no deja de incrementarse.

Si bien el aprendizaje comunitario requiere de una “materia” u objetivo que actúe como eje ordenador del proceso, ya sea que esa “materia” o eje se oriente a la mejora de la salud comunitaria, al mejor aprovechamiento del tiempo libre o a la generación de un espacio verde esta siempre servirá para el aprendizaje colectivo y la generación de sinergia y unidad comunitaria, siempre y cuando se trate de un PUD.

El hecho de que se trate de unos objetivos y no de otros, *tiene importancia exclusivamente porque son determinados por la propia comunidad en base a su percepción, valores y prioridades.*

Los objetivos pueden verse dificultados o impedidos, no solo en función de los “factores externos” que se toman en cuenta en los procesos de marco lógico y lineales en general, sino que también pueden ser modificados o dejados de lado por lo que podemos llamar “*factores internos*” es decir, el permanente ajuste valórico y los siempre cambiantes puntos de mira que la propia comunidad va adoptando en su propio proceso de aprendizaje.

En los PUD los objetivos son logrados a través de satisfactores sinérgicos y por lo tanto, no serán nunca sólo punto de llegada, sino que serán siempre la puerta y nuevo punto de partida para nuevos procesos sinérgicos, que actualizarán nuevas potencialidades humanas. A su vez, puede establecerse una relación de recursividad entre el nivel finalista o de lo generado, con el de los procesos: a mayor sinergia de proceso (aprendizaje colectivo, unidad promovida) mayor sinergia generada, es decir, mejores satisfactores sinérgicos. Como ya se dijo, estos son puntos de partida para nuevas sinergias.

En los PUD, fines y procesos están cíclica (recursivamente) ligados, y en última instancia se igualan. Los fines, como el horizonte de Galeano¹, solo sirven para caminar.

Los PUD modifican así la percepción del proceso de desarrollo, la percepción del tiempo y la de la propia realidad.

A diferencia de los procesos lineales, que pertenecen a una visión mecanicista y reduccionista del mundo, los PUD parecen consistentes con la visión cuántica del universo indeterminado.

Devuelven a la humanidad la visión circular del tiempo, pero sin perder la componente de avance, en una suerte de ascensión helicoidal, similar a la de los desarrollos que aparecen bajo la dinámica de atractores.

Escapan así a la racionalidad instrumental, a los enfoques finalistas y utilitarios, y contribuyen a fortalecer el espíritu del don, de gratuidad, de la recta acción por la acción misma, en un contexto de caos creativo.

¹ Eduardo Galeano la metáfora del horizonte para aludir a los fines en los procesos humanos: al caminar, el horizonte se corre. Entonces ¿para qué sirve el horizonte? Sirve para caminar.