

SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SENPLADES
SUBSECRETARIA DE REFORMA DEMOCRATICA DEL ESTADO

PROYECTO P/00057769-APOYO A LA REFORMA DEMOCRATICA DEL
ESTADO Y AL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACION DEL ECUADOR

**PAUTAS METODOLÓGICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA
PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LAS ESTRUCTURAS DEL
GOBIERNO CENTRAL**

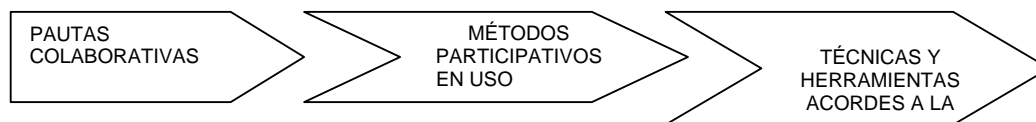
Víctor Hugo Torres D.
Mayo – 2008

INTRODUCCIÓN

El Subsistema de Participación en la planificación pública utiliza una estrategia metodológica flexible que se basa en tres elementos: fijar las pautas colaborativas mínimas, sobre las cuales se acoplen los diversos métodos disponibles de uso nacional o local, a los que corresponden las múltiples técnicas y herramientas participativas acordes a la situación concreta.

Las Pautas Colaborativas son los pasos básicos en los aspectos metodológicos de planeación pública que los actores gubernamentales y societales requieren manejar, como parte de una cultura de cogestión Estado-sociedad y un lenguaje común de colaboración ciudadana.

GRAFICO No 5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA



Las Pautas son referenciales para todas las Agencias Estatales de participación en la planificación pública, por tanto deben usarse por igual en los distintos Consejos, Subsecretarías de Planificación Ministeriales y en las Direcciones de Planificación de los Gobiernos locales.

No se trata de colocar una “camisa de fuerza” a la participación, ni de establecer una única modalidad de colaboración, sino de fijar los estándares metodológicos mínimos que animen la participación ciudadana en los tres niveles de gobierno, recurriendo a un menú de pautas colaborativas que se alimentan con los múltiples métodos participativos disponibles y en uso en el país, así como con sus respectivas técnicas y herramientas a aplicarse según las situaciones concretas y las destrezas de los usuarios.

Recuérdese que los métodos participativos son dinámicos pues cambian, se renuevan y enriquecen conforme las distintas temáticas y prácticas públicas, por lo que el Subsistema de Participación está abierto a la innovación de los métodos participativos, permitiendo la incorporación de nuevas pautas colaborativas, manuales de campo, técnicas y herramientas, acorde a las demandas de participación ciudadana.

Conforman los dispositivos metodológicos iniciales del Subsistema de Participación las siguientes cinco pautas colaborativas: Planeación Estratégica Participativa, Planeación Estratégica Situacional, Deliberación Pública, Trabajo Público con Grupos, y Manejo de Conflictos.

PAUTA METODOLÓGICA 1: LA DELIBERACIÓN PÚBLICA¹

¿QUÉ ES LA DELIBERACIÓN PÚBLICA?

La deliberación pública es un método colaborativo que ayuda a la ciudadanía a encontrar alternativas a los problemas públicos relacionados con la planificación y el desarrollo. Funciona como una técnica que contribuye a la toma de decisiones compartidas con las autoridades, cuando, conjuntamente con la ciudadanía, analizan los factores positivos y negativos en la implementación de una política, programa o servicio público, y optan por las acciones adecuadas.

La deliberación fundamenta las decisiones públicas, y predispone a las autoridades y ciudadanía a aceptar las consecuencias de la acción que se desprenden después de razonar colectivamente sobre un asunto público.

La deliberación crea un acuerdo para la gestión pública con base en la comprensión integral de la situación que se esté tratando, del balance de sus posibilidades de intervención, y de la comparación entre las alternativas de acción con las que todos los involucrados están mínimamente de acuerdo. En la deliberación pública el consenso es la manera de escoger las opciones, pues no solo se debaten y confrontan posiciones, ni se eligen por votación las opciones.

EL DIÁLOGO: PRINCIPAL HERRAMIENTA

El diálogo es el mecanismo privilegiado para la deliberación pública. A través del diálogo se pueden apreciar las opciones ante los dilemas, y analizar los costos de la acción que se emprenderá. El diálogo permite a los actores involucrados, examinar las ideas e iniciativas sobre cómo actuar frente a los dilemas públicos del desarrollo.

Saber escuchar a las demás personas, organizaciones, instituciones, autoridades y líderes conduce a que las decisiones adoptadas sean las adecuadas. La experiencia acumulada de todos es más potente que la de una institución o un grupo pequeño de personas, ante la incertidumbre de las acciones futuras. El diálogo ayuda a encontrar la solución más adecuada, y armoniza las expectativas de todos los actores sociales y estatales involucrados en el asunto público.

Así, el propósito de la deliberación es encontrar el mejor curso de acción posible, advirtiendo el peor de los escenarios probables, tanto en la gestión de las políticas cuanto en el diseño de la agenda pública.

¹ Tomado y adaptado de “La Deliberación”, Fundación Esquel, Noviembre 2000, Quito, Ecuador.

ESTABLECIENDO LOS ASUNTOS DE INTERÉS PÚBLICO

La deliberación se enfoca en los asuntos de interés público, esto es en los problemas, servicios, políticas y acciones que afectan a las colectividades, o que son preocupación de la mayoría de ciudadanos y autoridades. Por ello, los temas que se van a deliberar tienen que estar enmarcados en los planes, políticas, programas, proyectos o estrategias de cualquier nivel de la acción gubernamental.

Además, es necesario saber cómo la ciudadanía y las autoridades perciben los asuntos públicos, pues de eso dependen las formas de tratarlos, al igual que la preparación del escenario para su manejo como conflicto o acuerdo, en consecuencia el manejo de la presión de los intereses particulares sobre los recursos públicos que pueden situar a las autoridades y ciudadanía en posiciones divergentes.

El complejidad a tratar en la deliberación es el cruce entre intereses diversos y las distintas perspectivas de acción durante la formulación e implementación de las políticas públicas, por lo que cabe reconocer las tensiones entre los actores públicos, privados y sociales, así como el necesario equilibrio entre la razón y las expectativas de lo que se puede y quiere hacer.

Entonces, encuadrar un tema de interés público es ver su relación con los planes gubernamentales, su conflictividad y los intereses que suscita en la sociedad.

¿PARA QUÉ SIRVE LA DELIBERACIÓN?

La deliberación sirve para tres cosas. Uno, permite mejorar la gestión de los planes de desarrollo en un marco democrático de participación ciudadana, movilizandando la acción pública. Dos, contribuye a la cogestión Estado Sociedad en la implementación de las políticas públicas, creando una base común de acción al equilibrar los acuerdos y desacuerdos entre los actores para asumir las consecuencias de las decisiones públicas. Tres, acerca a las autoridades y funcionarios gubernamentales a la ciudadanía, ya que la gestión pública participativa combina el conocimiento tecnocrático con la experiencia ciudadana.

¿CÓMO SE DELIBERA PÚBLICAMENTE?

La deliberación se puede realizar en el Consejo Nacional de Planificación, en los Consejos Regionales de Planificación y en los Consejos Seccionales de Planificación que funcionan como los espacios públicos en los que las autoridades y la ciudadanía dialogan sobre los temas de interés colectivo propuestos en los planes de desarrollo del país.

Los Consejos de Planificación posibilitan el encuentro entre las demandas ciudadanas y la oferta de servicios estatales, y a través de la reflexión conjunta

se genera la energía cultural necesaria para una acción pública consistente y sostenida.

Paso Uno: la deliberación itinerante

Es conveniente que la deliberación se haga de manera itinerante por el territorio de las regiones, provincias, cantones y parroquias para que la ciudadanía tenga mayores oportunidades de participar democráticamente en el tratamiento de los asuntos públicos que afectan a su comunidad, localidad, región y país. Operativamente, antes de empezar la deliberación hay que prever los siguientes aspectos.

- Ubicar un sitio, fecha y horario para la deliberación. El local de la reunión debe estar adecuadamente iluminado, de fácil acceso, tener las sillas necesarias y las paredes con sitios para colgar información.
- Hay que elaborar y enviar las invitaciones a los participantes en el número acordado por el Consejo.
- Preparar y aplicar las fichas de inscripción de los participantes.
- Elaborar y aplicar un cuestionario inicial que recoge lo que los participantes piensan del tema.
- Preparar un documento de síntesis final que recoge los acuerdos de la deliberación.
- Proveerse de todo el material de trabajo: papelotes, marcadores, masking tape, lápices, hojas en blanco, tablero de tiza o marcador.
- Asegurar la logística adecuada.

El propósito es establecer buenas condiciones materiales y un ambiente adecuado para realizar la deliberación pública, sin interferencias y maximizando el uso del tiempo.

Paso Dos: fijar la expectativa ciudadana

La deliberación empieza averiguando cuáles son los problemas de desarrollo que afectan el buen vivir de la ciudadanía. Para ello se pueden aplicar técnicas como la “lluvia de ideas” e iniciar con la pregunta: ¿cuáles son los problemas que más preocupan en su región? Con las respuestas se elabora una lista de temas o problemas que deben cumplir con algunas de las siguientes características que establecen el interés ciudadano:

- Si no se da una respuesta pública pueden desatarse conflictos.
- Es una demanda colectiva que requiere solución.
- Aunque la ciudadanía no esté bien informada quiere entender el asunto.
- Hay opciones de intervención pero la mayoría no sabe como proceder.
- Su resolución requiere claridad sobre los intereses que están en juego.
- El tema está en la agenda de las autoridades y del público.
- Hay necesidad de aclarar la posición ciudadana ante el tema.

El propósito es seleccionar un conjunto preciso de temas de desarrollo que son preocupación prioritaria de la ciudadanía, y que van a ser tratados en el Consejo Regional de Planificación.

Paso Tres: enmarcar el interés público

Los temas ciudadanos seleccionados requieren relacionarse con los planes de desarrollo de la localidad, con la acción de las autoridades, o en caso de no existir el plan servirían para su elaboración averiguando cómo se han tratado, cuál es la opinión pública al respecto, y qué acciones se han emprendido. Hay que conocer en detalle cómo las autoridades y ciudadanía asumen los temas, organizando a los asistentes en grupos de trabajo para identificar sus percepciones y las acciones emprendidas.

Las preguntas guías para enmarcar el interés público durante el trabajo de grupos pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo entienden la ciudadanía y autoridades los temas planteados?
- ¿Qué aspectos de los temas son los más preocupantes?
- ¿Por qué razones son preocupantes?
- ¿Cómo se relacionan los temas con la gestión gubernamental?
- ¿Qué actividades públicas se han emprendido para tratarlos?
- ¿Cómo les gustaría que se manejen los temas?

El propósito es que la ciudadanía y autoridades reflexionen y definan los temas públicos desde sus propias experiencias, tratando de encontrar los vacíos en su tratamiento, las diferentes visiones entre la ciudadanía y las autoridades, y sus puntos de encuentro para manejar los temas.

Paso Cuatro: barajando opciones

Luego, en los mismos grupos de trabajo, los participantes proponen y analizan las opciones de solución a los problemas o para el tratamiento de los temas públicos. Cabe asegurarse que las opciones planteadas por los asistentes impliquen vías distintas de acción, procurando que sean complementarias y no opuestas.

A manera de ayuda para encontrar las opciones, se sugiere considerar el problema o tema central y enumerar la lista de acciones que se pueden implementar para solucionarlo o tratarlo. Inmediatamente se señalan las motivaciones e intereses que hay detrás de las acciones, explicando qué les lleva a los participantes a optar por una u otra opción; seguidamente, las acciones similares se agrupan y se seleccionan las tres o cuatro opciones que estén mejor definidas.

Ojo: conviene tener al menos tres opciones para evitar discusiones polarizadas o enfrentamientos entre los asistentes, así como centrar la atención en el balance de cada una de las opciones hasta lograr un acuerdo entre los asistentes que conduzca a la acción pública.

Las preguntas guía para seleccionar las opciones son las siguientes:

- ¿Qué es lo más importante del tema o problema público?
- ¿Estamos de acuerdo con la opción escogida?
- ¿Cuáles consecuencias se desprenden de las opciones escogidas?
- ¿Cuáles consecuencias aceptarían la ciudadanía y autoridades?
- ¿Qué consecuencias no aceptaría la ciudadanía y autoridades?

El propósito es llegar a un acuerdo sobre las opciones escogidas para solucionar los problemas o tratar los temas públicos, aceptando las consecuencias que se desprenden de su implementación.

Paso Quinto: la elección adecuada

Una vez establecidas las opciones, conviene concentrarse en el análisis de sus ventajas y desventajas al ponerla en acción. Recuerde que es normal que mientras unas personas e instituciones se alinean con las acciones, otras están en desacuerdo, por lo que es necesario escuchar todas las posiciones y encontrar un punto de acuerdo. Por ello, durante el análisis hay que motivar a los participantes sobre la imparcialidad, mostrando las numerosas dimensiones de cada opción.

También suele suceder que alguna de las opciones, sea por abarcativa o por convincente, atraiga el interés de todos e impida que se fijen en las demás opciones y aparezca como un rápido consenso. En esta situación, conviene considerar las otras opciones analizándolas hasta que se muestren su pertinencia, factibilidad y posibles resultados; asegurándose que la opción seleccionada recoja los principales puntos de vista sobre el tema, o que la mayoría de asistentes encuentre en la opción algún interés aunque no esté totalmente de acuerdo.

Las siguientes preguntas ayudan al análisis de las ventajas y desventajas de las opciones:

- ¿Qué sectores se favorecen con esta opción?
- ¿Qué sectores son afectados con esta opción?
- ¿Cuáles son los beneficios de la opción?
- ¿Qué implicaciones futuras tiene la opción?
- ¿Cada opción es capaz de mantenerse por sus méritos propios?

Para respaldar el análisis de las ventajas y desventajas de las opciones, dependiendo del tiempo y disponibilidad de los participantes, se puede consultar a los expertos acerca de las acciones invitándoles a una pequeña exposición dentro de los grupos, o si el tema es más complejo, abriendo un corto período de consulta a través del sondeo por pares o entrevistas en profundidad para recabar información técnica complementaria. No se trata de agotar el tema, sino de motivar a la ciudadanía y autoridades participantes en la deliberación con nueva información que estimule el debate.

El propósito es fundamentar la opción escogida y el compromiso de acción que de ella se desprende.

Paso Seis: acuerdos y resoluciones

Finalmente, cuando concluye el trabajo en los grupos se procede a la reunión plenaria del Consejo Regional de Planificación, en la que se exponen los acuerdos sobre cada uno de los temas y sus opciones de acción.

Una vez socializados todos los temas y los compromisos institucionales que implican, se formulan los acuerdos de la deliberación a través de una síntesis que enmarca los temas o problemas públicos tratados, su definición y las líneas de acción que serán discutidas en las Mesas Temáticas Regionales, su integración en el Plan Regional de Desarrollo, o su implementación en los Gobiernos Locales, según sea el caso.

El propósito es lograr como producto de la Deliberación Pública una agenda de temas y compromisos de acción regional acordados entre las autoridades y la ciudadanía.

SUGERENCIAS PARA LA FACILITACIÓN

La Deliberación Pública es facilitada por una persona que estimula la participación democrática de la ciudadanía y autoridades, guiando el diálogo hacia los acuerdos, y asegurando que se respeten las normas y comportamientos para el tratamiento de los asuntos de interés público.

En la facilitación se considerarán los siguientes elementos metodológicos.

- Distribuir los asientos en círculo, o de forma que todos puedan verse.
- Al inicio, una breve presentación individual de todos los asistentes.
- Pedir a los participantes que respondan el cuestionario inicial (10 minutos).
- Introducir los temas que son de interés regional explicando que hay distintas opciones de acción, que a través de la deliberación se va a establecer una agenda de temas regionales prioritarios, y que los participantes están para tomar decisiones importantes que afectan a todos.
- Explicar la metodología de grupos y plenarias asegurándose que todos comprendan, y organizar los grupos que deliberan sobre un tema y sus opciones.
- Promover el debate en plenaria recogiendo los acuerdos-desacuerdos y reflejando lo que los participantes piensan.

- Vigilar que se respeten todas las opiniones promoviendo la participación de los asistentes.
- Describir adecuadamente los temas, problemas, opciones propuestas y resumir varias veces las ideas principales que se manifiesten.
- Tratar que las todas las intervenciones sean cortas y sustanciosas.
- Tener una actitud tolerante, comprensiva, escuchar las intervenciones, ser imparcial y no calificar la opinión de nadie.
- Usar un lenguaje sencillo y comprensible, transmitiendo entusiasmo.
- No actuar como experto o “contestador de preguntas”, solo es facilitador de la deliberación.
- No ser demasiado rígido con el grupo, ni dar órdenes.
- No tomar partido por una opción o persona, ni permitir que un participante domine la deliberación.

PARA CONTINUAR LEYENDO:

- *Guía para enmarcar un asunto de Interés Ciudadano*, DECIPOL-UNIANDÉS, 1998.
- *Guía para moderadores*, DECIPOL-UNIANDÉS, 1998.
- SABA, Roberto (traducción y adaptación): *Tomando Decisiones Juntos: El poder de la deliberación pública*, Publicación de la Fundación Kettering, mayo 1996.
- SPENCER Laura J.: *Ganar Mediante la Participación*, Los Métodos de Facilitación de Grupos del Instituto de Asuntos Culturales, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, 1994.
- GUTIÉRREZ, Pedro Martín: “Balance de diferentes técnicas participativas para integrar metodologías creativas”, en: Villasante Tomas, Montañés Manuel y Martín Pedro (Coordinadores): *Prácticas Locales de Creatividad Social*, Construyendo Ciudadanía 2, El Viejo Topo, Red CIMS, España, 2003.

PAUTA METODOLÓGICA No 2: RESOLUCIÓN COLABORATIVA DE PROBLEMAS²

La presente Pauta para resolución de problemas está dirigida a apoyar la gestión y toma de decisiones de las autoridades públicas y líderes ciudadanos involucrados en cualquier institución pública como Ministerios, Gobiernos Locales, Consejos Ciudadanos que en su actividad cotidiana enfrentan problemas. Se basa en el reconocimiento de que los individuos y colectivos se comportan según el ambiente organizacional del que forman parte, y la correspondiente estructura jerárquica institucional.

La pauta se aplica, fundamentalmente, para superar aquellas situaciones percibidas como problemáticas internas de las instituciones públicas y que forman parte del proceso de desarrollo organizacional, por lo que la definición de las situaciones como problemas a resolver es hecha por los propios integrantes de la organización en cuestión.

En la caracterización de los problemas intervienen los subsecretarios, directores, gerentes, jefaturas sectoriales y otras personas que tengan informaciones válidas sobre la organización y que estén involucradas con la problemática. Se requiere que los funcionarios, autoridades y líderes se familiaricen con la Pauta para que adopten una actitud positiva en relación a los problemas o situaciones en conflicto, y adquieran las destrezas necesarias para emprender una resolución colaborativa de los problemas, utilizando y practicando la pauta metodológica.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS

En principio, todos los problemas de la gestión pública relacionados con el desarrollo nacional y que involucran a las instituciones estatales, son susceptibles de resolución; no obstante, antes de realizar el abordaje colaborativo para el manejo y resolución de los problemas públicos, cabe detenerse para esclarecer las siguientes tres dimensiones:

² Tomado y adaptado de Américo Almeida Magadan y Cesar Bujes: "Método de Resolución de Problemas", en Markus Brose (Organizador): *Metodología Participativa*, Una introducción a 29 instrumentos, PARTICIPE, Tomo Editorial, DEL SERE, Proyecto Doces Matas, Brasil, 2001.

- 1 El tipo de problema público aludido, esto es si es de enfoque o conceptual, si es empírico o de gestión, si es actitudinal o de comportamiento público, o si es de tipo societal.
- 2 El alcance del problema, esto es a quiénes involucra y puede ser individual, grupal, colectivo, organizacional, de un sector de la sociedad, o de toda la población.
- 3 La profundidad del problema, esto es si afecta una situación estructural, si obedece a una situación coyuntural, si implica antagonismos o si son discrepancias superficiales.

EL CAMPO DE FUERZAS

El enfoque metodológico de la resolución de problemas públicos del desarrollo se basa en los conceptos de Kurt Lewin, quien estableció que existen relaciones estructurales entre las características de los fenómenos físicos y las características de los hechos psicológicos. Argumentó que las mismas particularidades que se observan en las tensiones que sufren los cuerpos físicos en sus estados de equilibrio y desequilibrio, serían observables en los comportamientos humanos que también exhibirían situaciones de equilibrio y desequilibrio.

La resolución de problemas utiliza el enfoque de “Campo de Fuerzas” para ubicar los equilibrios y desequilibrios de los problemas públicos. Supone que los miembros de una institución gubernamental son capaces de identificar situaciones objetivamente verificables, tanto positivas como negativas, las que pueden tener su origen en aspectos relativos al comportamiento de las autoridades, funcionarios, líderes y ciudadanos, así como en los procedimientos técnicos de los planes, programas, políticas y acciones públicas.

Estas fuerzas positivas y/o negativas que son parte de los problemas públicos, podrán facilitar o dificultar el cambio desde la situación actual a una situación futura deseada, en dos posibles direcciones: a) restaurar una situación anterior perdida, en consecuencia superar las disfunciones institucionales; o b) alcanzar una nueva situación con nuevas funciones institucionales.

Las fuerzas positivas y/o negativas, que pueden ser internas o externas a la institución gubernamental, se denominan fuerzas impulsoras cuando elevan el nivel de actividad, o fuerzas restrictivas cuando disminuyen el nivel de actividad.

¿DESDE ADENTRO O DESDE AFUERA?

La gran dificultad que generalmente se enfrenta en las instituciones gubernamentales, cuando se busca resolver colaborativamente un problema público, es lograr que las autoridades o responsables comprendan sus reales deficiencias y que acepten las recomendaciones para la resolución de problemas. Suele suceder que los informes con diagnósticos y recomendaciones de este tipo son guardados.

Por ello, un sesgo que debe evitarse en la aplicación de la Pauta de Resolución Colaborativa de Problemas, es enfocarse exclusivamente en los aspectos técnicos y operativos de las áreas-problemas en cuestión, sin considerar la dimensión cultural y los aspectos humanos involucrados en los problemas institucionales.

Durante la aplicación de la Pauta, a más de la participación de los estamentos directivos de la institución gubernamental, conviene también involucrar a otros funcionarios que tengan información válida acerca del problema. El facilitador deberá manejar adecuadamente la diversidad de actitudes y posturas, por tanto, las percepciones diferenciadas respecto de la realidad que la institución está viviendo.

Si el problema implica tensiones conflictivas y entrecruzadas, sería pertinente que previo a la aplicación de la Pauta se realicen entrevistas individuales en la institución para calibrar las tensiones entre los involucrados. Hay que asegurarse de partida que el tratamiento colaborativo de los problemas sea asumido como una acción que se realiza desde adentro de la institución gubernamental, y que no es un consecuencia de una consultoría externa que impone salidas a los problemas, o que su aplicación requiere un período de aclimatación y cambios que nunca se realizan, sino que obedece a la propia dinámica de los actores institucionales.

PASOS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

El camino para la resolución colaborativa de los problemas públicos del desarrollo en las instituciones gubernamentales, sigue una secuencia de seis pasos que se resumen a continuación.

Paso Uno: preparando el ambiente

El manejo colaborativo comienza invitando a los actores y partes involucradas en los problemas públicos que se buscan resolver, a un taller en el que se explican los objetivos de la pauta de resolución de problemas, esclareciendo lo que se espera de los asistentes y el papel de los facilitadores.

Se expone el enfoque de que el manejo colaborativo de problemas necesita de un “grupo colateral”, que está constituido por un grupo de personas que, independientemente de sus posiciones jerárquicas, tiene como misión realizar un diagnóstico y encontrar la solución al problema que afecta al proceso de desarrollo y la institución gubernamental en referencia.

Así mismo, se explica que la metodología requiere el trabajo de grupos, por lo que los participantes son divididos en pequeños grupos que tratarán un área-problema, aunque dependiendo de la dinámica podrían ser que un mismo grupo trate varias áreas-problemas. Los pasos dos a cinco se realizarán en grupo.

La elección de las áreas-problema podrían realizarlas los participantes en el taller, pero la experiencia recomienda que la definición inicial de las áreas-problema sea realizada por las autoridades de la institución gubernamental, con base en una investigación preliminar entre los funcionarios de la institución.

Paso Dos: encontrando la génesis de los problemas

Luego, el tratamiento del problema empieza con su origen, estableciendo una conciencia inicial del problema y de las formas en que se manifiesta en la situación actual, para luego hacerse una imagen de futuro acerca de la situación deseada ante el problema.

El propósito del segundo paso es la identificación por parte del grupo de las características y expresiones del problema, y la concientización sobre él realizando las siguientes actividades:

- Los asistentes exteriorizarán sus percepciones acerca de los aspectos positivos y negativos de la situación o problema, en referencia a determinada área de la institución. Se trata de elaborar un registro de la situación actual en que se expresa el problema, sin entrar todavía en el examen de los factores específicos o la determinación de causalidades, sino de establecer un rol de situaciones que serán más relevantes de acuerdo con las evidencias presentadas por cada participante. Las presentaciones son registradas en tarjetas después de una ronda de registros individuales de opiniones.
- Después definirán la “Situación Deseada” en el área-problema de la institución gubernamental. El producto que se busca obtener es el establecimiento de una imagen de futuro buscada de tales características que, si se alcanza, realmente propicie un cambio dentro de la institución en el mediano y largo plazo. Las ideas son formuladas de manera individual, en silencio, y posteriormente enlistadas y visualizadas ante el grupo.
- Inmediatamente, se procede a la priorización de la larga lista de ideas presentadas por los participantes, para lo cual cabe buscar que la priorización sea por consenso, agrupando aquellas ideas que sean relacionadas o parecidas, y posteriormente se procede a que cada miembro del grupo escoja cinco prioridades. Las más recurrentes o votadas serán las escogidas.

Una vez realizada la priorización, los asistentes están en condiciones de establecer la situación deseada, enlistando los cinco objetivos prioritarios.

Paso Tres: diagnosticando las fuerzas

El tercer paso es el diagnóstico del problema, a través de la comprensión de su dinámica que permite identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas del área-problema en cuestión. El grupo debe elaborar una definición más precisa de los problemas y sus principales componentes y límites, para lo cual realizarán las siguientes actividades:

- Identificación de las fuerzas impulsoras, lo que implica que la institución gubernamental sea encarada como un todo con sus recursos humanos, financieros y técnicos frente a los temas del desarrollo en cuestión, debiendo ser analizados desde el enfoque de potencialidades. La identificación de las fuerzas impulsoras se hará mediante el listado de ideas, su priorización, identificándose las cinco principales.
- Seguidamente se procederá a establecer las Fuerzas Restrictivas que tendrán que ser enfrentadas para alcanzar la situación deseada, analizando los factores que limitan la acción en el área-problema; se efectuará un listado de las ideas individuales con la posterior selección de las cinco más recurrentes.
- Además, se montará un panel que visualice de manera representativa y clara el cuadro de fuerzas con las cinco principales fuerzas impulsoras y las cinco principales fuerzas restrictivas identificadas por los asistentes.

Paso Cuatro: análisis o acordando la acción

El cuarto paso es el análisis del área problema institucional, que consiste en la reducción de los problemas a sus elementos menores y diferenciadores, estableciendo las líneas de acción para las fuerzas impulsoras y para las fuerzas restrictivas.

A partir del manejo del campo de fuerzas, los asistentes establecerán un plan de acción que tendrá por finalidad fortalecer e incrementar las fuerzas impulsoras y buscar eliminar o atenuar la acción negativa de las fuerzas restrictivas.

El grupo debe establecer un conjunto de Líneas de Acción que lleven a la situación deseada, las propuestas igualmente serán primero listadas individualmente y después discutidas en grupo, pasándolas también por una fase de priorización.

Paso Cinco: síntesis o los recursos para la acción

En el quinto paso, los asistentes acuerdan una perspectiva de salida del problema y el desenlace hacia la situación deseada, por medio de la síntesis

que es un ejercicio de identificación de los recursos humanos necesarios para la implementación de las líneas de acción.

En este momento son ubicados los recursos humanos necesarios para dar curso a las líneas de acción que lleven a la situación deseada. Cada miembro del grupo tiene como tarea relacionar las líneas de acción priorizadas con las personas de la institución gubernamental, o en otras entidades y organizaciones relacionadas con el área-problema en cuestión, que puedan contribuir de manera efectiva para la implementación de la respectiva línea de acción.

Con las indicaciones hechas, se constituye un Grupo de Trabajo que tendrá como atribución el estudio y la operacionalización de la Líneas de acción. Este grupo de trabajo debe estar compuesto por personas de la organización en cuestión.

Paso Seis: acordando soluciones

Finalmente, los grupos de trabajo se reúnen en una sesión plenaria en la que presentan los diferentes resultados obtenidos para cada área-problema, por medio de su respectivo relator nombrado por el grupo, y pidiendo a los demás asistentes que hagan observaciones, preguntas o esclarecimientos para contribuir con el propósito de solucionar el problema.

Al final del taller, se elabora un informe descriptivo de todo lo que aconteció en cada etapa del manejo colaborativo de problemas, que servirá como un instrumento de análisis de los hechos transcurridos para las autoridades de la institución gubernamental, así como punto de referencia para el seguimiento de los acuerdos colaborativos.

LA TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL (TGN)

La TGN es una herramienta de trabajo destinada a facilitar las reuniones de pequeños grupos comprometidos en el análisis de un determinado área-problema. Consiste en una técnica para el tratamiento colaborativo de situaciones en tensión. En grupo, la TGN propicia la participación de todos los asistentes, independiente de las características personales y funcionales de cada uno.

Las ideas generadas durante una reunión de TGN son discutidas de forma objetiva, independiente del autor de la idea. Además, una de las características fundamentales de una reunión que utiliza a TGN, es que su enfoque está en el registro por escrito de las ideas generadas por los participantes, contando cada grupo con un facilitador que orienta y conduce las actividades. La experiencia de aplicación de TGN recomienda que el número ideal de participantes no sea inferior a cinco ni superior a nueve.

El procedimiento de una reunión de TGN sigue una secuencia cronológica de cuatro etapas.

1. Creación silenciosa e individual de ideas por escrito, a partir de una pregunta presentada por el facilitador.
2. Registro visualizado de las ideas de los miembros del grupo en *slip-chart*, a partir de la lectura de idea por idea de cada persona en forma circular en el grupo, sin que sea permitida discusión de las ideas presentadas.
3. Discusión en serie para el esclarecimiento, donde cada idea registrada es largamente debatida y esclarecida sin entrar en el método de quién es su autor.
4. Priorización de los ítems a partir de ruedas de emisión de opiniones individuales sobre las ideas registradas, atribuyéndose pesos variados y posterior votación de las prioridades.

PAUTA METODOLÓGICA No 3: ORIENTACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)³

La Planificación Estratégica y Situacional, en palabras de Carlos Mathus (1997), se refiere a la gestión estatal como “el arte de gobernar”, lo cual no es otra cosa que la ciencia y práctica de construir mayor gobernabilidad a los planes, programas y políticas públicas. Se parte de establecer que la planificación es un conjunto de principios teóricos, procedimientos metodológicos y técnicas de grupo aplicables a cualquier institución de gobierno que persigue un cambio situacional futuro.

La gestión de los servicios públicos alineada con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, implica gobernar en situaciones complejas que requieren de la práctica de la planificación estratégica. Ante lo cual hay que superar los prejuicios que se levantan contra la planificación que aluden a que la planificación no se aplica, es rígida, suele devenir en un rito formal carente de contenido, o se la ve como un procedimiento técnico neutral (cfr. De Toni, 2001: 142-143).

PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Aunque la planificación no predice el futuro, sí es una herramienta que busca ampliar el marco de potencialidades estatales y sociales para crear un futuro deseado; por lo que es un instrumento de las políticas públicas en condiciones de democracia participativa que se basa en los siguientes principios:

Mediación entre el Presente y el Futuro. Las decisiones gubernamentales del presente siempre repercuten en el futuro, por lo que las acciones públicas actuales serán más eficientes si se prevé su eficacia futura. La planificación considera el costo de postergación de los problemas complejos del país, las regiones y localidades, por lo que las imágenes de futuro y las simulaciones sobre previsiones futuras son claves en el ejercicio de planificar, evaluar y decidir.

Prever en vez de predecir. La acción gubernamental involucra a múltiples actores públicos, privados y comunitarios que también planifican, y se realiza en escenarios dinámicos que precisan de capacidades técnicas de previsión situacional. En escenarios dinámicos hay que ir más allá de la cultura normativa que ve el futuro como consecuencia mecánica del pasado,

³ Tomado y adaptado de Jakson De Toni: “El Planeamiento Estratégico y Situacional (PES)”, en Markus Brose (Organizador): *Metodología Participativa*, Una introducción a 29 instrumentos, PARTICIPE, Tomo Editorial, DEL SERE, Proyecto Doces Matas, Brasil, 2001.

elaborando estrategias e intervenciones para escenarios alternativos e imaginables.

Lidiando con sorpresas. No hay una gobernabilidad absoluta sobre la sociedad y la economía, por lo que en la planificación pensar el futuro es algo incierto, brumoso, siempre hay una dimensiones imponderables de la realidad. En la planificación hay que estar alertas para enfrentar sorpresas en escenarios conflictivos, con respuestas rápidas y eficaces desarrollando habilidades institucionales capaces de disminuir la vulnerabilidad del plan.

Aprendiendo de la experiencia. El ejercicio de planificación estratégica se nutre de la experiencia práctica y del aprendizaje institucional de los aciertos y errores, requiere medios de gestión que incorporen los aprendizajes como conocimiento al servicio de la planificación.

Juntando conocimiento y acción. La planificación implica el cálculo tecno-político en las decisiones como condición de la acción, pues si la acción no es precedida por el cálculo estratégico hay el riesgo de caer en la improvisación y al sometimiento de la coyuntura.

Así, la planificación estratégica participativa deviene en una capacidad personal e institucional para gobernar públicamente, que no sustituye la destreza de los dirigentes, la voluntad de las autoridades, ni el carisma de los líderes, por el contrario potencia su eficacia colocándoles al servicio de un proyecto político colectivo.

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica reconoce que en la realidad social hay varios actores que planifican con objetivos conflictivos, con lo que la eficacia de un plan depende también de las estrategias de los oponentes y aliados. La planificación no es el simple ejercicio de futurología, pues coloca las iniciativas de los actores creativos en el lugar de las relaciones causa-efecto típica de la planificación normativa convencional, con base en el cálculo interactivo sobre la acción de los actores.

Los postulados teóricos del enfoque estratégico se sintetizan en los siguientes argumentos.

- El sujeto que planifica es parte del objeto planificado. La planificación se hace en medio de otros planes y actores que implementan estrategias, por lo que la incertidumbre es permanente y requiere del cálculo interactivo que exige un certero sistema de gestión. Metodológicamente

se requiere flexibilidad para agregar y combinar diferentes operaciones en diferentes estrategias.

- El diagnóstico tradicional único y objetivo no es útil, en su lugar surgen varias explicaciones situacionales, pues la realidad social combina diferentes grados de gobernabilidad sobre el sistema social.
- No hay comportamientos sociales previsibles y relaciones de causa-efecto establecidas, en su lugar el “juicio estratégico” de los actores establece la complejidad de la acción pública donde la simulación estratégica adquiere relevancia.
- La planificación maneja la coyuntura y el juego inmediato de los actores, pues allí se acumulan o no los recursos de poder que permiten el balance político de las acciones de gobierno. Quien tiene la capacidad de decisión y rectoría sobre las políticas públicas debe intervenir en la planificación, con lo que la coordinación intersectorial deviene indisociable de la planificación.
- El manejo de variables sobre los problemas no determina la eficacia del plan o de las acciones, esto depende de saber balancear los problemas más complejos y de menor gobernabilidad frente a otros menos complejos y de mayor gobernabilidad.

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El enfoque de Planeación Estratégica tiene cuatro grandes pasos o fases, que si bien no son lineales requieren una secuencia lógica de actividades para la elaboración de un plan. A continuación sus características básicas.

FASE EXPLICATIVA:

La planificación estratégica situacional, en lugar de sectores, propone trabajar con problemas, pues considera que la realidad está compuesta de problemas, oportunidades y amenazas. Empieza identificando los problemas (actuales o potenciales), distingue sus causas de los síntomas y las consecuencias con la participación con los sectores populares que viven situaciones concretas, juntando además a los técnicos y políticos. La explicación de la realidad es interdisciplinaria, su abordaje será siempre situacional posicionado en el contexto, y aceptando la direccionalidad del actor.

Metodológicamente, la fase explicativa substituye el antiguo “diagnóstico” y requiere las siguientes actividades:

- Definición del actor que planifica analizando sus límites, potencialidades, el ambiente interno y externo.
- Identificación y jerarquización de problemas estratégicos.
- Establecimiento de las causas fundamentales con los Nudos Críticos como centros prácticos de acción.
- Elaboración del árbol de resultados a partir de una situación-objetivo definida por el grupo.

FASE NORMATIVA:

Ahora corresponde entrar en el momento propositivo, diseñando las actividades necesarias para atacar los nudos críticos. Para ello, hay que debatir la eficacia de cada acción relacionándola con los resultados esperados y las actividades necesarias. Metodológicamente, se siguen los siguientes pasos:

- Formular los proyectos concretos para cada nudo crítico, estableciendo los recursos necesarios, productos esperados y resultados previstos.
- Realistamente, construir los escenarios posibles donde el plan será ejecutado.
- Establecer la trayectoria del conjunto de las intervenciones en cada escenario para tratar de disminuir la vulnerabilidad del Plan.

FASE ESTRATÉGICA:

Seguidamente es necesario establecer la viabilidad del Plan, para lo cual se realizarán la simulación de escenarios y el análisis de los actores involucrados. La simulación de escenarios depende de la calidad de la información disponible acerca de los “arreglos” económicos, institucionales, políticos, sociales, etc., que pueden influir positiva o negativamente en la ejecución de las acciones planificadas, para anticipar medidas de contingencia que minimicen los impactos negativos. El análisis de actores es imprescindible para identificar sus intereses y motivaciones, estableciendo las posibles presiones ante las acciones planificadas. La simulación de escenarios y el análisis de actores tienen como propósito diseñar las mejores estrategias para viabilizar la máxima eficacia del Plan.

Metodológicamente, en la fase estratégica se darán los siguientes pasos:

Establecimiento de escenarios posibles, fijando tendencias contrapuestas, convergentes, y potenciales impactos.

- Análisis de los actores sociales involucrados en el Plan, estableciendo sus intereses, motivaciones y poder en cada una de las operaciones previstas y escenarios imaginados.
- Definición de la mejor estrategia posible para cada trayectoria trazada.
- Establecer un programa direccional del Plan para llegar a la situación objetivo, construyendo viabilidad estratégica.

FASE TÁCTICO-OPERACIONAL:

La planificación estratégica requiere de la toma de decisiones para la acción. Aquí, es importante debatir el sistema de gestión adoptado para el plan y su ejecución, monitoreando la implementación de las actividades propuestas y la situación de los problemas originales. Hay que establecer el adecuado mecanismo de toma de decisiones, los soportes técnicos a la dirección, los sistemas de información, la estructura organizacional, la coordinación y evaluación de plan, el sistema de rendición de cuentas, las herramientas gerenciales existentes y necesarias y finalmente la forma, dinámica y contenido de la participación democrática en la conducción del plan. Recuerde que la planificación estratégica solo termina cuando es ejecutada.

Metodológicamente, se trata de montar el sistema de gestión del Plan que cubrirá los siguientes aspectos:

- Establecimiento de las formas organizativas, la cultura organizacional y el *modus operandi* de la organización que implementará el Plan.
- Acuerdo de la agenda para la dirección y el gerenciamiento cotidiano del Plan.
- Diseño y validación de un mecanismo de rendición de cuentas.
- Establecimiento de dispositivos de participación de los involucrados.
- Diseño de un mecanismo de monitoreo y análisis sistemático de la coyuntura.

SUGERENCIAS PARA LA FACILITACIÓN:

La Planificación Estratégica Situacional es un método que se acopla a cada situación concreta, por lo que el facilitador estará atento a realizar las adaptaciones metodológicas y operativas pertinentes, asegurando conocimiento y experiencia en el uso de las técnicas y herramientas

necesarias. Asimismo, para que el método logre su máxima potencia como motivador de compromisos colectivos, el facilitador se asegurará la activa participación de las autoridades en todas las actividades previstas en la planificación, durante el tiempo necesario; y finalmente, orientará el trabajo para que el método no sea usado en la solución de problemas no complejos o rutinas administrativas de bajo conflicto, porque la relación costo-beneficio no es adecuada, ya que simplemente no está diseñado con ese propósito.

PARA CONTINUAR LEYENDO:

HUERTAS, F. Entrevista con Matus, *El método PES*. São Paulo: ediciones Fundap 1997

MATUS, Carlos *Adeus, señor presidente, gobernantes y gobernados*. São Paulo. Ediciones Fundap 1997

----- *Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi, estratégias políticas*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap. 1996.

----- *O líder sem estado-maior*. São Paulo. Ediciones Fundap. 2000

----- *Política, planejamento & governo*. Brasília: IPEA, 1993 (Tomos I e III)

PAUTA METODOLÓGICA No 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA ONCE PASOS⁴

¿DE QUÉ PLANIFICACIÓN HABLAMOS?

La Planificación Estratégica Participativa es un mecanismo para comprender la realidad y modificarla, considerando la complejidad de los acontecimientos ligados a la prestación de servicios públicos. El sentido estratégico de la planificación es la formulación de objetivos y la superación de las dificultades que otros actores gubernamentales y sociales presentan; por lo que el cálculo estratégico supone la relación multi-actores y el diálogo entre lo político y lo técnico. La planificación es la mediación entre el conocimiento y la acción, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción (Matus, 1996b, p57).

En la Planificación Participativa no hay objetividad pura y simple, pues tanto el sujeto como el objeto de planificación están interrelacionados, involucrando a otros actores públicos y sociales que también planifican. Reconoce que hay varias explicaciones de la realidad condicionadas por la inserción específica de de cada actor en la misma realidad, por lo que el diagnóstico único y la verdad objetiva ya no son posibles (Matus, 1996b, p68).

No se trata de predecir los comportamientos, sino de prever las relaciones interactivas entre los adversarios y los aliados en cada situación. Entonces, planificar participativamente es pactar con un grupo de instituciones y personas lo que se pretende hacer, teniendo a las fuerzas sociales como referencia y considerando las impulsos que se oponen y resisten a quién está planificando.

Primer paso: estableciendo el actor

La Planificación Estratégica empieza definiendo el tipo de actor público que está planificando. Entiéndese como actor público a la institución gubernamental que está comprometida con la prestación de servicios públicos, y se encuentra participando del proceso de planificación, bajo el principio de que “planifica quien ejecuta y ejecuta quien planifica”.

Por ello, no hay que confundir a las distintas personas e instituciones participantes que vienen de los Ministerios sectoriales, ni a los ciudadanos y

⁴ Tomado y adaptado de Pereira da Silva, Marcos José: Onze Passos do Planejamento Estratégico-Participativo, en Markus Brose (Organizador): *Metodología Participativa*, Una introducción a 29 instrumentos, PARTICIPE, Tomo Editorial, DEL SERE, Proyecto Doces Matas, Brasil, 2001.

grupos de la sociedad civil que intervienen en los Consejos para la Igualdad o Consejos Consultivos de Política; pues, aunque durante la planificación haya personas que participan de otros ámbitos sectoriales y territoriales, hay que tener claro quién es el actor gubernamental que lidera la planificación.

Para fijar el actor público que planifica las siguientes preguntas pueden ayudar:

- *¿Quién está planificando?* Hay que esclarecer el nivel de gobierno que planifica: si es nacional, intermedio y local; o si es de carácter sectorial o intersectorial.
- *¿Cuál es su alcance?* Se debe precisar la cobertura territorial de la planificación, esto es nacional, regional, provincial, cantonal, parroquial, circunscripciones territoriales específicas, si es de carácter urbano o rural.
- *¿Dónde está inserto?* Cabe establecer el sentido de la planificación, esto es si se orienta hacia elaborar estrategias prioritarias, formular políticas universales, ejercer rectoría sectorial, coordinación intersectorial, integración regional, o una mezcla de estas funciones.

El propósito es tener claro quién es el actor gubernamental que lidera la planificación, su cobertura territorial y el alcance de la planificación estratégica.

Segundo paso: levantando los problemas

El actor gubernamental, en busca de modificar su realidad en la práctica, generalmente encuentra obstáculos que dificultan conseguir sus propósitos, para lo cual es necesario que se enlisten todos los obstáculos que interfieren en la acción institucional.

¿Qué son los obstáculos? Son las dificultades que impiden lograr los propósitos del servicio público en condiciones de calidad y eficiencia. Solo enfrentan obstáculos quién va a emprender algo, pues es al momento de la acción que ellos aparecen. Quien no hace nada, no tiene problemas, ni insatisfacciones. Por tanto, los obstáculos son desafíos, generalmente incómodos porque tienden a manifestarse en estado negativo.

Para la identificación de obstáculos el facilitador debe dejar que los participantes en el taller hablen sobre sus dificultades más relevantes, enfocándose sobre aquellos asuntos de fondo. Tendrá la habilidad necesaria para moderar los debates sin quedarse en los problemas internos,

organizativos, de procedimientos o financieros; y estimulará a los asistentes a reflexionar sobre los problemas públicos del desarrollo que afectan a la región y el territorio. La siguiente pregunta puede ayudar a situar los obstáculos: ¿A partir de los objetivos institucionales, cuáles son las principales dificultades que enfrenta la región?

Tercer paso: priorizando obstáculos

Una vez listados los obstáculos, se procede a identificar cuáles se enfrentarán primero. Con este propósito, hay que establecer las condiciones en que se encuentra la institución gubernamental de cara a los obstáculos, para lo cual se aplicará la siguiente matriz de gobernabilidad, capacidad, voluntad e impacto que el problema tiene sobre la actuación pública y cómo afecta el problema.

- *¿Qué es gobernabilidad?* Es el poder de la institución gubernamental para decidir y poner en marcha lo que fue decidido. El actor gubernamental puede tener gobernabilidad alta, media o baja, en relación a diferentes problemas. Se considera que la gobernabilidad puede ser alta, cuando la solución de un problema depende completamente de la institución; cuando la solución depende de otros actores, la gobernabilidad puede ser media o baja.
- *¿Qué es capacidad?* Es el conjunto de recursos de todos los tipos que la institución gubernamental habilita para superar los obstáculos. Si bien cada problema demanda de un tipo de capacidad diferente, éstas se adquieren con entrenamiento, por lo que están ligadas a habilidades como el conocimiento, el manejo de métodos, la disponibilidad de recursos materiales y financieros.
- *¿Qué es voluntad?* Es el deseo del actor gubernamental para resolver un problema específico. Aunque a veces un problema esté fuera de la gobernabilidad, pero como provoca malestar, o por algún otro motivo, el actor gubernamental tiene alta voluntad de resolverlo.
- *¿Qué es impacto negativo?* Impacto es el grado de dificultad que el obstáculo ejerce sobre la acción del actor gubernamental. Se dice que tiene mayor impacto negativo sobre la acción, el problema que causa grandes estragos.

PROBLEMAS	COMO AFECTA	GOBERNABILIDAD	VOLUNTAD	CAPACIDAD	IMPACTO NEGATIVO

Para elaborar la matriz, el facilitador explicará a los asistentes los cinco conceptos, luego se pondrán de acuerdo en los valores de las escalas (alta, media y baja), y para cada uno de los obstáculos se preguntarán:

- ¿Este problema afecta directa o indirectamente a la institución pública?
- ¿Cuál es el nivel de impacto sobre las acciones gubernamentales?
- ¿Cuál es el grado de voluntad para resolverlo?
- ¿Cuál es la capacidad institucional para enfrentar los obstáculos?
- ¿Cuál es el poder institucional para resolver los obstáculos?

Inmediatamente, los asistentes al taller harán una interpretación de la matriz para montar su estrategia de acción. Así, mientras en la lectura horizontal el obstáculo que tenga alto impacto y afecte directamente al actor gubernamental, requerirá de una acción especial para enfrentarlo; en la lectura vertical, en cambio, el actor deberá estar atento al tema de la gobernabilidad.

Varias preguntas caben realizarse en este momento para esclarecer posibles cursos de acción. ¿Se va a actuar dónde la gobernabilidad es baja? ¿La decisión de actuar depende de la importancia del problema? ¿Se responde a los obstáculos que más movilizan al actor gubernamental?

Del mismo modo, si la voluntad es alta para resolver todos los obstáculos, se supone que todos los actores tienen voluntad de resolver todo. En ese caso, el actor debe pensar qué problema quiere enfrentar primero, por lo que la pregunta aquí es: ¿Mirando esta matriz, cual problema escogeremos por considerarlo estratégico?

Cuarto paso: buscando las causas

Seleccionado el obstáculo que se enfrentará, hay que proceder a su explicación, esto es buscar las causas que lo provocan las que muchas veces no son visibles. Es necesario descubrir lo que origina el problema. Si se tiene una comprensión correcta de lo que causa el obstáculo, será más factible encontrar el camino para superarlo. La tarea, entonces, es listar las causas principales del obstáculo priorizado. Recuérdese que no se trata de establecer una única causa, sino varias, en momentos distintos, que se pueden interconectar.

¿Qué es la causa? Es todo lo que explica el origen de un obstáculo, lo que está en su raíz, o lo que genera el problema.

El facilitador destacará que toda explicación por una relación causal tiene límites. Evitará reducir la comprensión de que los fenómenos sociales son consecuencia de una única relación causa-efecto, pues en la realidad los hechos sociales suelen ser multi causales. Por ello, sin descuidar la pertinencia de las explicaciones causales, no se negarán la posibilidad de otras explicaciones, ni de encontrar las interrelaciones entre las causas.

Igualmente incitará al grupo a estar atento en la búsqueda de las causas más profundas del obstáculo, empezando desde las más simples y directas hasta las más complejas y de fondo. Después de la descripción lectura del obstáculo, el facilitador preguntará a los asistentes: ¿Por qué ocurre el obstáculo?

Hay que considerar que los obstáculos también pueden estar vinculados a situaciones estructurales de tipo histórico o cultural, sobre las cuales no se tiene gobernabilidad inmediata; y que igualmente hay causas que involucran a otros actores, por lo que también la gobernabilidad es baja.

Quinto paso: encontrando el nudo crítico

Frente a los obstáculos algunas causas son superficiales, mientras otras son de fondo y provocan grandes estragos. En la acción pública para el desarrollo nacional, regional y local no cabe limitarse a la interpretación somera de una situación porque el desarrollo siempre implica recursos, inversiones, tiempo y energía que no se pueden desperdiciar o mal utilizar, por lo que efectivamente hay que resolver los obstáculos encontrando sus nudos críticos.

¿Qué es nudo crítico? Es la causa principal de un obstáculo que influye sobre otras causas menores que están conectadas. El nudo crítico es aquella causa que cuando es atacada permite superar el obstáculo, solucionar el problema o al menos tiende a disminuir su influencia negativa.

El facilitador, para encontrar el nudo crítico, enfocará el esfuerzo de los participantes en mirar las causas y delimitar aquellas que son directamente gobernables, esto es aquellas en las que se puede actuar. La pregunta orientadora en este momento puede ser: ¿Qué causa, al ser atacada primero, ayuda más efectivamente a resolver el obstáculo? En caso de que todavía existan dudas sobre el nudo crítico, probablemente falte profundizar el análisis causal.

Sexto paso: situando los resultados

El mejor conocimiento de la realidad, sus problemas y causas ayuda a tener mayor certeza en la implementación de los planes estratégicos de desarrollo y en la gestión de los servicios públicos. Con base en este conocimiento, se elaborará una pequeña lista de los cambios que se quiere conseguir con el Plan en cuestión, teniendo siempre como referencia los problemas y el propósito de resolverlos.

Recuérdese que cada problema que se solucione, acerca la acción pública a los objetivos estratégicos, por lo que en este momento se hará una lista realista y precisa de todos los resultados esperados. En la planificación, si se sabe a dónde se quiere llegar es más fácil escoger el camino acertado.

¿Qué son los resultados? Son los problemas solucionados y su formulación en tiempo presente permite cuantificar y cualificar las actividades que se harán para resolverlos. Los resultados pueden ser de tipo tangibles e intangibles, tener distintos alcances y darse en áreas como infraestructura, conocimientos y destrezas, ingresos, servicios.

El facilitador animará a los participantes a que señalen los resultados como situaciones de cambios esperados. Evitará caer en los tradicionales listados de demandas o requerimientos que se resuelven mecánicamente, transformando lo negativo en positivo, orientando al grupo hacia las potencialidades de la situación para encontrar soluciones. Frente al problema escogido cabe preguntar ¿Cuál es la situación ideal deseada?

Ojo: tratándose de planificar servicios públicos, hay que tener cuidado en no formular solo resultados intangibles y abstractos.

Séptimo paso: explicitando el proyecto

Si el grupo de participantes ya tienen experiencia y conocimiento profundo de la realidad, puede entrar directamente en este paso de formulación de los proyectos que concretan las políticas de desarrollo; mientras que para las personas e instituciones que poco se conocen, este es el séptimo paso. De cualquier modo, en este momento de la planificación es necesario establecer cuál es el proyecto del actor gubernamental que concrete la acción pública.

¿Qué es proyecto? Proyecto es siempre el deseo mayor del actor gubernamental que une a un determinado grupo de instituciones, organizaciones y personas en torno a intereses compartidos. Un proyecto es la consecuencia del propósito de cambios en relación a una situación no

deseada. El Plan no agota los proyectos porque son emprendimientos con objetivos explícitos, actividades, durabilidad, cobertura, recursos necesarios y un modelo de gestión. En este sentido, cada proyecto tiene la cara del actor que lo realiza, es su contribución específica, innovadora, que solo él puede dar en una cierta situación.

El facilitador explicará que sin un proyecto claro no hay una acción transformadora, y orientará el trabajo del grupo hacia tornar explícito el proyecto. Mostrará que la experiencia recomienda no empezar la planificación proponiendo proyectos porque suelen ser forzados y artificiales, y que es más eficaz el trabajo de planificación una vez que el grupo ya trabajó sobre sus problemas, y que es más fácil pormenorizar el proyecto. Para establecer cuál es el proyecto del grupo la siguiente pregunta puede ayudar: ¿Cuál es el sueño que tienen en común los participantes sobre la situación?

Octavo paso: trazando el plan de acción

En la planificación hay que establecer los caminos para llegar a los resultados esperados, orientados por el proyecto del actor gubernamental. Por eso, ahora es el momento de construir el producto de la planificación, o sea el plan de acción que permite enmarcar las acciones para conseguir los resultados. Solo cuando se ha explicado la realidad y se analizaron sus posibilidades, hay más probabilidades de éxito en la acción. Planificar estratégicamente requiere de una visión amplia, creatividad y propuestas viables.

¿Qué es plan de acción? Es el conjunto de actividades con sus respectivos plazos, personas responsables y recursos necesarios para llegar al resultado propuesto. Un plan de acción mínimamente está compuesto por los siguientes elementos:

- **Indicadores de resultado:** son los ítems para gerenciar el plan de acción y verificar si el resultado está siendo atendido. Los indicadores permiten cuantificar y cualificar el resultado, y son la fuente de información importante para la evaluación.
- **Actividades:** son todos los eventos que se necesitan realizar para lograr el resultado propuesto.
- **Plazos:** son las fechas precisas de las actividades, gerenciamiento y resultados.
- **Responsables:** son las personas claves para que la actividad sea cumplida. El responsable por la actividad tiene nombre y apellido, no puede ser todo el grupo.
- **Recursos:** son todos los requerimientos necesarios para realizar las actividades y son de tipo financieros, técnicos, costos, conocimientos,

tiempo, infraestructura, equipos, insumos, materias primas, políticos, y organizativos.

El facilitador estará atento para que los asistentes discernan y establezcan las cuáles son las actividades necesarias y suficientes para alcanzar los resultados esperados, la siguiente pregunta podría contribuir a este propósito: ¿Qué se precisa hacer para llegar a este resultado?

Noveno paso: fijando la factibilidad del plan de acción

Ahora hay que verificar si el plan de acción diseñado tiene viabilidad, si en realidad se puede aplicar. No conviene tener un plan bien elaborado si la institución no tiene los recursos necesarios y las condiciones adecuadas para ponerlo en práctica.

¿Qué es factibilidad del plan? Es un ejercicio práctico de análisis de la viabilidad de las actividades previstas, a través de establecer la relación entre los recursos que se necesitan y los recursos que efectivamente se disponen. Normalmente ante numerosas actividades no hay los suficientes recursos necesarios para ejecutarlas, entonces se procederá a elaborar el plan de viabilidad.

El facilitador orientará el análisis de viabilidad para que los actores hagan una evaluación crítica del plan de viabilidad. Las siguientes preguntas pueden ayudar a esclarecerlo: ¿Qué recursos se dispone? ¿Se sabe dónde conseguirlos? El facilitador evitará que los participantes hagan suposiciones y especulaciones acerca de los recursos, procurará que estén bien próximos a la realidad, teniendo en cuenta las fragilidades organizativas y las posibilidades institucionales del actor gubernamental.

La viabilidad sirve para aumentar la cantidad de recursos que el actor gubernamental controla, así como para lograr eficacia en las actividades, permitiendo hacer ajustes al plan de acción con nuevas actividades que serán incorporadas para asegurar su ejecución.

Décimo paso: adoptando la gestión

Una vez que el actor gubernamental tiene certeza sobre cómo y dónde quiere llegar, requiere asegurar los instrumentos de gestión para ejecutar el Plan. No se olvide que aunque el Plan esté bien hecho y haya voluntad, todavía se corre el riesgo de fracaso si no se completa la planificación adoptando un sistema de gestión. El actor gubernamental establecerá los mecanismos de liderazgo, gerenciamiento y seguimiento necesarios para la ejecución del Plan.

Con este propósito, el facilitador socializará el Plan visualizándolo a todos los asistentes, explicando que su implementación en escenarios reales puede traer cambios que requieran adaptaciones, las que deben hacerse a tiempo, en el momento adecuado, manejando el costo de oportunidad. Aunque el Plan organiza la acción no es una camisa de fuerza, requiere la flexibilidad necesaria para lograr los resultados esperados.

¿Qué es gestión? Es el conjunto acciones públicas que permiten hacer realidad las ideas gubernamentales, e incluye mecanismos de liderazgo, gerencia y monitoreo. El facilitador orientará a que se organicen todas las actividades en plazos, asegurando el flujo de los recursos, y considerando que la realidad es dinámica pues hay otros actores con acciones en contra o a favor del Plan que requiere la toma de decisiones para asegurar el curso hacia los resultados esperados.

El facilitador explicará, entre otros, los siguientes instrumentos de gestión para el Plan:

- La elaboración de copias del plan de acción para todas las personas involucradas en su ejecución.
- Establecer el mecanismo de liderazgo y las instancias de delegación de funciones y responsabilidades.
- Formar una comisión que tome iniciativas cuando surgen algunas sorpresas.
- Agendar las reuniones de gerenciamiento y monitoreo.
- Ir ejecutando, evaluando, cambiando acciones, elaborando informes.
- Poner el Plan mes a mes en un lugar visible, visualizar una columna para describir la situación actual y posibles caminos.

El sistema de gestión precisará los roles, funciones y responsabilidades de los ejecutores del Plan. Requiere, que la persona que asuma la gerencia, tenga la legitimidad política suficiente y el liderazgo necesarios para exigir la realización de las actividades, al tiempo que dotar de lo que cada persona necesite para realizar sus acciones.

Décimo primer paso: evaluación continua

Finalmente, se completa la planificación estratégica estableciendo algún mecanismo de evaluación continua del Plan. Si bien la evaluación puede realizarse durante las reuniones de gerenciamiento, cabe tener claridad sobre

el instrumento de evaluación que permita poner a prueba el plan de acción para verificar los aciertos-errores y adoptar las modificaciones necesarias.

¿Qué es evaluación continua? Es realizar una medición permanente para saber si las acciones planificadas están modificando la realidad y llegando a los resultados esperados. Los resultados garantizarán la materialización práctica del proyecto que el actor gubernamental se propone realizar.

El facilitador destacará la importancia de la evaluación en el Plan, mostrando los vínculos entre ejecución y evaluación que ayudan a mantener el rumbo hacia los resultados esperados. Por ejemplo, revelará su utilidad cuando no se ejecuta una actividad principal, analizando los motivos para no realizarla y los perjuicios que causaron para el proyecto del actor gubernamental. La evaluación permite registrar los problemas reales no detectados en los primeros análisis, y también los nuevos problemas que surgen después de la planificación, usando preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto se acerca el Plan a sus objetivos?
- ¿Qué nuevas actividades se propone a partir de la evaluación?
- ¿Cuáles fueron los grandes problemas enfrentados por el actor gubernamental en el último año?
- ¿Cuáles fueron los grandes avances del actor gubernamental en el último año?
- ¿Cuál es el gran desafío para el próximo año?

Asimismo, el facilitador explicará las diferencias entre evaluación de medio período, anual, final, ex post y de impactos que se realizan en momentos específicos del Plan; de aquella que es del tipo evaluación de seguimiento que se realiza en lapsos menores durante la ejecución del Plan, y que puede realizarse en algunas reuniones de gerenciamiento para analizar los perjuicios causados por las acciones no realizadas, o verificar si las acciones realizadas están conduciendo hacia los resultados esperados y el proyecto del actor gubernamental.

PARA CONTINUAR LEYENDO:

BOLAY, F. W. 1993. *Planejamento de Projeto Orientado por Objetivo –Método ZOPP –Guía para aplicação*. Tradução Markus Brose. Recife: GTZ –Detsche Gesellschaft fur Technusche Zusammenarbeit.

BROSE, M. 1993. *Introdução à moderação e ao método ZOPP*. Recife: GTZ.

COSTA, Sergio. 1999. “La esfera pública y las mediaciones entre cultura y política: el caso de Brasil”. In: METAPOLÍTICA –revista trimestral de teoría y ciencia de la política. V3, n9, p 95-107. México.

HOLLYDAY, Oscar Jara. 1996. *Para sistematizar experiências*. João Pessoa: Editora Universitária UFPB Universidade Federal de Paraíba.

HUERTAS, Franco. 1996. *Entrevista con MATUS, El método PES*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap.

MATUS, Carlos. 1996a. *Adeus, senhor presidente: governantes y gobernados*. Tradução: Luis Felipe del Riego. São Paulo: Fundap.

----- 1996b. *Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi, estratégias políticas*. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap.

-----Projeto *Gestão, Planificação, Liberdade e Conflito*. Conferência pronunciada em 1989 ao Ministério da Saúde e Assitência Social do governo da Venezuela.

VALDEBENITO, Marco Antônio Arroyo. 1994. *Curso Básico de Planejamento Estratégico Participativo*. Instituto Cajamar. São Paulo. Apostila.

----- 1996. *Orientações para um exercício baseado numa concepção estratégico participativo*. Instituto Cajamar. São Paulo. Apostila.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. 1984. “Educação popular e processo de democratização”. In: BANDÃO, C. R. (Org.). *A questão política da educação popular*. São Paulo. Brasiliense. 4ª edição.

PAUTA METODOLÓGICA NO 5: PARTICIPANDO EN EL TRABAJO CON GRUPOS⁵

¿ES ÚTIL LA PARTICIPACIÓN?

En la gestión gubernamental aplicar el enfoque participativo en el trabajo en grupos, es una manera de ir hacia la interacción interdisciplinar y multisectorial, además de que estimula en los involucrados el compromiso y la identificación con la prestación de servicios públicos.

La participación no es solamente un instrumento de la planificación, es también una necesidad de los individuos de auto afirmarse, de interactuar en sociedad, de contribuir y sentirse útil; estimula la motivación, el entusiasmo de las personas y la expresión del pleno potencial de una institución.

Al cambiar los comportamientos y actitudes de los funcionarios, líderes, autoridades e individuos, estos se vuelven sujetos activos en el ciclo de las políticas públicas, dando paso al aprendizaje colectivo y los aportes conceptuales y experienciales de la ejecución de las ideas generadas.

Si bien la utilidad de la participación está en la razón instrumental de lograr eficacia realizando las acciones públicas en conjunto, también lo es por la dimensión afectiva de estimular y conferir seguridad a las personas por medio del trabajo en equipo. La participación es la base para la cooperación entre los individuos como condición de una eficiente gestión pública.

¿QUÉ ES PARTICIPAR EN GRUPO?

Es más que asistir a los eventos, significa tomar parte en los acontecimientos, emitir opiniones, concordar/discordar. En un procedimiento participativo se respetan todas las ideas y contribuciones, pues se busca el involucramiento individual y permanente en todo el proceso de gestión pública. La participación requiere entrenamiento y cambios de actitud hacia la colaboración pública, asumiendo posturas adecuadas con total transparencia y acceso a toda la información que requiera el evento en referencia.

⁵ Tomado y adaptado de Cordioli, Sergio: "Enfoque participativo no trabalho com grupos", en Markus Brose (Organizador): *Metodología Participativa*, Una introducción a 29 instrumentos, PARTICIPE, Tomo Editorial, DEL SERE, Projecto Doces Matas, Brasil, 2001.

ALGUNOS INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN EN GRUPO

La Facilitación. Es el elemento motivador del trabajo en grupo. Con una postura neutral, de equilibrio, cataliza las diversas ideas que aparecen durante el trabajo grupal. Sin interferir con el contenido de las discusiones, asume el rol de orientar el procedimiento metodológico.

La visualización. Consiste en el registro visual continuo de todo el evento, exponiendo las ideas e información siempre accesibles a todos los asistentes. Asegura que las contribuciones no se pierden, y sean transparentes para todo el grupo.

La problematización. Es el mecanismo que activa el intercambio de argumentos entre los asistentes. Busca movilizar la información y los conocimientos de los participantes, adoptando la técnica de la formulación de preguntas orientadoras por parte del facilitador para direccionar el desarrollo del trabajo.

El trabajo en grupos. Se adopta para aumentar la eficacia de la comunicación y garantizar un momento intensivo de creación, generando propuestas más precisas que se debaten en plenarios. En los pequeños grupos se establece el contacto cercano entre los asistentes y fluye la comunicación de forma intensiva.

Las sesiones plenarios. Se utilizan para perfeccionar y consolidar las propuestas generadas en los grupos. Son los momentos de socialización de los resultados, de toma de decisiones y de establecer las responsabilidades compartidas.

El debate. Debe motivarse activa y continuamente ya que es la base de la interacción grupal. En un grupo todos tienen los mismos derechos y son tratados por igual, independientemente de la posición o cargo que ejerzan. En la participación no cabe la actitud pasiva por la que algunas personas depositan su verdad sobre los demás.

La conducción compartimentada. Es un mecanismo para que los participantes determinen el desarrollo de los eventos convirtiéndose en co-responsables del resultado obtenido, a través de evaluar la agenda paso a paso. Al compartir las responsabilidades con todos los asistentes, se someten las decisiones a la plenaria.

A continuación veamos en detalle los instrumentos participativos del trabajo en grupo.

UNO: LA FACILITACIÓN

¿Qué representa la facilitación? El término facilitador implica mantener equilibrio, acordar reglas de convivencia, orientar y ordenar una reunión. El facilitador direcciona al grupo en el desempeño armónico del evento, brindando apoyo metodológico, instrumental y afectivo a los asistentes; además, recoge y sintetiza los objetivos, debates, propuestas y decisiones. Su principal tarea es orientar el procedimiento colectivo, sin interferir en el contenido de las discusiones, creando un ambiente propicio al debate y el intercambio de experiencias entre los miembros del grupo, y evitando el predominio de unos sobre otros.

La importancia de la neutralidad. En buena medida el trabajo con grupos de personas es el manejo de tensiones, sean estas explícitas o aquellas no fácilmente perceptibles que pueden dificultar o bloquear la dinámica de una reunión. Al asumir una posición neutral, el facilitador romperá las jerarquías estableciendo igualdad entre los participantes, respetando las debidas responsabilidades y asegurando que todos tengan los mismos derechos y deberes.

El papel del facilitador. Un buen facilitador manejará con competencia técnica, un conjunto de instrumentos aplicables durante un evento grupal, permitiéndole actuar con habilidad y postura coincidentes con un enfoque participativo.

La actitud del facilitador. El buen facilitador disfruta de trabajar con grupos y lidiar con personas, debe estar bien preparado y transmitir confianza en lo que está haciendo a los participantes. Tendrá claridad de que cada evento y grupo son un nuevo desafío que requiere un desempeño específico. Debe saber oír y entender, opinar y callar a su debido momento, sin bloquear la dinámica del grupo, pero provocando la consistencia de sus discusiones y conclusiones. El moderador necesita tener pleno dominio de la dirección y orientación del proceso, procurará levantar la autoestima del grupo, valorizando sus avances y tratando los intereses comunes.

¿Facilitador o especialista? No son lo mismo, el facilitador se diferencia de los participantes y de eventuales especialistas. Los especialistas son asesores que transfieren conocimientos e informaciones útiles al grupo para diseñar sus alternativas o apoyar la toma de decisión; mientras que el facilitador es un orientador metodológico que asura la participación de los asistentes durante el evento.

DOS: LA VISUALIZACIÓN MÓVIL

¿Qué es la visualización móvil? Es un instrumento para mejorar la comunicación durante el trabajo en grupo. Consiste en hacer visible el debate, los temas, acuerdos, etc., y es móvil porque permite varias opciones de disposición física. Se basa en el uso de tarjetas, papelotes o pancartas en las que se registra la información con marcadores. Pueden ser de varios tamaños, formatos y colores, posibilitando la escritura de las ideas con un tamaño de letra que permita la lectura a una distancia de hasta diez metros.

Las tarjetas, en particular, se utilizan para registrar ideas, opiniones y propuestas, posibilitando la construcción colectiva de una argumentación lógica y ordenada. Una vez escritas las ideas en las tarjetas o papelotes, se fijan en paneles o paredes quedando visibles para todos los asistentes al evento durante todo el tiempo. La visualización transfiere parte de la responsabilidad de registrar las ideas a los participantes, pues escribiendo sus pensamientos y presentándoles a los demás se logra mayor identificación de los asistentes con el resultado del evento.

Importancia de la visualización. La experiencia de aplicar este instrumento muestra las siguientes ventajas:

- Aumenta la asimilación de las ideas reduciendo los malentendidos.
- Establece un foco de atención que concentra la discusión.
- Facilita la recolección y estructuración de ideas de forma sintética, orientándose por frases y palabras clave.
- Registra las ideas manteniéndolas accesibles a todos.
- Permite, si se desea, la expresión anónima de las personas.
- Almacena las ideas sin el riesgo de perderlas en la oralidad.
- Establece autoría del grupo con el resultado esperado.
- Reduce la repetición de discusiones sobre temas acordados y concluidos.
- Controla las actitudes demagógicas y retóricas al sintetizar y visualizar las ideas principales.

La participación y la visualización. La participación presupone comunicación a través del intercambio de ideas y su convergencia en propuestas comunes. Recuerde que la capacidad de aprender y recordar aumenta cuando se ve la información, asegurando un mejor análisis y orientación del tema en cuestión. Además, por medio de la escritura las opiniones individuales se transforman en responsabilidad del grupo, y el derecho a hablar en el deber de cumplir.

La visualización posibilita que cada idea u opinión sea registrada, estableciendo una identidad del autor de la misma con el resultado, lo que aumenta la autoestima de las personas por la valorización de sus ideas y la contribución al grupo.

Elementos de la visualización. Para la visualización se usan tarjetas o papelotes en los que se escriben con letras grandes, símbolos, gráficos, dibujos o cualquier tipo de imagen que sean fácilmente entendidas por el resto del grupo. Las tarjetas, en particular, fueron desarrolladas para el uso de pequeños grupos (20 a 30 personas), que puedan leer hasta una distancia de diez metros.

Los principales elementos de la visualización móvil son:

Colores. Aunque generalmente se usan cuatro colores (blanco, amarillo, naranja y verde), se recomienda usar tonalidades que contrasten con la escritura.

Formatos. Los formatos diferenciados se usan para indicar una lógica en la presentación, los formatos de tarjetas más frecuentes son:

- Rectangulares: sirven para registrar información concisa y precisa, se usan combinando varias tarjetas o por separado.
- Tiras: se usan para títulos, frases, comentarios, resúmenes, propuestas y destacar algo relevante.
- Ovais: se usan para recoger síntesis o detallar ideas
- Circulares: se usan para títulos, destacar aspectos relevantes, números y dibujos.
- Nubes: en tamaños variados se usan para títulos.

Escritura. Es la base de la visualización y será clara, sintética y auto-explicativa. Recuerde que la visualización no habla por si misma solo es un apoyo a la expresión oral, por lo que el facilitador orientará a los asistentes en los siguientes aspectos:

- No escribir más que tres líneas por tarjeta.
- Evitar utilizar palabras aisladas adicionando preferentemente un verbo.
- Escribir solamente una contribución/información por tarjeta.

- Escribir en letras mayúsculas y minúsculas facilitando la lectura a cierta distancia.

Aunque la organización intencionada de las tarjetas transmitirá el raciocinio de la persona o grupo que la produjo, en general las alternativas de combinaciones de colores, formatos y letras responden a la creatividad del grupo.

TRES: LA PROBLEMATIZACIÓN

En la facilitación la problematización es uno de los principales instrumentos metodológicos que ayuda a guiar al grupo a los objetivos trazados. La problematización es la provocación de un debate o análisis entre los asistentes, por medio de preguntas claves que orienten la reflexión colectiva; por ello, las preguntas serán previamente elaboradas detallando cuidadosamente lo qué se pregunta, cómo, cuándo y a quién hacerla. Una buena pregunta puede revelar la complejidad del problema en cuestión, así como la capacidad del grupo para encontrar las posibles soluciones.

El arte de las preguntas:

Hay que saber colocar la pregunta correcta en el momento preciso, para lo cual se debe procurar que las preguntas logren:

- Ser entendidas con facilidad por todos, despertando la curiosidad del grupo por el resultado del debate e incentivando las intervenciones.
- Evitar respuestas cerradas, discusiones que no interesan a los propósitos del evento, o crear situaciones incómodas.
- No hay que hacer preguntas exclusivas solo dirigidas para algunos asistentes, ni especializadas, ambiguas, o mal formuladas.

CUATRO: EL TRABAJO EN GRUPOS

El trabajo en grupos posibilita una discusión más consistente de las ideas, abriendo un momento intensivo de reflexión que luego será socializado y perfeccionado en plenario. La técnica del trabajo en grupos aumenta la interacción y confianza mutua entre los asistentes, pues se forman para analizar, debatir, estudiar, planificar o reflexionar sobre un tema que será

expuesto a los demás participantes buscando un resultado acordado y asumido por todos.

En los grupos el ambiente de trabajo es fluido, permite la integración al reducir las tensiones e inhibiciones, y debatir un abanico amplio de temas. Para el trabajo de grupos se recomiendan tener en cuenta los siguientes elementos:

- Distribuir adecuadamente a los asistentes asegurando que haya la denominada "masa crítica".
- Evitar que los lideres se concentren en un mismo grupo.
- Flexibilidad mínima para que las personas cambien de grupo por afinidad temática o territorial.
- Acordar el tiempo suficiente para la reflexión del tema.
- Asegurar para que existan espacios independientes para cada grupo. En caso de que no los hayan, debemos organizar los grupos en un mismo lugar.

Además, para el buen funcionamiento de los grupos se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Preparar un lugar adecuado de trabajo, procurando que los grupos estén separados.
- Escribir el tema y la pregunta orientadora de forma legible y asegurarse de que fue claramente entendida en cada grupo.
- Organizar el grupo y distribuir las tareas: moderación, visualización, exposición y las etapas de trabajo.
- Acordar un horario de trabajo fijando el tiempo requerido en cada etapa.
- Registrar las ideas en tarjetas o papelotes.
- Sintetizar y ordenar todas las contribuciones.
- Visualizar los resultados ratificando lo que el grupo desea transmitir a la plenaria.
- Verificar lo que todavía falta para la conclusión de la tarea del grupo.
- Preparar la presentación a plenaria.
- Arreglar el lugar de reunión guardando todos los materiales utilizados.

Recuerde que el principio del trabajo en grupos es aumentar el involucramiento de las personas en el debate colectivo, mejorando la dinámica del evento.

La técnica “lluvia de ideas”

Sirve para recoger y ordenar ideas, opiniones y propuestas con relación a un determinado tema, a través de una amplia intervención de todos los asistentes que emiten opiniones sin un orden predeterminado, lo que estimula la creatividad. El registro de ideas puede ser de varias maneras. Una de ellas, utilizando tarjetas, se hace inductivamente formando grupos de ideas similares y titulando a los agrupamientos. Se sugiere seguir el siguiente orden:

1. El facilitador empieza explicando las reglas para la escritura y el uso de las tarjetas.
2. Luego, presenta la pregunta orientadora apoyado en una visualización y cerciorándose de que fue bien entendida.
3. Los asistentes responde a la pregunta individualmente o en mini grupos en tarjetas.
4. Una vez que todos han terminado de responder, se recogen las tarjetas y se mezclan procurando romper estructuras preestablecidas que puedan existir.
5. El facilitador junto con los asistentes lee las tarjetas y las coloca en el panel o pared en bloques por proximidad de temas.
6. Se sintetizan los bloques temáticos con títulos adecuados.
7. Finalmente, se analiza el resultado obtenido procurando conclusiones, resúmenes o propuestas que aseguren la continuidad del proceso.

PARA CONTINUAR LEYENDO:

BORDENAVE, Juan E. Díaz. *O que é a comunicação*. São Paulo: Brasiliense, 1983 105p

----- . *O que é a participação*. São Paulo: Brasiliense, 1983

BROSE, Markus. *Introdução à moderação e ao método ZOPP*. Recife: PAPP. Capacitação 1992 45p

CORDIOLI, Sérgio. *Gestão adaptada nas Organizações de autopromoção*. DSE, Feldafing, 1998 113p

----- . *Enfoque participativo –un proceso de mudança- texto para publicação*. Porto Alegre, 2001, 140p

GTZ. *Gestión de ciclo de proyecto (PCM) y planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP)*. GTZ. Eschborn. 1996. 20p

----- . *ZOPP – planejamento de projetos orientados por objetivos*. GTZ. Eschborn 1998. 32p

KRAPPIZ, UweGabriele J. Ullrich e Joelson Passos de Souza. *Enfoque participativo para o trabalho em grupos*. Recife: Assocene, 1988. 138p

KLAUSMEYER, Alfonso e RAMALHO, Luiz. *Introdução a metodologias participativas*. Recife; SACTES/ABONG, 1995. 249p

PREIFER, Peter e DUQUE Vilma. *Introducción a la moderación – curso básico*. Hamburgo, 1991. 58p

VOIGT-MORITZ, Hans-Cristinan. *Participação e o exeplo de Dakar: temas paa discussão*. Tradução e adaptação de Markus Brose. Recife: GTZ. 1993. 84p

VOLLES L. Robert. *Como conduzir seminários e workshops*. São Paulo: Papyrus, 1996. 281p