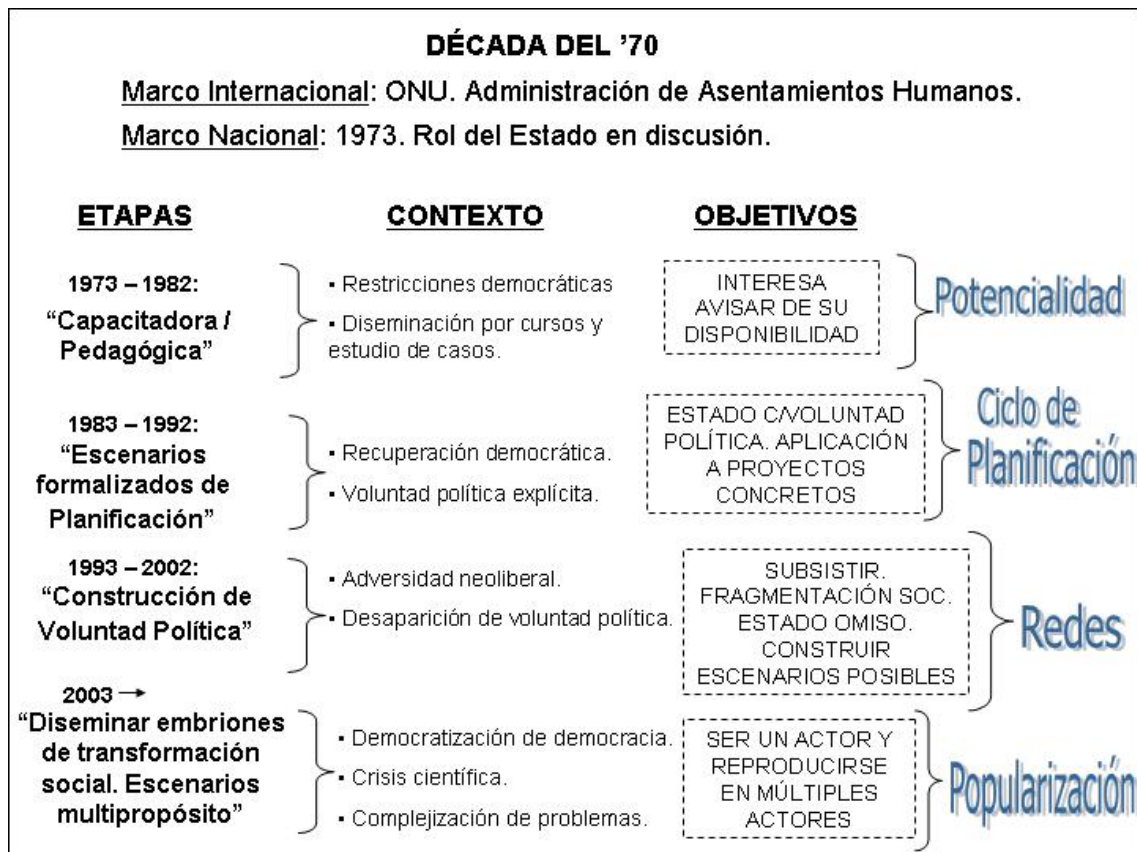


Poggiese Héctor
Documento de Trabajo para el
MANUAL DE METODOLOGIAS PPGA.
CAPITULO 1

Origen de las Metodologías PPGA



Lo que hoy denominamos "familia de metodologías PPGA" es, en realidad, una concepción para la toma de decisiones que incorpora como elemento central a la participación social. Tiene una historia argentino-brasilera ya que las primeras experiencias de implementación en Argentina se vieron interrumpidas por el golpe militar.

El trabajo se concentraría más tarde en Brasil, en el período de apertura democrática, con la distensión del golpe militar entre el '78 y el '84. La dictadura en Brasil fue un único y extenso lapso de veintitantos años y dentro de ese proceso hubo movilizaciones sociales, luchas urbanas, que de alguna manera sirvieron de caldo de cultivo para la posterior creación de modos de participación social en las políticas públicas del período ya democrático.

En Argentina el proceso fue diferente. Con dictaduras de menor duración y la interrupción de gobiernos democráticos de períodos muy cortos, se pasaba de una etapa a otra sin posibilitarse la reconstrucción de las prácticas. Esto es bastante significativo porque, aún siendo procesos de retorno democrático casi simultáneos, en el caso brasilero tenemos una experiencia muy intensa de sistematización de la participación social que encarnará más tarde en metodologías como las de planificación participativa y de Presupuesto Participativo. En Argentina, en cambio, esos procesos han venido demorándose

demasiado. Tanto es así que la consideración de la hipótesis de que la gestión del Estado necesita incorporar la participación social para la resolución de los problemas, se hace en momentos de profunda crisis como la que tenemos hoy en la Argentina.

Es así que algunas de las metodologías, aunque creadas en Argentina, fueron puestas en práctica primero en Brasil. Y, por otro lado, fruto de la práctica ininterrumpida, algunas metodologías serían luego creadas en Brasil.

Por ejemplo, la metodología que nosotros llamamos de "Información, Consulta, Consenso", o simplemente ICC, fue experimentada primero en Brasil y hoy es utilizada en muchos casos en nuestro país. Cosa parecida ocurre con los Ciclos de Planificación metodológica que fueron diseñados en Brasil pero no se aplicaron primero allí sino en Nicaragua, Costa Rica y Argentina entre los años 1984 y 1989. Por su parte, la metodología de Gestión Asociada es producto de la experiencia argentina y todavía no hemos tenido la posibilidad de implementarla en otros lugares.

En todo caso, este proceso de generación y réplica de modelos metodológicos en diferentes áreas de una misma región debería verse como un valor agregado y no como una pérdida. Se trata de un ejemplo de la posibilidad concreta de una producción latinoamericana de prácticas sociales participativas para la resolución de diversas problemáticas en un contexto global que las requiere cada vez más.

Concepto de Co-gestión

La concepción de planificación participativa y gestión asociada surge, en esencia, de la idea de la posibilidad de la cogestión. Supone que hay una posibilidad de tomar decisiones asociadas entre el Estado y la gente.

Los inicios de esta concepción vinieron de la mano del aumento de la participación popular. La idea siempre fue que, aún los Estados que conocimos en la década del '70, los denominados Estados de Bienestar, parecían no tener suficientes capacidades para resolver problemas en el orden de lo socio-urbano. Parecía imprescindible aumentar el proceso de democratización y, a la vez, la participación popular. Ya en los años '70 surgía la idea de que el Estado debía ser diferente y, para ello, se debía hacer un esfuerzo considerable para ayudar a que la sociedad pudiera ayudar a ese Estado a ser diferente.

La idea cogestiva nos lleva a la noción de la posibilidad de una mutua influencia. Hoy es claro que necesitamos un Estado que sea diferente, que ayude a construir prácticas sociales diferentes. Y, desde el otro lado, necesitamos prácticas sociales de otro orden para que el Estado sea diferente. Parecería que debemos resolver el dilema del huevo o la gallina en base a la idea de juntar a los dos -estado y sociedad- y recién entonces, al discutirse las cuestiones a resolver en este marco, podríamos tener alguna chance de transformación.

De esta manera, por esa vía y con esta concepción, la hipótesis de la que se parte es la de una construcción común de conocimientos; superando las barreras de la sectorialidad y de los dominios tecnocráticos típicos de los procesos decisorios.

Y así surgió la idea de que tal cambio era necesario producirlo por medio de la creación de escenarios específicos donde esas prácticas pudieran desarrollarse.

Las ideas de planificación participativa y gestión asociada implican una concepción prospectiva. Se parte de la hipótesis de que es necesario anticipar prácticas para poder transformar la realidad. Y no viceversa, esto es, sólo mejorar las prácticas subsistentes que, en última instancia, reproducen el sistema dominante.

La hipótesis de la construcción de un escenario específico para el desarrollo de prácticas participativas y productoras de un conocimiento agregado, diferente de las concepciones de conocimiento sectorial tradicional, presupone, por definición, la existencia de gran tensión en este nuevo espacio. Deben reunirse actores diversos: actores de la sociedad política, actores del Estado, actores del área académica, actores comunitarios en general, etc. Y estos actores deben tener la firme voluntad de trabajar en conjunto para tratar problemas del presente y, al mismo tiempo, para discutir reglas que, siendo practicadas, puedan servir para una idea deseada de futuro.

Parece ser inmanente el hecho de que las cosas que se hagan en el presente tienen algo que ver con el futuro y con la posibilidad de construirlo. Y el hecho de que tengan algo que ver con el futuro las hace doblemente exigentes. Es probable que si realizamos sólo una lectura del presente quedemos atrapados en la resignación de imposibilidad que nos provee el entramado de la coyuntura. Lo que está sucediendo ahora, por lo menos en sus rasgos esenciales, es la materialización de ciertos pensamientos y acciones del pasado. Las luchas presentes, el debate del hoy tendrá repercusión en el futuro; algunas de las ideas puestas en juego ahora se materializarán más adelante, serán de alguna forma parte de la realidad que aún no llegó¹.

Usamos la definición de Planificación participativa y gestión asociada intentando ilustrar con esta denominación la idea de atravesar distintos conjuntos que pueden relacionarse en el marco de los procesos decisorios.

La planificación participativa, entonces, nos estaría hablando de procesos de formulación y elaboración de políticas, de planes, en forma participativa. Esta idea nos vincula de forma complementaria o competitiva con otras formas de planificación conocidas, sean las planificaciones sectoriales, sea la denominada planificación estratégica.

La planificación participativa posee un campo de diferenciación en relación con los otros tipos de planificación. No sólo agrega planificación a la participación urbana sino que, al ser planificación participativa y gestión asociada, introduce en la planificación el proceso decisorio. La planificación participativa vincula el proceso de elaboración de las decisiones con la toma de decisión misma; vincula al “*policy-maker*” con el “*policy-taker*”, de acuerdo a las denominaciones de la teoría administrativa tradicional del análisis de políticas. Cuando hablamos de gestión asociada estamos sosteniendo que las decisiones pueden tomarse en conjunto entre todos esos actores. La gestión forma parte de la acción planificada y la acción planificada forma parte de la gestión.

Mientras se planifica se gestiona y mientras se gestiona se planifica, y eso sucede entre múltiples actores, aspecto que en la concepción tradicional del Estado y la sociedad no trabajan en conjunto. De esta forma se aprovecha al máximo la posibilidad innovadora que nos da esa anticipación.

La planificación participativa supone el ejercicio de prácticas que no existen; se desenvuelve en todos los campos y en simultáneo: el campo de las decisiones, el de la elaboración, el de la construcción del conocimiento, el de la vinculación entre saberes. Desde este punto de vista se puede afirmar que los procesos de planificación participativa y gestión asociada son excelentes preparadores de las conductas que deben ser transformadas, excelentes preparadores de las conductas que necesitamos que sean diferentes.

Los distintos actores en el sistema político y social se relacionan generalmente a través de intercambios de naturaleza bilateral pero es necesario se involucren en un único proceso de interrelación. En lugar de la bilateralidad (que tiende a mantener los poderes

¹ En “*Crear escenarios de propósitos múltiples como prácticas embrionarias de transformación social*”, de H. A. Poggiese en *Seminario Gestao Democrática das Cidades*, PUCRS, Porto Alegre, Brasil 2002.

originarios, las determinaciones originarias inmodificables), se propone la multilateralidad simultánea en las relaciones para que el resultado sea un proceso de intercambio enriquecido. La metodología apunta a facilitar ese proceso de intercambio multilateral para que genere un conocimiento superador a aquél que trae el técnico, el político o el ciudadano común. El producto será un conocimiento que va a ser común (de un colectivo).

Este procedimiento nuevo produce también un vínculo diferente entre esos actores que, de hábito, se desconfían. Por otra parte, mantener la autonomía de los actores es parte de las reglas del sistema de trabajo. Las reglas que se definen permiten asegurar el fortalecimiento de los actores más débiles y la autonomía de todos ellos. Acordar las reglas de cómo se asegura la autonomía de cada actor es un punto de partida esencial para los procesos de planificación participativa.

Esta nueva vinculación entre los actores supone que las relaciones Estado-Sociedad deben pasar de cierto punto a otro diferente; tienen que partir de la construcción de un pacto explícito, un nuevo pacto social, una distribución clara de responsabilidades. Esta es una precondition para la posibilidad de que aparezca un nuevo actor, el actor colectivo que, fortalecido por ese pacto fundacional si se quiere, será capaz de tomar decisiones más viables. Que Estado y Sociedad pasen del pacto implícito al pacto explícito supone la definición de las reglas, la definición de cómo solucionar las cuestiones que se abordan.

La formalización de escenarios multipropósito de planificación-gestión

Una cuestión esencial es la formalización de escenarios multipropósito de planificación-gestión. Las políticas tienen que tener escenarios claros, lugares predefinidos en forma específica para la toma de decisiones políticas, lugares con reglas formales para que eso suceda.

Pensamos en un modelo abierto de gestión de las políticas públicas, adecuado a la participación social en la decisión, sin desmedro de las calidades y racionalidades técnico-políticas de las que no se puede prescindir. Frente a los mecanismos usuales del modelo decisional predominante, caracterizado por el informalismo clientelístico-lobbista con que el sistema político acostumbra a operar y tratar con el sector popular, se idearon estos escenarios formalizados de planificación-gestión participativa. Dado que esos escenarios no existían, no venían dados, hubo que empezar a construirlos, acostumbrar a los distintos actores, hacerlos evidentes como una práctica socio-política decisional en procesos concretos.

En Argentina hay un sistema institucionalizado que indica quién es el que formaliza las decisiones pero no están definidos cuáles son los procesos para su preparación .. No está prohibido que esa preparación se haga de una forma distinta a la conocida hasta ahora. En 1853, cuando nació nuestra Constitución, que sostiene que el pueblo no lidera ni gobierna sino a través de sus representantes, no se podía anticipar la complejidad del mundo futuro; no se sabía si más adelante la sociedad llegaría a contribuir. de alguna manera, en las decisiones, menos aun saber que, como hoy sucede, en muchos casos esa contribución se hace imprescindible para que haya soluciones efectivas.

Como consecuencia de los mencionados ensayos prácticos sobre problemas concretos, enmarcados en un modo de gestión de corresponsabilidad entre estado y sociedad, es que hoy, recuperándonos de una de las crisis más profundas que pasó nuestro país en 2001 y contando con escasas respuestas, disponemos de experiencias y reglas cogestivas elaboradas y experimentadas en políticas y proyectos reales. Contamos con prácticas de gestión asociada que no son ejercicios de laboratorio, sino que inciden en la gestión urbana democrática, donde actores autónomos pueden decidir en conjunto y con

consenso, sin subordinación entre ellos, sobre la base de reglas cuya elaboración es también resultado de consensos. Durante estos últimos 10 a 15 años hemos denominado “escenarios formalizados de planificación-gestión” a esas prácticas socio-institucionales que facilitaron la realización de ensayos de cogestión.

Desde este punto de vista la concepción de la Planificación Participativa y la Gestión Asociada va más allá de lo metodológico. Si bien plantea métodos y técnicas para la toma participativa de decisiones, en lo básico es una concepción para formular las políticas, elaborar planes o programas, y establecer las relaciones entre actores de diversos campos y de diversas escalas.

Los escenarios formalizados de planificación-gestión son parte del presente, pero sólo en parte reducida por una promoción conciente, intencionada. Su necesidad ha devenido mucho más por la aceleración de la crisis. Vemos que al practicarse e instalarse ha cobrado vida como escenarios de propósitos múltiples, que contienen pero exceden la planificación-gestión y se proponen conocer, trabajar, decidir, ser. El concepto de “multipropósito” lo extraemos de las grandes obras hidroeléctricas. Las represas persiguen múltiples propósitos: regular el agua, producir energía, interconectar riberas, ser atravesadas por transportes, etc.

Se trata de promover prácticas embrionarias de transformación social creando escenarios de propósitos múltiples donde: se produzca una planificación participativa, se definan políticas en torno a valores, se diseñen estrategias viables, se construya un nuevo conocimiento, se configuren nuevos actores colectivos, se amplíe la democracia.

Estaríamos así, en presencia de verdaderos “embriones” de transformación social. Nuestros escenarios de múltiples propósitos, como una compleja estrategia de resolución de problemas actúan en el presente articulando sectores, disciplinas y niveles sociales, extendiendo la comunidad de pares y creando nuevas formas de conocimiento-acción. Desde las ciencias sociales, desde las organizaciones sociales, desde las acciones políticas transversales debería producirse una convergencia para construir escenarios de orden multipropósito, embriones de transformación social.

La generación de redes mixtas o de gestión socio-gubernamental

La concepción PPGA es un modo de interpretar los procesos de formulación de políticas públicas; una herramienta para la verificación o reformulación de otras políticas; y también para facilitar la construcción de nuevas voluntades políticas y nuevos actores sociales colectivos. El ejercicio de estas prácticas de planificación participativa y gestión asociada es una manera de abordar problemáticas entre diferentes disciplinas, diferentes sectores, en forma conjunta generando, durante el proceso, actores sociales nuevos. Y estos colectivos sociales nuevos son la agregación en tejido de los actores que se vinculan en el proceso y van auto-construyéndose, configurando redes mixtas o de gestión socio-gubernamental.

Esos grupos de actores colectivos se constituyen en redes, pero se trata de redes de otra calidad y otra capacidad que las simples redes². Estas, por sí mismas, representan un progreso por la forma de organización social que lleva a un conjunto de organizaciones a juntarse entre sí para tomar decisiones colectivas. En la actualidad el componente más importante del movimiento social a nivel internacional está construido sobre la base de redes sin jerarquías, sin dominadores, que toman decisiones sin votar, que actúan sin mandos.

² Una aproximación al concepto de Redes puede verse en “Comenzando a “enredarse”: una visión sobre los movimientos sociales y el mundo globalizado”, M. Segura, en Seminario Gestao Democrática das Cidades, PUCRS Porto Alegre 2002.

Estas transformaciones que están surgiendo en la organización social mundial, esta constitución de redes que surge de las prácticas de planificación y gestión asociada son hoy el principal aporte de la metodología. El modelo organizacional se está modificando para pasar de una concepción piramidal a una concepción de horizontalidad, para cuestionar al sistema en su conjunto produciendo, manejando recursos, produciendo acciones, conocimiento e identidades.

La transformación en la manera de tomar decisiones, la descentralización, el desarrollo local, el debate sobre el papel de la democracia orientado a una articulación con otros actores sociales en términos de autonomía, en términos de producción de conocimiento, están haciendo una contribución a la transformación mundial.

Hay una posibilidad de consubstanciación y complementariedad entre los movimientos sociales y las metodologías. Lo importante es que reconozcamos que la posibilidad de conocerlas y utilizarlas dependerá del grado de participación política que se pretenda.

De ahí la importancia de sembrar prácticas sostenidas de orden cogestivo, prácticas que se expandan en las líneas de las acciones sectoriales, en las líneas de las políticas generales en relación al Estado y sociedad, que impliquen la hipótesis de una diseminación. Porque de existir una diseminación previa de prácticas cogestivas, los proyectos estatales de orden cogestivo van a contar con un camino andado. Y si los proyectos cogestivos que los Estados se proponen incorporan la concepción de la construcción de escenarios y la reconstrucción del tejido social en su acción, dispondrán de una mirada más rica que permitirá influir en el resto de los proyectos del Estado y la sociedad. De esta forma, esa acción se convierte en una de orden estratégico y es, a la vez, anticipatoria de lo que podría llegar a ser como herramienta de transformación social.

Familia de Metodologías PPGA (planificación participativa y gestión asociada)

La familia PPGA está conformada por las siguientes ocho metodologías:

1. Planificación Participativa para escenarios formalizados de planificación gestión;
2. Gestión Asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes;
3. Planificación gestión con Información, Consulta y Consenso (ICC) para políticas públicas, programas gubernamentales y proyectos de alcance y participación masiva y/o para proyectos simultáneos y múltiples;
4. Prospectiva Participativa aplicada a escenarios de planificación gestión (escenarios futuros en escenarios presentes, por retrospección);
5. Audiencias públicas participativas;
6. Consenso intersectorial para conflictos urbano-ambientales;
7. Planificación-acción con participación comunitaria para Mapas de Riesgo;
8. Consejos Participativos de Políticas Públicas (“Fuelle de bandoneón”)

Poggiese Héctor
Documento de Trabajo para el
MANUAL DE METODOLOGIAS PPGA.
CAPITULO 2

Metodología de Planificación Participativa para
escenarios formalizados de planificación gestión

Esta metodología ha recibido otras denominaciones siempre dentro de un único proceso de transformación constante, realizado sobre una propuesta que tiende a superar los límites de la planificación tradicional y de la producción de conocimiento-acción, en base a la ampliación democrática de la toma de decisiones y la participación social. La idea central es la de planificar mientras se gestiona y gestionar mientras se planifica, interviniendo con actores colectivos, de manera continua, en los procesos que modelan la realidad que se quiere transformar.

Ha evolucionado durante dos décadas en diversas oleadas teóricas y prácticas hasta situarse, en los últimos años, en el plano de proyectos/planes de desarrollo regional y local y en la elaboración de políticas públicas de gran complejidad y participación múltiple.

Sus características generales (interdisciplinariedad, multisectorialidad y participación) facilitan la coordinación entre los diferentes actores, programas y proyectos que entran y salen constantemente de cualquier proceso de planificación.

En su versión más actualizada ha crecido el tono de simultaneidad entre disciplinas, sectores y niveles sociales, tendiendo siempre a generar asociaciones complejas y participativas, así como ha aumentado en importancia el fenómeno de la construcción socio-política de escenarios donde se practiquen formas anticipatorias de la gestión y de los modelos decisorios.

Cuando hablamos de escenario participativo nos estamos refiriendo a un escenario del presente, un lugar donde los actores juegan hoy el papel de proyectar el futuro, o la parte del futuro que se puede construir en el presente. El escenario de planificación es el espacio donde se da el entramado del grupo básico de actores en la elaboración de los pasos iniciales de la experiencia. Prefigura los momentos futuros del proceso que se abre.

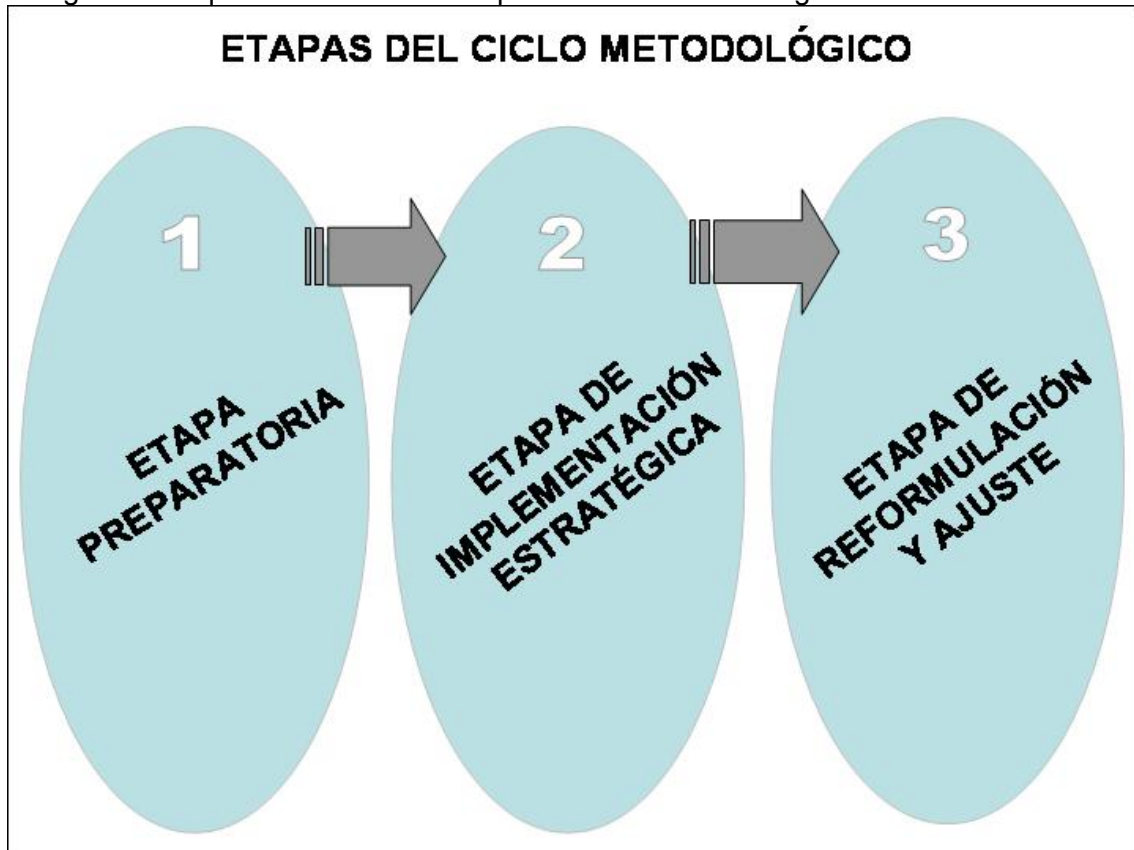
Esta metodología se conoce también bajo la denominación de “el ciclo” debido a las características innovadoras que adquirió en su versión de 1993³. En el contexto de la evolución de la concepción metodológica representa el salto de la etapa capacitadora y pedagógica a la de escenarios formalizados de planificación-gestión para la producción eficiente y participativa de políticas públicas.

³ Ver Héctor Poggiese, (1993); “Metodología FLACSO de Planificación-Gestión (Planificación Participativa y Gestión Asociada)”; Serie documentos e informes de investigación n° 163, FLACSO.

LAS ETAPAS DEL CICLO DE PLANIFICACION

Este ciclo de planificación-gestión está conformado por tres momentos o etapas que tienen como objetivo la formulación de un plan, proyecto o política pública. La primera etapa es la **Preparatoria**, la segunda es la de **Implementación Estratégica** y la tercera la de **Reformulación y Ajuste**.

El siguiente esquema muestra las etapas del Ciclo Metodológico:



1. Etapa Preparatoria

Las características esenciales de la etapa preparatoria son la del ensayo en lo que respecta a la relación entre los actores (relación intermediada por el acuerdo creciente respecto a concepción metodológica) y la de la iniciación de la práctica metodológica (facilitada por los ejercicios metodológicos preliminares). Esa relación entre los actores iniciales y esas prácticas metodológicas no son abstractas porque su contenido ya es la materia del proyecto o problema que se aborda.

Partiendo de la iniciativa de algún/os actor/es del ámbito político, y/o técnico, y/o comunitario se conforma un grupo inicial que promoverá el desarrollo de un proceso participativo con el objetivo de resolver una problemática dada, generalmente del orden de lo socio urbano⁴.

⁴ La cuestión "socio urbana" es, para nosotros, una cuestión compleja que requiere una mirada compleja y un abordaje de la complejidad. Confirma H. Poggiese (1998) "... la ciudad es una realidad física, tangible. Pero también es, inequívocamente, una construcción social: es el proyecto de una sociedad en un lugar y momento determinados, con su ideología, su cultura, su ética y sus valores, sus relaciones sociales y políticas en

Con este fin, la etapa preparatoria busca la construcción asociada y participativa de un Escenario Formal de Planificación entramando un grupo básico de actores en la elaboración de los tramos iniciales de la experiencia pretendida. El principio que sustenta esta etapa es la temprana interacción de variados actores en la prefiguración de un proceso que se abre, a través de la realización de un ejercicio prospectivo interactivo.

Los rasgos sustanciales del Grupo inicial son la interdisciplinariedad y la intersectorialidad. Este grupo deberá contar entre sus componentes a aquellos que aseguren la conducción metodológica. Hacia el final de la etapa preparatoria cualquiera sea -en cuanto a diversidad- su conformación original, ésta deberá haber alcanzado una combinación de decisores políticos, técnicos y comunitarios, gubernamentales y no gubernamentales, de diversas disciplinas y sectores, con vocación de asociarse.

Como resultado de un proceso de trabajo, los vínculos habrán comenzado a establecerse e irá madurado, haciéndose perceptible, la conformación de una acción colectiva. Hacia el final del ciclo el Grupo Inicial, que ha tomado la iniciativa, es ya un Grupo Promotor del ciclo de planificación

Se trata de un momento fundacional que debe, por tanto, contener la voluntad de los participantes de asociarse (*affectio societatis*), conformando una acción colectiva para la definición de las primeras acciones estratégicas, de lo que se quiere conocer, de los actores que será necesario relacionar. Supone también el establecimiento de compromisos mutuos necesarios para poner en marcha un proceso colectivo de conocimiento-acción más complejo.

No existe un formato predefinido para las actividades de la etapa preparatoria sino que serán las que se programen según las características de cada caso. Por eso en el gráfico ilustrativo que se presenta más adelante, se dibuja una secuencia de 1-2-n actividades.

En este sentido, el rol que cumplen los coordinadores metodológicos es central. Todo proyecto o política pública implica un cierto arreglo en torno a recursos (económicos, técnicos, de recursos humanos, de información, de marco teórico, infraestructura, etc.) y la metodología de trabajo es, en sí misma, otro recurso: un recurso imprescindible pues es el que garantizará los resultados de la labor emprendida. Los coordinadores metodológicos, por tanto, son los responsables de asegurar el uso de la metodología, de transferir su manejo, de articular a los actores, de asegurar que como recurso la metodología sea inagotable. La orientación metodológica se hace a través del grupo inicial, luego promotor, luego de gestión de la gestión, es decir, de un colectivo que expresa un colectivo mayor.

El papel de la coordinación metodológica en esta etapa consiste en:

- a) cuidar que se avance en torno al objetivo de hacer viable el escenario de planificación,

interdependencia con una economía siempre compleja. Es así, que toda intervención en el orden de lo urbano significa una intervención en el orden de lo social, ya que a la ciudad la entendemos como un todo complejo en constante evolución y poco predecible”.

- b) ayudar en la gestión de conocimiento entre los actores iniciales
- c) orientar en la constitución de un tejido relacional entre los actores iniciales y promotores
- d) entrenar al Grupo Inicial en el uso de la Metodología. Para la mayoría significará enfrentar una novedad y cuestionar, al menos por un lapso de tiempo, los modelos metodológicos disciplinario-tradicionales que vienen usando.

La naturaleza de esta etapa exige una secuencia lógica de alimentación constante y simultánea entre cuatro planos diferentes: Actores, Información, Hipótesis, Dimensiones, no constituyendo ninguno de ellos un punto de partida excluyente. Existe la posibilidad de comenzar por cualquiera de ellos o por todos a la vez.

Es posible abordar esta etapa por las hipótesis, o por el documento de base (DB) (información), o por la ponderación de actores, o por las dimensiones relacionales o puede iniciarse considerando todos estos “momentos metodológicos” en forma simultánea. Esta flexibilidad de la secuencia lógica que se construye y es diferente para cada caso, es propia de esta etapa preparatoria, y la diferencia de forma significativa de las secuencias lógicas de las etapas siguientes, que como veremos más adelante, están constituidas por pasos formales ordenados en secuencia.

O sea que la coordinación metodológica debe orientar dos procesos simultáneos y retroalimentados: un proceso inicial de producción y gestión de conocimiento (reconocible en la elaboración de los asuntos que propone la secuencia arriba explicada) y un proceso también inicial de constitución de un actor colectivo (reconocible en la costumbre de trabajar juntos y recibir el entrenamiento inmerso en el mismo trabajo conjunto).

Este gráfico ilustra la etapa primera, fundacional, del ciclo metodológico:



Componentes de la secuencia lógica de la Etapa Preparatoria

INFORMACIÓN

A fin de disponer de la mayor cantidad de información existente sobre la problemática a abordar, se organiza el Documento Base (DB) durante la etapa preparatoria, que contendrá todo lo producido en ella, incluido el listado de actores e hipótesis.

El DB constituye uno de los principales insumos de la etapa siguiente (la etapa de Implementación), en el sentido de ubicar a los diferentes actores participantes en un nivel de conocimiento común.

Para reunir, compatibilizar, actualizar y sintetizar la información existente a incorporar en el DB se realizan reuniones y talleres preparatorios. El insumo que completará al DB es toda la información brindada por los panelistas.

ACTORES

A los fines de esta metodología, consideramos como actores a todas aquellas personas, organismos, instituciones y redes que tienen, podrán tener o sería conveniente que tengan, algún tipo de vinculación con la problemática de planificación-gestión abordada (involucrados, necesarios, interesados). Corresponde en esta etapa identificarlos, ponderar su relevancia y el rol que podrán venir a jugar en la etapa siguiente: equipo de planificación-gestión, panelistas o informantes calificados, para finalmente seleccionarlos

Para lograr su compromiso y su incorporación se desarrollan acciones preparatorias de sensibilización, haciéndoles conocer las actividades que se van realizando y la importancia de su propia participación en el proceso planificador.

El progresivo involucramiento de nuevos actores impacta en los otros planos tendiendo no sólo a enriquecer la información y la organización de las dimensiones relacionales sino también el propio diseño de las hipótesis y su apropiación.

lista de actores

Para medir la relevancia de un actor respecto al proyecto en cuestión y en particular al modo de abordarlo (configurado por la hipótesis y las dimensiones relacionales) es necesario en primer lugar ir componiendo una Lista de Actores. La importancia de esta lista de actores es superlativa en esta concepción metodológica y la misma se aumenta, corrige y actualiza en forma permanente a lo largo de todo el ciclo, en primer término y a lo largo de todo el proyecto, en forma general.

incorporación temprana

Un principio a tener en cuenta en este campo de los actores es el “incorporación temprana”. En vez de quedar a la espera de la colisión o el conflicto en la etapa de implementación, que es el fenómeno habitual e infaltable en los procesos tradicionales de planificación, se debe identificar, ponderar e incorporar tempranamente a actores que, en apariencia y en el corto plazo, no están directamente involucrados. Son los que denominamos actores “necesarios” porque disponen de información, responsabilidad decisoria, competencia específica, influencia sobre otros, personal especializado o cualquier otro recurso económico, político, institucional o técnico que resulta presumible venga a ser necesario⁵.

mapeo y selección de actores

La agregación de actores en el marco de esta metodología no es espontánea. La metodología sugiere un mapeo y selección de actores. No se comenzará a trabajar con todos y cada uno de los actores que se inscriben en la problemática de gestión, sino con aquellos que puedan encuadrarse en el escenario de planificación propuesto, en el tipo de solución que se desprende del modo de abordar el problema y en la metodología de trabajo. La lista de actores es el insumo clave para construir un mapeo general y seleccionar aquellos que participarían en el primer escenario formal de planificación gestión del ciclo.

Se ponderan actores según las dimensiones a tratar y la distancia a la que cada actor está de realizar una práctica innovadora. Eso genera un proceso de progresiva agregación. Siempre se necesita algunos que empiecen, ese será el grupo inicial, los primeros en consensuar el procedimiento y en comenzar a practicarlo. Antes de eso necesitará una asociación inicial entre la voluntad política y quienes tienen la posibilidad de introducir la metodología. O sea que para empezar se necesita por lo menos dos, que coinciden en abrir la posibilidad de formar con otros el grupo inicial, etc. Esos grupos deben ser de naturaleza mixta y cogestiva desde el principio (o en el corto plazo) para generar una matriz que, desde su génesis, trabaje la equidad y el equilibrio entre actores.

Para registrar y medir la relevancia de los distintos actores respecto al proyecto en ciernes, se utiliza una matriz de doble entrada relevando competencias formales, estudios realizados, recursos técnicos disponibles, información y otros recursos. Esta es una técnica muy conocida y de fácil ejecución.

⁵ En este punto ver Wildavsky y Pressman.

Sin embargo, lo central para este enfoque metodológico es, en primer lugar, conocer cual es la proximidad de cada actor con la idea del proyecto y su metodología y en segundo lugar, explorar el rol que cada actor podría cubrir en el ciclo en su conjunto y en los talleres de planificación en particular. Se trata de definir, en torno a las ideas preliminares del proyecto (referidas al problema en cuestión) y al modo de abordaje (participativo-interdisciplinario-intersectorial) el primer campo de aliados, los hipotéticos socios del emprendimiento.

Para eso se utiliza el “test de ponderación de actores”⁶, un ejercicio que realiza el Grupo Inicial componiendo sobre la lista de actores un cuadro de ponderaciones de la hipotética respuesta que –individualmente– esos actores tendrían para las propuestas preliminares. El cuadro se puede completar con la definición, también preliminar porque después se deberá confirmar en una relación directa, del papel que se podría esperar y/ proponer que el actor juegue en el proceso de planificación participativa.

Frente a ese cuadro el Grupo Inicial o Promotor, analiza, valora, pondera y establece por consenso, una medida estimada de la posición probable que el actor tendría frente a las variables que se miden, por ejemplo “comprensión y acuerdo con el modo de abordar la cuestión problemática”, “prácticas de participación”, “adhesión a la metodología PPGA”. Completado el cuadro se analiza lo resultante y se orientan acciones específicas respecto a cada uno de los actores, las que una vez realizadas, confirmarán o corregirán la ponderación efectuada. Los actores de un escenario de planificación-gestión deben compartir, desde el inicio, una cierta hipótesis. Por ejemplo “el fortalecimiento de la economía social es un componente esencial para el desarrollo local del municipio X”, suponiendo que el proyecto a gestionar sea el desarrollo de este municipio. Siempre existirá una idea base en torno a la cual el grupo que abre el escenario sostiene un consenso de partida, por así llamarlo.

Los actores son seleccionados por el grupo inicial, por el grupo promotor, por el taller, etc., teniendo en cuenta las primeras cuestiones abordadas. Estos actores no son representantes ni representan a otros. Más adelante representarán lo que produzcan como colectivo. Los primeros serán un grupo mixto que coincide con el enfoque temático y metodológico, e irán agregando a los siguientes: sean involucrados, necesarios o interesados. Por diferentes razones los actores estarán, inicialmente, a diferentes distancias de las soluciones proyectadas. Los escenarios de participación no convocan a actores de iguales posibilidades y recursos, no sólo económicos, políticos y sociales sino también de “conocimientos expertos”. La expectativa es que a través del trabajo conjunto de la planificación esas distancias se reduzcan al mismo tiempo que el conjunto como tal se coloca en otra posición frente al problema. El enfoque metodológico de la planificación participativa facilita mucho el salto imprescindible que debe darse desde una perspectiva propia a una perspectiva conjunta común. Se trata de un tejido social-político que se construye.

Durante las actividades de la etapa preparatoria, que deberán ser variadas y responder a la peculiaridad de cada caso (en eso el Grupo Inicial será muy cuidadoso de programar una serie de actividades preparatorias acordes con la naturaleza de la situación y los actores), el Grupo Inicial establece relaciones directas con un grupo de personas y organizaciones pero no es seguro que alcance a todos los que finalmente encontrará en

⁶ Este test es el mismo que, desde la primera versión de la metodología, se utiliza en el momento Viabilidad, en la etapa de Implementación Estratégica. Con la creación de la Etapa Preparatoria se lo readaptó para estas decisiones iniciales y, dada su versatilidad, constituye una herramienta singular y de uso imprescindible en cualquier momento del ciclo metodológico.

el taller de planificación. Para las primeras, contará con elementos perceptibles que facilitarán la valoración de la respuesta probable y para los segundos, se valerá de la información conocida por otras fuentes (información, documentos, relaciones anteriores, etc.) colocándose en el lugar del actor simular la posición que pudiera llegar a adoptar.

EJEMPLO DE CUADRO PARA EL TEST DE PONDERACION DE ACTORES

ACTOR	ACUERDO CON EL MODO DE ABORDAR EL PROBLEMA	PRACTICAS PARTICIPATIVAS	ADHESION AL USO DE METODOLOGIA PPGA	GRADO DE PROXIMIDAD/ ALIANZA
1	A	M	BB	1A 1M 2B
2	AA	A	M	3A 1M
3	B	M	B	1M 2B
4	AA	AA	M	4A 1M
N	M	A	A	2A 1M

AA MUY ALTO
 A ALTO
 M MEDIO
 B BAJO
 BB MUY BAJO

HIPOTESIS

En este momento se elaboran hipótesis preliminares sobre la evolución y resolución del caso problemático y, por medio de sucesivas aproximaciones, se arriba a un conjunto de hipótesis que, sometidas a un test de coherencia y complementariedad, orientarán el proceso planificador.

Esta elaboración está a cargo del grupo inicial (el entramado temprano de actores al que nos referimos antes) que tendrá diversas composiciones, en general crecientes en número, en virtud de la progresiva incorporación de nuevos actores.

DIMENSIONES

El abordaje inicial de la problemática se hará sobre dimensiones temáticas, en lo posible de carácter relacional, derivadas de las hipótesis. Una vez definidas se convertirán en insumo (tema) para los paneles que se realizarán al iniciar el Taller de Planificación de la etapa siguiente (de Implementación Estratégica) posibilitando la identificación y compromiso de los posibles panelistas.

Cuando hablamos de dimensiones relacionales estamos refiriéndonos a entrecruzamientos de dimensiones que pueden desprenderse anticipadamente de la hipótesis preliminar que se está formulando. Esto implica que las miradas iniciales hacia la complejidad, que nos devuelven al principio imágenes todavía incompleta, borrosas y de poca profundidad, nos alertan sobre campos que se interrelacionan problemáticamente.

Se trata de tratar de abstraer de forma anticipada ese campo de dimensiones relacionadas y proponerlo como tema de análisis, de modo que pueda desplazar el ángulo de observación de los especialistas y provocar que razone y argumenten sobre lo que se les propone.

AGENDA

El producto final de este momento es el diseño de la agenda de trabajo de la siguiente etapa, que contiene los productos de las cuatro instancias anteriores.

Entendemos por Agenda al punteo, ordenamiento y secuencia de las actividades / cuestiones / productos de la siguiente etapa de trabajo. Se elabora por consenso realizando una priorización temática. Cada fase de la metodología llevará a un punteo temático creciente.

2. Etapa de Implementación Estratégica

La Etapa de Implementación Estratégica es aquella en la cual se formaliza la aplicación de la Metodología a través de dos momentos en *continuum*: el Taller de Planificación-Gestión y la puesta en práctica de la Gestión Asociada para implementar las estrategias de acción.

Preparado en la etapa anterior, el Taller de Planificación-Gestión es el escenario en el cual se completará el diagnóstico, se tomarán decisiones y se participará en esta construcción colectiva y asociada.

El desarrollo del Taller demanda un tiempo fijo, predeterminado, que ha sufrido variaciones en función de las diferentes condiciones de los contextos y de sus posibilidades de implementación práctica. Por ejemplo, en los '80 y comienzos de los '90, los talleres alcanzaban de 7 a 10 días de trabajo intensivo. En la actualidad es casi imposible implementar un esquema intensivo de esas características. Como alternativa el Taller se extiende en jornadas de trabajo distribuidas en el tiempo, concentradas en uno o varios fines de semana, o en dos o tres medias jornadas consecutivas, adaptándose a las serias dificultades de disponibilidad de horario, concentración para la tarea, preparación para la planificación, etc.

La Metodología define cuatro roles para los actores que participan en el Taller de Implementación: participantes plenos, coordinadores metodológicos, panelistas e informantes calificados.

- Participantes Plenos: Son quienes se constituyen, junto a los coordinadores metodológicos, en equipo planificador por el período que dura el Taller. Por cuestiones técnicas y en función de garantizar el objetivo final, resulta conveniente un grupo no mayor a 30 personas. Su elección se realiza en función de la evaluación de actores, las hipótesis formuladas y las etapas previstas en la metodología.

El participante pleno tiene la oportunidad de entrenarse en la aplicación de la metodología, teniendo la chance de exponer su propia opinión e intercambiarla con otros actores, diagnosticar la situación problemática y diseñar estrategias de acción para modificarla. En definitiva, este actor participa plenamente en la toma de decisiones, dispone de un ámbito de articulación y negociación, un escenario de planificación-gestión multisectorial, interdisciplinario y participativo, organizado para elaborar propuestas pertinentes y establecer -como representante de su organismo o institución- los compromisos necesarios para sustentar estas propuestas.

Por todo ello resulta una condición excluyente que el participante pleno garantice su presencia constante y permanente durante las sesiones de trabajo programadas en esta etapa.

- Coordinadores metodológicos: Son aquellos que, disponiendo de suficiente entrenamiento y destreza en la aplicación práctica de la Metodología, orientan la utilización del método, organizando la tarea, capacitando y transfiriendo la metodología y las técnicas al mismo tiempo que se construyen los contenidos, definiendo el uso del tiempo y realizando las síntesis y reorientaciones metodológicas que fueran necesarias.

Pueden funcionar como asistentes de la coordinación metodológica personas del grupo responsable de la etapa preparatoria, que en sí misma es un primer entrenamiento, y aumentar sus destrezas y calificación para conducir la aplicación

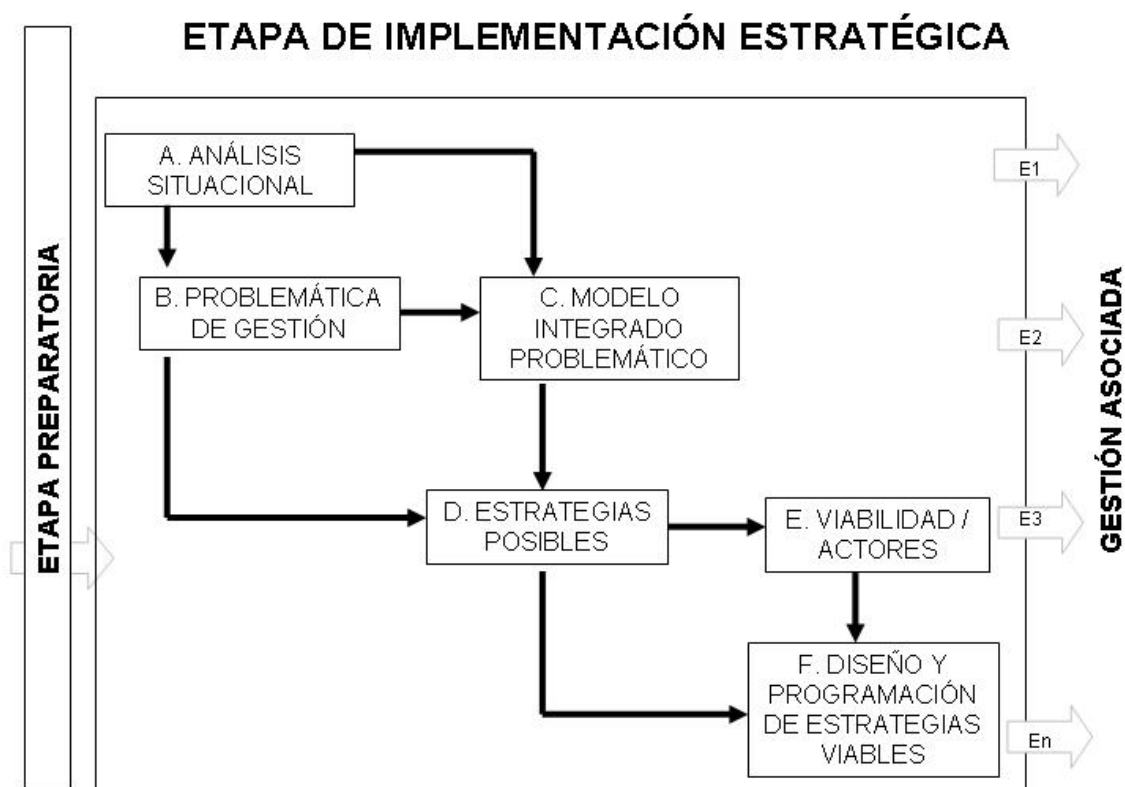
del método, tendiendo a asegurar que pueda manejarlo con autonomía en ese proyecto o en cualquier otro, reaplicarlo, capacitar y transferirlo.

- Panelistas: Son aquellos que al iniciar la Etapa de Implementación Estratégica, pueden proveer información actualizada a los participantes plenos, complementando la información provista por el Documento Base. Se trata de conformar paneles sobre temas claves (vinculados a las hipótesis) en los cuales se configure un panorama del debate existente sobre la cuestión, confrontando la mayor cantidad de posturas posibles.

Cada panelista dispone de un tiempo limitado para exponer su tema. Al concluir las exposiciones de todo el panel se realizan dos rondas de consultas: en primer término los panelistas se interrogan entre sí y a continuación son interrogados por el grupo de planificación-gestión (participantes plenos y coordinadores metodológicos) sobre sus interpretaciones, metas y sus modelos de intervención, teniendo a la vista el caso y el proceso metodológico. El panel, como procedimiento de cooperación de los decisores políticos, especialistas, consultores, etc., es una tarea que simboliza la centralidad del papel del equipo de planificación-gestión.

- Informantes Calificados: Son incorporados en el desarrollo de las sesiones de trabajo del Taller, en momentos claves en los cuales hace falta información y/o evaluación específicas, y sobre todo en la toma de decisiones políticas durante el test de viabilidad de las estrategias. El informante calificado es una persona de gran formación en algún aspecto clave, información necesaria para resolver temas acotados. Tanto si fue identificado en la etapa anterior como si surge la necesidad de su presencia durante el desarrollo del Taller, se espera que asista en los momentos en que el grupo de planificación demande su apoyo.

La naturaleza de esta etapa exige una secuencia lógica de mayor rigor, que deberá cumplirse en el tiempo previsto, para asegurar el producto final. A diferencia de la etapa preparatoria donde el tiempo es laxo, o puede disponer de holguras, en el Taller el tiempo está predeterminado y debe ser administrado como recurso escaso, para alcanzar a pasar la secuencia de seis momentos, que se ilustran en el siguiente gráfico.



Secuencia Lógica de la Etapa de Implementación Estratégica

Los tres primeros momentos de la secuencia lógica: Análisis Situacional, Problemática de Gestión y Modelo Integrado de Procesamiento Problemático, en las pautas no convencionales que configuran éste enfoque metodológico, permiten realizar una investigación participativa con finalidad diagnóstica.

A. ANALISIS SITUACIONAL DIALOGICO

La primera instancia planteada en la secuencia lógica está vinculada a la realización de un análisis situacional dialógico⁷ de la problemática que se desea abordar. Para realizarlo ya se cuenta con el producto de las actividades preparatorias volcado en el denominado Documento Base (DB), a la que se suma información adicional obtenida a través de paneles iniciales (ver definición de panelistas).

Sobre esta base se realiza una exploración de condicionantes (deficiencias, riesgos, potencialidades y restricciones), una identificación de tendencias de los procesos -estructurales y no estructurales- en relación con el proyecto que se enfrenta, una lista de los procesos positivos que se encuentran operando en dicha situación, y una identificación de actores pertinentes a la problemática (se actualiza y amplia la lista de actores comenzada en la Etapa Preparatoria).

⁷ Seguimos el concepto de análisis situacional de Matus, sólo que en nuestro caso, por ser participativo se realiza a través de un diálogo entre los actores. Siendo que para Matus la situación es distinta para cada actor, en nuestro caso, la situación siendo distinta como punto de partida, puede ser similar y hasta común después del diálogo entre los actores.

Esta primera aproximación consensuada a la situación problemática es un momento de exploración conjunta, de agregación provisoria de visiones, y de acumulación de material que será imprescindible en los momentos siguientes: el registro de condicionantes y tendencias para la Problemática de Gestión, los procesos positivos para el Modelo Problemático; y la clasificación de actores, necesaria para realizar el test de Viabilidad.

El análisis situacional se registra por escrito en carteles con aquellos títulos (CONDICIONANTES, TENDENCIAS, PROCESOS POSITIVOS, ACTORES PERTINENTES) a medida que es elaborado, (trabajando en plenario y en grupos) iniciando el registro único que se realiza durante todo el Taller.

B. PROBLEMATICA DE GESTION

Lograda esta primera aproximación, se procede a identificar los problemas constitutivos de la gestión que se propone resolver. Tomando como referencia el diagnóstico pertinente elaborado en la Etapa A, se procede a identificar y estructurar en forma preliminar los problemas constitutivos de la gestión que se planea resolver.

Un problema es la distancia o diferencia que existe entre el resultado esperado como salida o producto de un sistema determinado y lo que realmente acontece (“el sistema de recolección de basura no recoge los que algunos vecinos depositan en las esquinas”, “los egresados de la carrera X no tienen experiencia práctica”), pero al mismo tiempo es un insumo problemático/negativo para el sistema que alimenta (el gobierno local en el primer ejemplo, el usuario consumidor del servicio profesional en el segundo)-

En nuestra concepción cada problema identificado implica, por la negativa, los objetivos y metas perseguidos por el plan/proyecto. Sin embargo, aún no se indican ahora sus causas, porque este momento se propone como una desagregación de los resultados agregados en el análisis situacional.

En general esta actividad se lleva a cabo dividiendo al grupo de planificación en función de ejes problemáticos principales. La forma en que se realice esta división es muy importante para "romper" con los sesgos disciplinarios y sectoriales⁸. En esta actividad usualmente se utiliza como técnica que cada participante enuncie y escriba en papeles separados hasta cinco problemas que, a su criterio, son fundamentales. Enseguida cada subgrupo evalúa uno por uno los problemas formulados, compatibilizando los que son afines, reformulando los que son poco claros y redefiniendo contenidos sobre los que tienen bajo acuerdo. En plenario se agregan y compatibilizan en el registro único las formulaciones consensuadas de cada problema (listados, numerados y clasificados).

C. MODELO INTEGRADO DE PROCESAMIENTO PROBLEMATICO

La elaboración de un modelo integrado de procesos problemáticos es el momento siguiente, con el cual culmina el proceso de análisis. El modelo integrado de procesos problemáticos, como todo modelo, es un esquema teórico que intenta representar una realidad compleja para facilitar su comprensión y estudiar su posible comportamiento. En el marco de esta metodología se trata de un mapa que registra todos los procesos, críticos y positivos, que han sido identificados previamente por los participantes en torno a un proyecto.

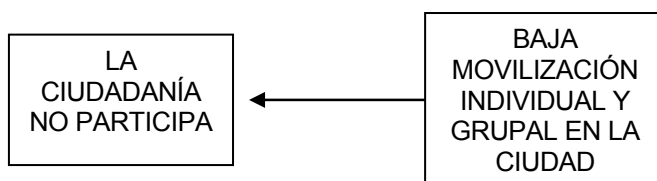
⁸ Las dimensiones relacionales, en la definición que se haya logrado a ese momento, pueden ser una buena guía para la división en grupos de trabajo. Se recomienda usar el diagrama de conjuntos para delimitar cada eje temático, reconociendo sus campos de superposición.

En esta etapa del trabajo, como culminación del diagnóstico, se busca llegar a un nivel de agregación que supere el conseguido durante el momento del análisis situacional dialógico y todas sus tendencias (Etapa A), y aprovechar al máximo la desagregación, clasificación y jerarquización de problemas alcanzado en el momento siguiente (Etapa B).

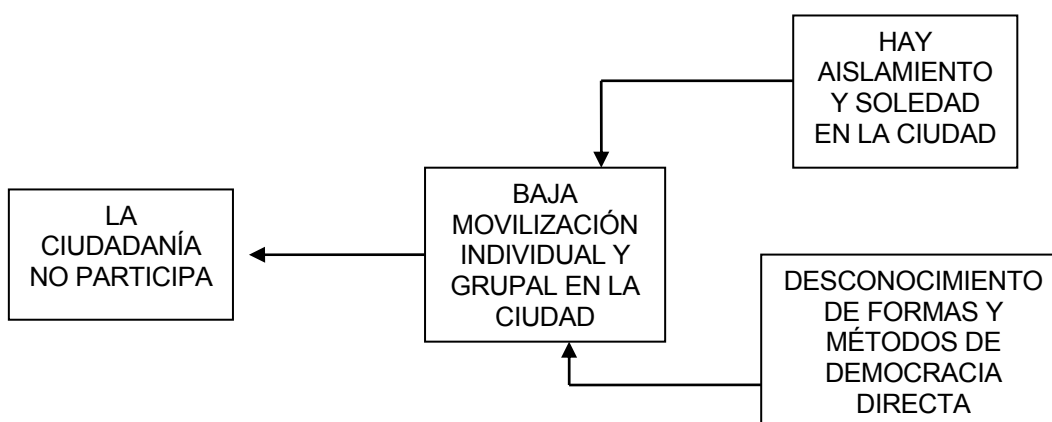
Partiendo de los problemas considerados por los participantes como de mayor relevancia para la gestión, se van estableciendo algunos encadenamientos causales que los producen, ligándolos entre sí, estableciendo todas las vinculaciones posibles e incluyendo los procesos positivos identificados (tanto los que se considere que ya se están produciendo como aquellos que es esperable que se produzcan) que impactan o pueden impactar sobre los procesos identificados como críticos generando correcciones o modificaciones en ellos.

Se va construyendo así lo que se denomina “Modelo integrado de procesos” que incorpora todos los procesos que los participantes consideran que están actuando en el caso tratado. Este modelo se grafica en forma de un “mapa decisorio” que muestra todas las relaciones detectadas, cualquiera sea su nivel de abstracción.

Presentamos aquí, a modo de ejemplo⁹, una posible secuencia en la construcción del un modelo problemático:



Los participantes han consensuado que es relevante el hecho de que “*La Ciudadanía no participa*”. Y, en segundo lugar, se estima que una de las posibles causas de esta situación (entre muchas otras) es la “*Baja movilización individual y grupal que existe en la Ciudad*”. Aquellos participantes que han estado trabajando otras dimensiones relacionales pueden agregar su mirada a esta problemática y, de esta forma, se comenzarán a encadenar procesos. Para este caso en particular la secuencia podría desarrollarse de la siguiente forma.



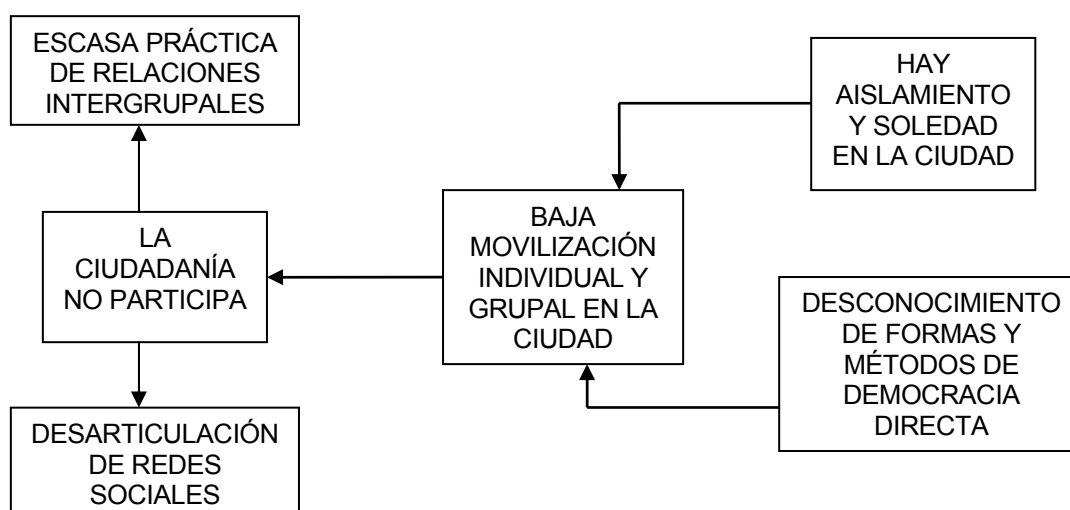
⁹ Porción del Modelo integrado del proyecto “*La Casa de la Ciudadanía y de los Vecinos*” de la Red GAO (Gestión Asociada del Oeste) de mayo de 1995.

Yendo hacia atrás en este diagnóstico los participantes manifiestan:

- que “Hay aislamiento y Soledad en la Ciudad”; y
- que hay “Desconocimiento de formas y métodos de democracia directa”.

Estos son dos factores que impactan, a su vez, sobre la “Baja movilización individual y grupal en la Ciudad”. En esta instancia se han incorporado al modelo dos fenómenos más que condicionan la primera hipótesis. Así como la “Baja movilización individual y grupal en la Ciudad” describe una característica o problemática propia de la dimensión “Ciudad”, por otro lado el “Desconocimiento de formas y métodos de democracia directa”, parecería relacionarse más con la dimensión de las políticas públicas.

Tomando en consideración otras dimensiones de análisis, el encadenamiento del modelo podría seguir de la siguiente manera.



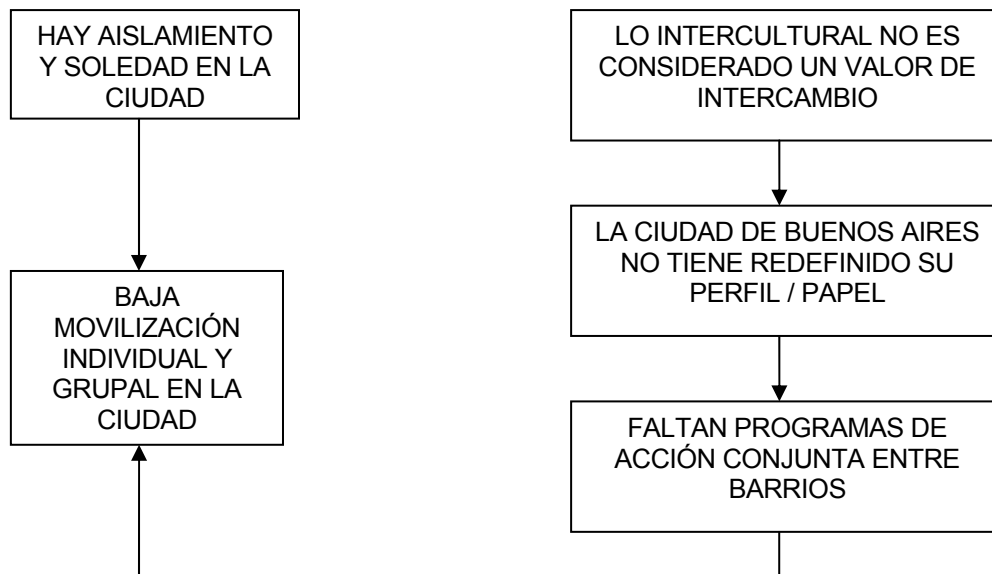
A partir del intercambio de ideas que realizan los participantes en torno a la problemática inicial (en este caso la baja movilización individual y grupal en la ciudad) se van descubriendo, a su vez, consecuencias o posibles efectos de esa situación. Y entonces el modelo integrado se podría expandir para proponer que la “baja movilización individual y grupal en la ciudad” incide directamente sobre el hecho de que “la ciudadanía no participa”; y a su vez, este fenómeno provoca una “escasa práctica de relaciones intergrupales” y la “desarticulación de redes sociales”.

De otro lado, se puede emprender el camino de ir más hacia atrás para tratar de encontrar posibles causales para el “Aislamiento y Soledad en la Ciudad” o el “Desconocimiento de formas y métodos de Democracia Directa”.

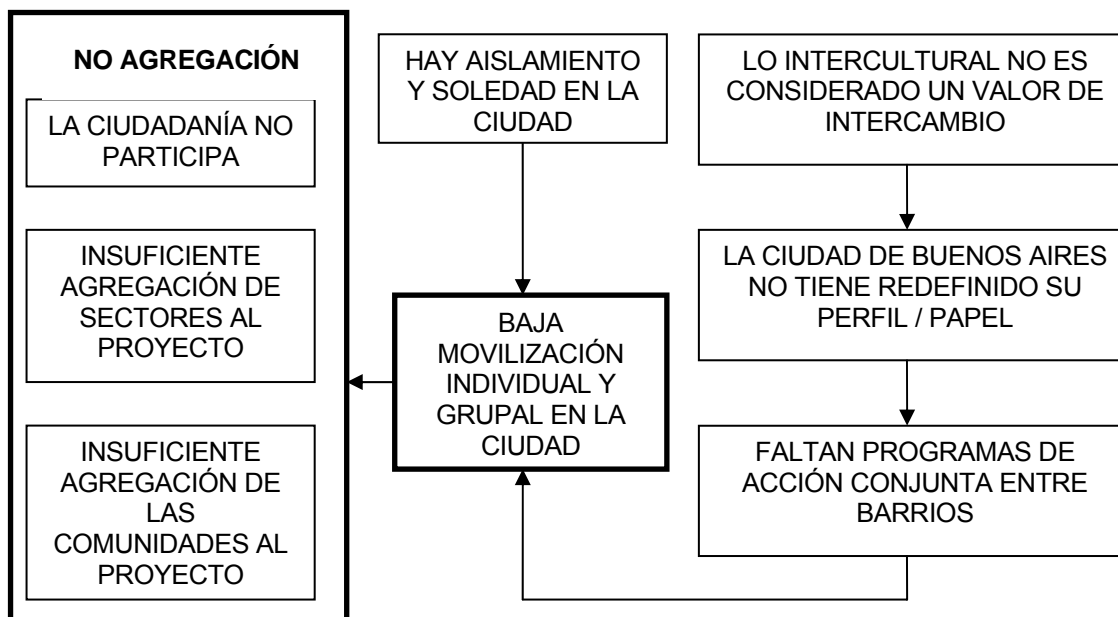
Para confeccionar este modelo integrado se trabaja sucesivamente en plenario y en grupos, lo que facilita la generación de consenso en torno a las diferentes áreas problemáticas y los factores que intervienen en cada una de ellas.

Primero, la separación es en grupos y se hace respetando una división en campos realizada en torno a diferentes dimensiones relacionales, superpuestas en base a la teoría de los conjuntos. Posteriormente, el resultado producido por cada uno de los grupos se revé en plenario por todos los participantes. Es en esta instancia donde se

consigue agregar las diversas miradas, facilitándose así la realización de modificaciones, ampliaciones, comparaciones, etc. Lo que se logra entonces es distinguir las vías de conexión entre todas las partes del modelo integrado (esto es, cada área problemática, cada dimensión estudiada junto con sus componentes, resultado del trabajo inicial de cada uno de los grupos por separado). Así, cada grupo producirá su propio modelo problemático en torno a una cuestión en particular. Y éste, más tarde, se integra al modelo problemático global, donde se une con los otros modelos problemáticos (de las otras dimensiones estudiadas previamente por cada grupo). Por ejemplo, para el caso del Proyecto de “*La Casa de la Ciudadanía y los Vecinos*”:



Esto podría definirse como el modelo problemático propio de la dimensión “Ciudad” donde podemos reconocer elementos que tendrán impacto en otras dimensiones de análisis. Retomando la primera afirmación: “*Baja movilización individual y grupal en la Ciudad*” puede verse claramente cómo este fenómeno de la problemática de la Ciudad incide directamente sobre el hecho de que “*La Ciudadanía no participa*”. De esta forma el modelo problemático se complejiza para incluir otra esfera de relaciones:



Finalmente, la visión integrada de procesos, identificados primeramente por separado, permite la detección de causalidades y vinculaciones entre diversas esferas, lo que es indispensable para la elaboración posterior de estrategias posibles y viables.

Las tres últimas fases de la secuencia lógica; Definición preliminar de Estrategias posibles, Viabilidad político institucional (test de actores) y Diseño y programación detallada, conforman, en base al diagnóstico consensuado de la situación problemática, un cuadro planificado de acciones estratégicas. El modelo permite orientar la toma de decisiones estratégicas para reorientar o corregir algunos procesos problemáticos.

Comentamos, a título de ejemplo, una parte del modelo integrado del proyecto “*La Casa de la Ciudadanía y de los Vecinos*” de la Red GAO (Gestión Asociada del Oeste) de mayo de 1995. Observando en primer lugar a la izquierda, es muy visible un paquete de problemas de alta criticidad:

1. Baja participación ciudadana e
2. Insuficiente agregación de sectores y comunidades al proyecto.

Una causa cercana que está influyendo (conteniendo o frenando esa participación) es:

3. La baja movilización individual y grupal que existe hoy en la ciudad.

Ahora bien, necesitamos saber qué procesos psico-sociales y político-institucionales están produciendo esa baja movilización social y encontramos que son diversos:

4. Los grupos desconfían entre sí.

O porque se aíslan o porque ha habido una pérdida del valor de aceptar lo distinto, a lo que ha llegado por la reducción de prácticas de relaciones intergrupales, provocada a su vez por la comprobación de que la desarticulación de las redes sociales elimina también las reglas de convivencia.

5. El aislamiento y la soledad que predominan en la ciudad también influyen en la caída de la movilización.

6. No se promueven programas de acción conjunta entre los barrios.

Estos darían movilización social, porque lo intercultural no es considerado un calor de intercambio como consecuencia de la falta de discusión de las nuevas relaciones entre sociedad y estado. Tampoco consigue la ciudadanía conocer sus derechos así como formas y métodos pertinentes para una democracia más directa, porque es insuficiente la discusión de la organización política de la ciudad.

La discusión estado-sociedad y organización política dependen de escenarios vecinales para definir el modelo institucional de la ciudad, pero esos escenarios no aparecen porque no hay innovación en los procesos de formulación de las políticas públicas.

Otra causal próxima tiene que ver con la ausencia de modelos de participación e inclusión de las minorías por persistir fenómenos de manipulación y discriminación sobre esas minorías. Vemos también que en el tejido asociativo barrial predomina la baja participación de las comunidades y nacionalidades como consecuencia de varios procesos.

1. en algunos se percibe una cierta desconfianza hacia las finalidades de la CC. Hay quien sólo se entusiasma si la iniciativa viene del estado y hay quien la rechaza si viene del estado. Iniciativas cogestionadas se verían así como confusas.
2. en general hay una fuerte resistencia a la innovación como resultado de un modelo de relaciones estancas entre las instituciones.
3. en algunos otros motivaciones insuficientes para participar por desconocimiento del proyecto de la CCV: es todavía poco visible, no tiene referente espacial, sus convocatorias aún no son suficientemente específicas, y más atrás todavía no tiene recursos ni ha producido acciones culturales para llevar adelante sus objetivos.

A su vez en la implementación del proyecto se trava en algunos puntos por:

- a. La ausencia de una mentalidad apropiada para la obtención de recursos y una insuficiente propaganda de sus finalidades.
- b. En las relaciones estado-sociedad donde hay mucha confusión de roles y falta de interacción lo que genera desconfianza y alimenta las resistencias institucionales.
- c. Las políticas municipales son indefinidas respecto a compromisos financieros y decisiones de descentralización.

Sobre estos tres últimos campos actúa positivamente la propuesta y el trabajo de la Red de la Gestión Asociada del Oeste (red GAO) y, en parte también, el Programa Cultural de Barrios de la MCBA.

D. ESTRATEGIAS POSIBLES

Conformado el gráfico definitivo del modelo problemático sigue la identificación de los procesos críticos, puntos de ataque y procesos positivos para sustentar la evaluación de alternativas y la formulación de acciones estratégicas. En esta instancia se pretende alcanzar una definición de carácter preliminar de posibles estrategias de intervención.

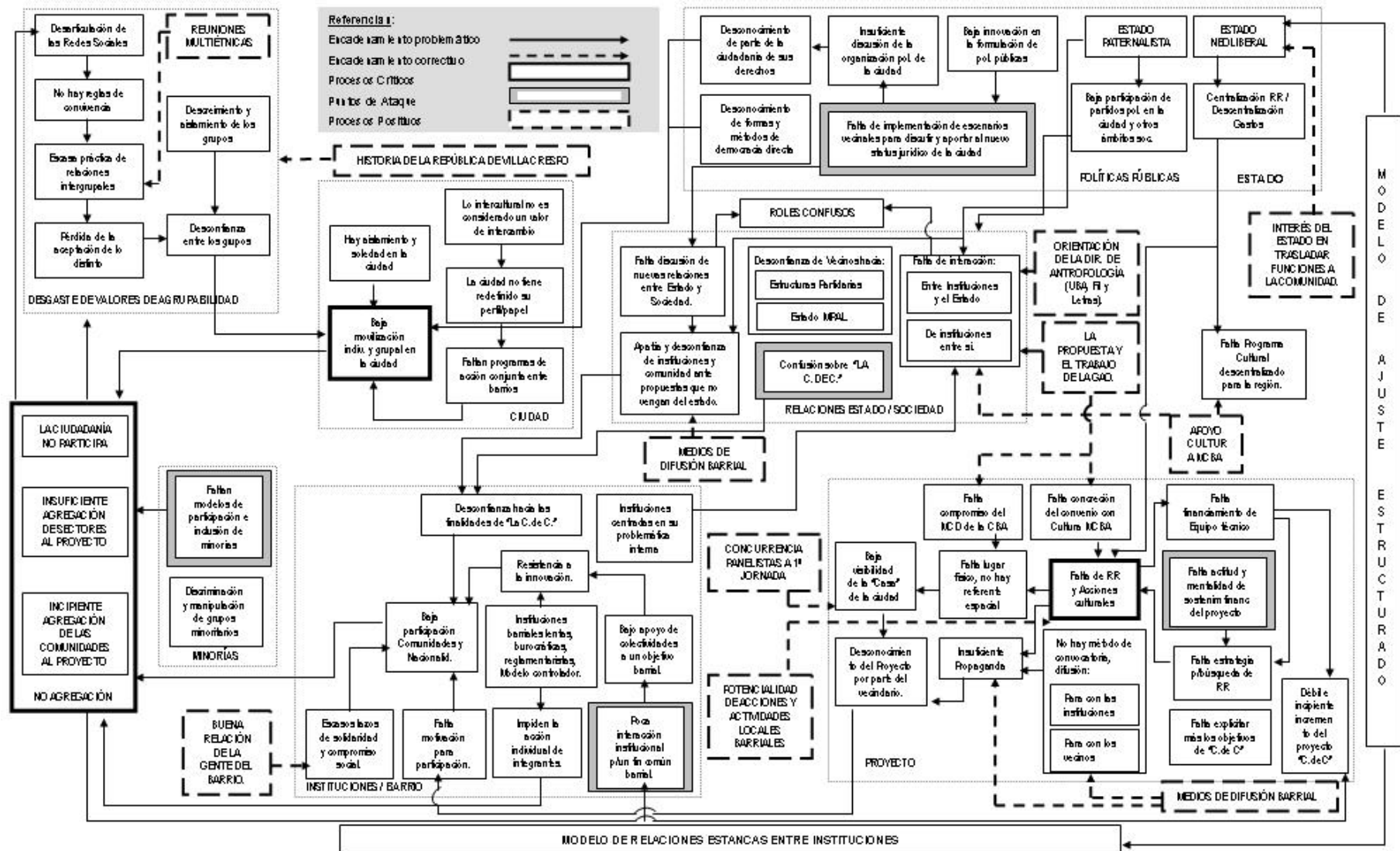
Para tal fin se procede inicialmente a señalar, en el modelo problemático, los procesos considerados más críticos, aquellos receptores de un número mayor de problemas tales como efectos negativos, insumos no adecuados o resultados de otros procesos distintos de lo esperado. También pueden ser evaluados como críticos algunos procesos con productos insuficientes o valores, información y otros efectos inadecuados. Sin embargo, no existe determinación taxativa al respecto de la evaluación de los procesos más críticos, dependiendo finalmente la elección del análisis ordenado del Modelo Integrado de procesos construidos en la Etapa C, teniendo a la vista los elementos del Diagnóstico pertinente (Etapa A) y la lista clasificada de Problemas de Gestión (Etapa B).

Simultánea o secuencialmente, de forma indistinta y combinada, se evalúan y eligen dentro de los encadenamientos de problemas y procesos localizados en el Modelo integrado, los puntos de ataque, sobre los cuales debería actuarse (corrigiéndolos, ajustándolos, transformándolos) a través de estrategias de acción, para reducir o eliminar los problemas originados en los procesos críticos.

Estos puntos de ataque estarán siempre ubicados hacia atrás, en sentido inverso al flujo de procesos registrados. Una vez identificados los procesos críticos vamos "hacia atrás" para descubrir cuáles pueden ser los problemas causales de cada uno de ellos. Estos son los denominados puntos de ataque, es decir, los problemas que estamos en condiciones de abordar hoy, para producir en ellos modificaciones que, por sus mismas vinculaciones causales con el problema crítico, produzcan a su vez modificaciones en éste último.

Estos puntos suelen configurar verdaderos "nudos de estrangulamiento" o "cuellos de botella" en el diseño gráfico del modelo. Cada punto de ataque tiene una naturaleza diferente y las acciones que se pueden demandar para su transformación tendrán muy distintos costos financieros y de tiempo, así como perfiles variados de recursos humanos e instrumentos operacionales, por lo que todo análisis sobre los posibles puntos de ataque implica una prefiguración de la o las estrategias de acción que podrían implementarse.

Modelo Problemático Integrado Proyecto "La Casa de la Ciudadanía y de los Vecinos", Villa Crespo y Alrededores.



Finalmente, de esa combinación entre elección de puntos de ataque y prefiguración estratégica, surge la identificación de aquellos sobre los que se irá a actuar y la definición preliminar de estrategias de acción. Las estrategias contienen trayectorias (diferentes, complementarias o alternativas) por las cuales se podría llegar a los objetivos.

La estrategia es un postulado complejo que contiene la naturaleza del cambio que se sugiere para el modelo problemático definido en el escenario participativo, el o los actores que portarán la estrategia (los encargados de llevarla a cabo) y una prefiguración, las líneas de un bosquejo de los modos instrumentales y del perfil de las acciones que deberían implementarse (Francioni y Poggiese, 1993).

Toda acción estratégica supone operaciones altamente conflictivas porque presupone la necesidad de levantar obstáculos y eliminar restricciones en el horizonte del tiempo del plan o proyecto. Es muy importante saber qué posibilidades tiene ese cambio de llegar a instalarse en la aceptación de los actores sociales y políticos, en la trama de sus relaciones ya constituidas y en las situaciones de poder consolidadas.

Antes aún de programar acciones y actividades en torno a cualquier decisión sobre estrategias es posible determinar su viabilidad referida al campo de fuerzas aliadas, a la acumulación de los poderes necesarios para hacer posible el cambio. Ese campo de fuerzas asociadas deberá acomodar los poderes necesarios para por lo menos neutralizar el campo de fuerzas que se opondrán al cambio sugerido e impedir que tal campo de fuerza opositoras se constituya. Ningún proyecto, en tanto implica la posibilidad de un fuerte cambio deja de crear conflictos y resistencias a su implementación, resistencias que si bien se habrán de manifestar en distintos planos tenderán siempre a conformarse en un puente que mantenga el status quo o que oriente cambios en otro sentido.

Si bien la definición estratégica modela conceptualmente el camino sugerido para llegar a un objetivo determinado, poco o nada nos dice sobre qué acciones y actividades específicas contendrá. Toda definición estratégica implica la prefiguración de las diversas combinaciones de acciones y actividades que deberían realizarse para cumplir los objetivos estratégicos. El cuadro sintetiza un ejemplo de producto de la Etapa D¹⁰:

PROCESO CRÍTICO	PUNTOS DE ATAQUE	ESTRATEGIA DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuficiente agregación de Sectores y Comunidades al Proyecto de la “Casa de la Ciudadanía”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca interacción institucional para un fin común barrial. ▪ Faltan Modelos de inclusión de minorías (derechos humanos). ▪ Confusión de roles sobre la “Casa de la Ciudadanía”. 	<p><i>CONSTRUCCIÓN DE UNA RED DE INTERCAMBIO ENTRE COMUNIDADES E INSTITUCIONES DE VILLA CRESPO.</i> Para reconstruir el entramado social de la región basada en la identificación y elaboración conjunta de cuestiones de interés común, en la confianza mutua y la inclusión de las minorías por el método de “ir La Casa a las instituciones”.</p>

¹⁰ Este ejemplo ha sido tomado del Documento “Objetivos, Plan de Trabajo, Orientación Estratégica del proyecto La Casa de la Ciudadanía y de los Vecinos de Villa Crespo y alrededores”, FLACSO/GAO, Buenos Aires, mayo de 1995.

E. VIABILIDAD (ACTORES)

La viabilidad política consiste en tener el poder suficiente y la voluntad de usarlo pero su dificultad mayor radica en poder aproximarse con precisión para sopesar lo suficiente ese poder y percibir de una forma razonable el cómo sería la manifestación de esa voluntad política de usarlo a favor del cambio. A diferencia de lo económico-financiero y lo tecnológico, que tienen mayores posibilidades de ser mensurados, la voluntad social y política se instala en la esfera de lo ideológico (en tanto modelo de sociedad), de la acción (en tanto proyecto) y de los intereses individuales y colectivos (en tanto social).

Una ponderación de actores frente a alternativas estratégicas o frente a varios cursos de acción posible de una estrategia puede brindarnos anticipadamente un mapeo bastante aproximado de los campos de alianza y de oposición que estaríamos disponiendo y del nivel de conflictividad que deberíamos enfrentar. La ponderación, que es el resultado final de una serie de técnicas aplicadas, constituye un elemento imprescindible para la toma de decisiones estratégicas y para la conducción exitosa de aquellas estrategias consideradas viables y por lo tanto implementables a través de acciones concretas.

La conducción de estrategias es un arte, como dirá C.Matus: "...*El arte de unir, sumar y avanzar en el tiempo preciso es, en síntesis, el arte de conducir como líder una determinada estrategia. Unir para consolidar el apoyo logrado, sumar agregando nuevas fuerzas sociales favorables al proceso perseguido, y avanzar hacia nuevas metas sobre la base del mayor poder obtenido, es la esencia de la cuestión que plantea el cumplimiento de una estrategia.*" (Matus 1981)

La estrategia, como viabilidad, completa un ejercicio de anticipación donde, como en el juego de ajedrez, una acción pensada tiene una reacción, un resultado que devuelve una nueva anticipación. Es un proceso continuo de acumulación y rectificación del conocimiento que es necesario practicar simuladamente antes de tomar la decisión pero como "...*los elementos críticos en el análisis de viabilidad están en el movimiento de cambio que quizás invalide hoy nuestra estrategia de ayer...*", la secuencia de anticipación-acción-reacción-nueva anticipación, pasa a ser un ejercicio constante de la implementación de estrategias. Como García Márquez dice de Bolívar:

*"Esa misma noche se encerró con sus oficiales, y **trazó la estrategia con gran precisión**, describiendo los accidentes del terreno, moviendo ejércitos enteros como piezas de ajedrez, **anticipándose a los propósitos menos pensados del enemigo**. No tenía una formación académica siquiera comparable con la de cualquiera de sus oficiales, que en su mayoría fueron formado en las mejores escuelas militares de España, pero **era capaz de concebir una situación completa hasta sus últimos detalles**. ...y aunque estaba lejos de ser un maestro en las artes de la guerra, nadie le superaba en inspiración"* (la negrita no esta en el original) (G. Márquez 1989, p. 210)¹¹.

Simultáneamente y de manera integrada con la actividad anterior, se realiza una nueva y más completa clasificación de actores pertinentes, analizando sus atributos, sus relaciones mutuas y las relaciones que establecen con los organismos de planificación y gestión. Esta simultaneidad permite identificar "a priori" las actitudes que podrían presentar los actores sociales frente a las estrategias y acciones propuestas, lo que a su vez permite observar el grado de resistencia que encontrarán las estrategias: resulta evidente que una estrategia apreciada como "desfavorable" para sus intereses por varios

¹¹ Extraído de G.García Márquez, 1989, "*El general en su laberinto*" (Sudamericana:Bs.As.)

actores sociales va a ser mucho más resistida que otra que les resulte indiferente. De la misma manera, puede suceder que una estrategia dependa de la aprobación (o no) por parte de un decisor principal. Aunque el conjunto restante de actores sociales tenga una actitud favorable o neutra, si el actor principal involucrado en dicha estrategia la juzga como inconveniente es muy posible que ella resulte inviable. En este caso deberá dedicarse parte de la estrategia a modificar, si fuera viable, la actitud del decisor principal. En este sentido, es importante realizar una desagregación adecuada de los actores intervinientes para evitar simplificaciones que impidan una correcta lectura.

La ponderación se realiza confrontando cada estrategia propuesta con el listado de los actores ya identificados en el análisis situacional y los adicionados a lo largo de los trabajos siguientes, hipotetizando sus reacciones:

FF	Muy favorable
F	Favorable
I	Indiferente
D	Desfavorable
DD	Muy desfavorable
O	Neutro
∅	No corresponde

Las categorías "muy favorable", "favorable", "desfavorable" y "muy desfavorable" son auto-explicativas. "Indiferente" se aplica a actores que, aún cuando estén involucrados en la problemática, les da igual que se aplique o no la estrategia propuesta. "Neutro" es aquel actor que, frente a la estrategia propuesta, podría inclinarse hacia una postura favorable o desfavorable, lo que deberá tomarse en cuenta para realizar acciones que lo inclinen en el primer sentido.

El mismo tipo de análisis se desarrolla para cada una de las estrategias planteadas, seleccionándose aquellas que presenten un grado relativamente alto de realidad en su diseño, así como buenas posibilidades de implementación. Ello se expresa en un cuadro comparativo de los niveles de alianza y de oposición de cada actor para el conjunto estratégico y de los grados de conflicto de cada una de las estrategias.

El siguiente cuadro ejemplifica una ponderación de actores en un caso particular¹²: Ante la estrategia "Asignación a una oficina técnica municipal de la responsabilidad del tema de los desagües pluviales" en el marco del Programa de Capacitación para la gestión (Planificación y Gestión integradas de programas y proyectos) UNESCO / FLACSO para el Programa de Renovación Urbana y Promoción Social del Municipio de Concepción del Uruguay, fueron planteadas las siguientes cinco categorías de relación de los actores con la estrategia o acción posible:

++ muy favorable	+ favorable
o indiferente	- desfavorable
-- muy desfavorable	= No actúa

¹² Tomado de "1º Etapa del Ciclo de Transferencia Metodológica. Seminario. Concepción del Uruguay", Junio de 1985.

		Asignación a una oficina técnica municipal de la responsabilidad del tema de los desagues pluviales
MUNICIPIO	Intendente Municipal	+
	Secretarios Municipales	+
	PLANUR	++
	Concejo Deliberante	+
	Organismos técnicos	--
PROVINCIA	Gobernador	=
	S. Planeamiento	=
	Organismos técnicos	=
	Colegios profesionales	=
NACIÓN	S. Promoción Social	=
	Organismos técnicos	=
COMUNIDAD	Juntas vecinales	++
	Comisión de Inundados	++
	Cámaras de comercio	++
	Medios de Comunicación	+
	M.E.C.U.	+
	Colegios profesionales	+
	Resto de la población	0

Esta ponderación resulta de mucha utilidad ya que permite alcanzar -en forma sintética- una primera apreciación del comportamiento (nunca indiferente, como supone el planeamiento tradicional) de los actores sociales. De este análisis pueden surgir acciones complementarias sin las cuales se tornarían inviables las estrategias planteadas.

F. DISEÑO Y PROGRAMACION DE ESTRATEGIAS VIABLES

Por último se realiza el diseño y programación detallada de las estrategias de acción consideradas viables en el corto y mediano plazo, para cambiar las consecuencias problemáticas del modelo de gestión vigente, hacia las direcciones deseadas. Esta actividad implica tomar en consideración los recursos disponibles y accesibles.

En este momento el objetivo es formular ordenada e integralmente el conjunto de acciones y actividades que configuran la realización de las estrategias ya evaluadas como viables. Dado que se parte de una situación restrictiva en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, y que las actividades nuevas que se plantean están encadenadas y relacionadas con otras anteriores que pueden estar o no vinculadas al caso, se trata de identificar los "cuellos de botella" o nudos de implementación que pueden producirse en el futuro, dando el máximo de previsibilidad a las acciones y creando los instrumentos de control para el avance de la estrategias, que sirvan al mismo

tiempo para realizar los ajustes correspondientes, cuestión que inevitablemente habrá de presentarse con el avance de las gestiones.

La organización de los participantes también es en grupos, aunque su composición puede ser modificada en función de nuevos criterios que beneficien la concreción de compromisos personales e institucionales.

El siguiente gráfico representa el producto de esta Etapa de un caso particular:

ACTORES ACCIONES ESTRATÉGICAS	COMUNIDAD	ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	COOPERATIVA REGIONAL	INDUSTRIALES	INTENDENTE	LEGISLATIVO	SALUD	EDUCACIÓN	GOBIERNO CENTRAL	El peso relativo de cada actor es diferente. Considerarlo en el Análisis.		
										CONFLICTIVIDAD (Comparativa)		
1. Fabricación de Pan, talleres mecánicos, etc. (Microemprendimientos productivos)	F	0	D	DD	FF	D	F	I	△	4F	4D	(Mayor Conflicto)
2. Escuela para Chicos, Guardería, etc.	FF	F	F	I	F	I	F	0	△	6F		(Menor Conflicto)
3. Formación de Oficios, para mujeres/niños. (Capacitación)	I	D	D	I	D	F	F	F	FF↑	5F	3D	(Bajo Conflicto. La relación entre los actores por otros motivos)
4. Prevención de Salud.	FF	I	0	0	0	I	FF	FF	△	6F	3D	(Conflicto Potencial. ¡¡Los neutros!! Son de mucho peso. ¿Para dónde se inclinarán?)
OBSERVAR EL PESO DE NUESTROS ALIADOS Y DE NUESTROS OPOSITORES	5F (1)	1F 1D	1F 2D	2D	3F 1D	1F 1D	5F	3F		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> CODIGO USADO EN ESTE EJEMPLO: FF _ Muy favorable F _ Favorable 0 _ Neutro I _ Indiferente D _ Desfavorable DD _ Muy desfavorable △ _ No corresponde </div>		
ALIANZA / OPOSICIÓN Comparativas	2	5	6	7	4	5	1	3		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Diagrama de Alianzas: Los opositores más catagóricos al proyecto II Aliado Muy Fuerte. Ha solventado su oposición a la Acción 3. Nuestra aliada más catagórica. Alguno se sigue con el proyecto. </div>		

GESTION ASOCIADA

Por lo general el monitoreo y conducción de la implementación estratégica serán contenidos de una de las estrategias y se configura como una Gestión Asociada, gerencia del plan/proyecto; una estrategia que ha sido elaborada en el Taller para gestionar en conjunto lo que se planificó en conjunto. La Gestión Asociada es un sistema definido de responsabilidades técnicas y decisorias estructurado para coordinar la complejidad de actores y de acciones, sistematizar su avance en forma de registro y análisis, y orientar el seguimiento, reformular y evaluar.

Las acciones de implementación y seguimiento de las estrategias diseñadas, acompañando la puesta en marcha de los programas, proyectos y acciones diseñados, incluida la búsqueda de financiamiento que permita su ejecución, son conducidas por la Gestión Asociada en el marco de los lineamientos y conclusiones contenidos en el documento final del Taller.

3. Etapa de Reformulación y Ajuste

Finalmente, la Etapa de Reformulación-Ajuste consiste en la organización de un nuevo escenario de planificación-gestión que permitirá revisar y reformular el Modelo Problemático, ajustar las Estrategias de Acción o formular nuevas y realizar evaluaciones de proceso y prospectivas. Implica también realizar una revisión y evaluación de

resultados, el refinamiento de los procedimientos de planificación, y la actualización de la gestión.

La Etapa de Reformulación y Ajuste se materializa en un Seminario que puede realizarse entre 6 y 9 meses después de iniciada la implementación estratégica y practicada la gestión asociada derivadas del Taller. En la última década se está ensayando una modalidad que combina y complementa el seminario antes dicho (y a veces lo sustituye) implementado plenarios periódicos de gestión asociada, que permiten el monitoreo y ajuste "en tiempo real".

El Seminario tiene la misma estructura que el Taller de Planificación-Gestión, sólo que aquí las primeras tres fases de la secuencia están orientadas a medir el impacto de las estrategias y de las acciones implementadas, y las últimas tres fases, a ajustarlas y/o reformularlas de ser necesario.

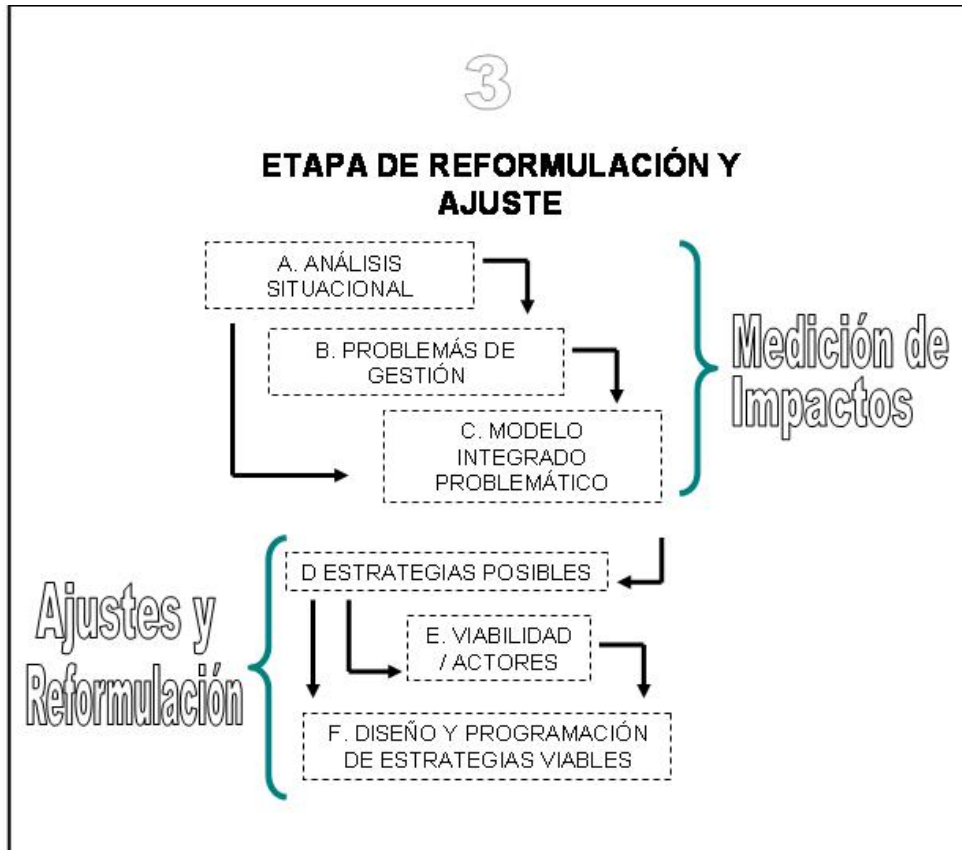
Los cambios en el modelo problemático y los nuevos campos del modelo orientarán un ajuste en las anteriores estrategias o la formulación de nuevas, incluyendo el refinamiento de la Gestión Asociada. En este punto pasa a ser relevante la observación sobre los nuevos actores y en particular sobre el actor colectivo (Gestión Asociada) creado en el proceso metodológico. La construcción de nuevas reglas y procedimientos que fortalezcan la eficiencia sin reducir la *afectio societatis* es la tarea primordial en esta reformulación.

Secuencia Lógica de la Etapa de Reformulación y Ajuste

En esta tercera etapa la secuencia lógica es la misma que en la segunda, sólo que se realiza de una manera abreviada y, en cierta forma, imbricada, superpuesta.

En primer lugar el análisis situacional y de los nuevos problemas de gestión se realiza en forma directa sobre el modelo problemático (el "mapa decisorio") elaborado en la etapa anterior. En este momento se prioriza analizar las transformaciones producidas en el modelo por la acción estratégica, y por las respuestas dadas por otros actores a dicha acción. Interesa una medición de los cambios producidos, una evaluación de procesos y de resultados y una definición más pulcra de la trayectoria posible de las tendencias y procesos más relevantes.

El siguiente gráfico ilustra esta etapa del ciclo:



4. Innovaciones

Cabe destacar que desde el 2001 comienza a configurarse una nueva modalidad de implementación del Ciclo, lo que confirma la versatilidad de la concepción metodológica, al reutilizar creativamente la familia de metodologías.

Esto puede ser pensado como una suerte de flexibilización, de menor rigor en la aplicación de los mecanismos explicitados y también, como una suerte de aprendizaje en la práctica y transferencia, mucho más ameno, ágil y natural de la metodología en su conjunto. Es, en realidad, un ajuste próximo a las características, prácticas y capacidades del actor colectivo que se va configurando.

Es así como ahora la mayor parte de los procesos transcurren su Etapa Preparatoria mediante un modelo que responde a la Metodología de Gestión Asociada, en torno al cual se van instrumentando situaciones puntuales de Planificación Participativa.

Estas situaciones puntuales se producen diseminadas en el devenir del proceso, y avanzan sobre la etapa de Implementación Estratégica, antes incluso de reunir las condiciones mínimas que posibilitarán el desarrollo del Taller. Eso se debe a que la Gestión Asociada puede utilizarse específicamente para ayudar a desarrollar la etapa preparatoria y, por su propia naturaleza permite anticipar ejercicios parciales del Taller, el “análisis situacional”, el “modelo integrado de procesamiento problemático”, la “ponderación de actores” (para el test de viabilidad), la “programación de estrategias y acciones”, etc., en la medida que el proceso lo va demandando.