

**Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles**  
**International Journal of Sociocultural community development and practices**  
**Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales**



**Proyectos y actuaciones en la animación sociocultural y la intervención social: entre dos becerros de oro**

Jaime Minguijón Pablo et Héctor García Barandiarán

Numéro 10, 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1100060ar>

DOI : <https://doi.org/10.55765/atps.i10.574>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

ISSN

1923-8541 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Minguijón Pablo, J. & García Barandiarán, H. (2016). Proyectos y actuaciones en la animación sociocultural y la intervención social: entre dos becerros de oro. *Revue internationale Animation, territoires et pratiques socioculturelles / International Journal of Sociocultural community development and practices / Revista internacional Animación, territorios y prácticas socioculturales*, (10), 9–20. <https://doi.org/10.55765/atps.i10.574>

Résumé de l'article

Planifier et programmer, en animation socioculturelle ou dans l'intervention sociale, ce sont des concepts qui se rapportent à la même action, bien qu'en mettant l'accent sur des niveaux distincts d'abstraction ou de concrétion. Elle consiste à identifier les tendances sociales, économiques et politiques qui nous ont portés à la situation présente ; prévoir dans la mesure du possible ce qui va arriver; évaluer les alternatives qui sont ouvertes devant nous; dessiner les stratégies les plus appropriées pour affronter l'avenir; tenir en compte, pour cela, des obstacles et les opportunités. En définitive, elle consiste à assumer une méthodologie de travail qui nous oblige à mettre d'une manière permanente à une interaction la réalité sociale, notre pratique professionnelle et les scènes de l'avenir que nous essayons d'atteindre, avec ce qu'elle comporte de références inéluctables et d'implications politiques.

© Jaime Minguijón Pablo et Héctor García Barandiarán, 2016



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>



## Proyectos y actuaciones en la animación sociocultural y la intervención social: entre dos becerros de oro

### Jaime Minguijón Pablo

Profesor Asociado, Universidad de Zaragoza, España  
jmingui@unizar.es

### Héctor García Barandiarán

Redolar, Asociación de Profesionales de la Animación, España  
aboulidon@gmail.com

*Planifier et programmer, en animation socioculturelle ou dans l'intervention sociale, ce sont des concepts qui se rapportent à la même action, bien qu'en mettant l'accent sur des niveaux distincts d'abstraction ou de concrétion. Elle consiste à identifier les tendances sociales, économiques et politiques qui nous ont portés à la situation présente ; prévoir dans la mesure du possible ce qui va arriver; évaluer les alternatives qui sont ouvertes devant nous; dessiner les stratégies les plus appropriées pour affronter l'avenir; tenir en compte, pour cela, des obstacles et les opportunités. En définitive, elle consiste à assumer une méthodologie de travail qui nous oblige à mettre d'une manière permanente à une interaction la réalité sociale, notre pratique professionnelle et les scènes de l'avenir que nous essayons d'atteindre, avec ce qu'elle comporte de références inéluctables et d'implications politiques.*

*Mots-clés : animation, stratégies, intervention sociale*

*To plan and to programme, in sociocultural community development or in social intervention, their are concepts that refer to the same action, though emphasizing in different levels of abstraction or concretion. It consists of identifying the social, economic and political trends that have taken us to the present situation; to foresee as far as possible what is going to happen; to value the alternatives that are opened before us; to design the strategies most adapted to confront the future; bear the obstacles and the opportunities in mind, for it. Definitively, it consists of assuming a methodology of work that forces us to put permanently in interaction the social reality, our professional practice and the scenario of future that we try to reach, with what it carries unavoidable references and political implications.*

*Keywords: sociocultural community development, strategies, social intervention*

*Planificar y programar, en la Animación Sociocultural o en la Intervención Social, son conceptos que se refieren a una misma acción, aunque haciendo hincapié en distintos niveles de abstracción o concreción. Consiste en identificar las tendencias sociales, económicas y políticas que nos han llevado a la situación presente; prever en la medida de lo posible lo que va a ocurrir; valorar las alternativas que se abren ante nosotros; diseñar las estrategias más adecuadas para afrontar el futuro; tener en cuenta, para ello, los obstáculos y las oportunidades. En definitiva, consiste en asumir una metodología de trabajo que nos obliga permanentemente a poner en interacción la realidad social, nuestra práctica profesional y los escenarios de futuro que pretendemos alcanzar, con lo que conlleva ineludibles referencias e implicaciones políticas.*

*Palabras clave : animación, estrategias, intervención social*

## Introducción

La acción planificadora ha estado sometida tradicionalmente a determinados riesgos, entre los que destaca la incredulidad de los responsables políticos (lo que la abocaba a la inoperatividad). Otro ha sido su elevación a la categoría de tótem, en el sentido de que alcanza el status de “texto programático”, a la manera de constructo teórico alejado de la realidad sobre la que se interviene; un escrito inmutable que pretende contener el ser y la esencia de la acción y al que hay que acomodar cualquier realidad para que encaje en él. Poco a poco, suele ocurrir que los proyectos así diseñados se convierten en pesados trámites que poco tienen que ver con la realidad del trabajo con personas.

Actualmente, los vertiginosos cambios originados por la crisis económica, política y social, provocan que se ciernan sobre ella nuevos riesgos. En concreto, los grandes retos a los que nos vemos sometidos los profesionales de lo social nos obligan a dar respuesta, muchas veces de forma urgente, a los requerimientos de la realidad. Eso ha llevado inconscientemente a los técnicos y responsables a crear otro dios, esta vez más cercano, construido en torno un “pragmatismo” hiperrealista, que tiene como consecuencia el olvido de lo previamente programado o, en el mejor de los casos, la constante modificación de los planes y programaciones. La cercanía a los problemas sociales ha generado en nosotros un cierto “instinto pragmático” que nos inclina a desconfiar de las acciones planificadoras y a menospreciar el trabajo de previsión y control de la propia acción.

El propósito de esta comunicación reside en ofrecer una propuesta que permita ajustar a la realidad cotidiana del trabajo diario de los profesionales de la Animación Sociocultural y la Intervención Social el valor y las potencialidades de la programación y la planificación en sus distintos niveles. Estableciendo así distinciones y características según la concreción de la programación, desde su valor en el diseño de grandes planes de ámbito regional, hasta (en el otro extremo) lo referido organización previa de una actividad de tiempo libre.

Aunque el contenido es responsabilidad de los autores firmantes de la comunicación, nos hemos apoyado en una pequeña consulta a una serie de profesionales de lo social.

*...Es una ruina, señor, de verdad que sí. Verá, cuesta medio penique fabricar un cuarto, y casi un penique acuñar un medio. El penique sale a penique y cuarto. Las de seis cuestan dos peniques y cuarto, o sea que ahí salimos ganando. El medio dólar cuesta siete peniques. Un dólar sale solo por seis, una clara mejora, pero eso es porque los hacemos aquí. Los más puñeteros son los chavos, porque valen medio cuarto pero cuestan seis peniques, porque dan mucha faena al ser tan pequeño y tener ese agujero en medio, para hacer las de tres, señor solo tenemos a dos personas, porque es un trabajazo que sale a siete peniques. ¡Y ni me pregunte por la moneda de dos!... TERRY PRATCHETT: Making Money*

Esta es una de las explicaciones de cómo funciona la Casa de la Moneda, que recibe con asombro el personaje al que, novato en estas funciones, se le ha propuesto encargarse de su gestión. Se describe aquí un trabajo que tradicionalmente ha permanecido inmutable a pesar de que claramente es deficiente y muestra unos resultados muy por debajo de los recursos invertidos.

Antes de emprender cualquier acción o actividad, es necesario hacer un cálculo, una previsión de aquello que va a acontecer, cuáles son nuestras pretensiones, así como qué y cuánto vamos a invertir en ello. Sopesar las variables y evaluar los riesgos u oportunidades del proceso es un momento obvio en cualquier acto racional. Es imposible, de esta forma, obviar esta fase en el ámbito de la intervención en el campo de la animación sociocultural o la educación social. El proceso de conocer la realidad y las principales dimensiones y tendencias que la caracterizan, así como la de fijar objetivos y establecer los caminos (instrumentos, medios, metodologías,

fases, etc.) más viables y eficaces para su consecución, es lo que se suele incluir en la etapa de programación o de planificación.

Nos referimos a un proceso que puede adaptarse a distintos niveles de concreción en su perspectiva de la realidad. Pensaremos en la planificación de forma visual como un catalejo, de construcción periscópica, que se puede adaptar para captar con mayor precisión distancias diferentes, más cercanas o más lejanas; desde tratar grandes líneas generales sobre extensos sectores de población, hasta organizar los detalles de actividades concretas con reducidos grupos o individuos.

Aunque el contenido es responsabilidad de los autores firmantes de la comunicación, nos hemos apoyado en una pequeña consulta a una serie de profesionales de lo social de la animación sociocultural y del ámbito de la educación social. Nos hemos propuesto escuchar *aquello* de lo que los profesionales hablan cuando se les pide que opinen sobre “programación”. Por lo tanto, metodológicamente nos hemos basado en nuestra propia experiencia como planificadores y ejecutores de lo social, así como en una pequeña consulta por escrito con trabajadores que han querido compartir su experiencia y opiniones.

Varias cuestiones nos preocupan con antelación. Entre ellas, saber cómo se lleva a la práctica el proceso de programación, cuál es la visión que el profesional tiene de esta parte de su trabajo, es decir, qué peso tiene la programación dentro del desarrollo de su profesión. Es cierto que el tema de programar se plantea desde la óptica más teórica, con modelos y esquemas preestablecidos que más tarde han de aplicarse a una realidad cambiante y complicada. No se presenta, ni en la formación ni en la práctica, como un proceso natural, cómodo y eficiente. La primera dificultad es que el profesional se considere hijo de la praxis, y consecuentemente no abrace los procesos de programación con especial cariño.

Tal como indica Alfons Martinell, la animación encuentra en sí el cruce de dos dinámicas diferentes, a medio camino entre la necesidad de dar una respuesta a una demanda o necesidad puntual y la preocupación por alcanzar niveles adecuados en la calidad de sus programaciones, diseños y planificaciones (Martinell, 1997). Nos recuerda el autor la complejidad de los campos de acción a los que nos enfrentamos, que por sus características dificulta mucho el planteamiento de una metodología propia y general.

Tradicionalmente, al nombrar este tema, entre los profesionales se escucha que la planificación se corresponde con un proceso excesivamente teórico, alejado de una realidad apabullante que los ciega con su enormidad. Según este argumento, el día a día y la coyuntura ganan una importancia creciente que va mermando la de la programación. Pero también conocemos el caso contrario, el que protagoniza el profesional que enarbola el texto y pide que toda la realidad se ajuste a lo escrito y toda acción se corresponda literalmente a este. Aunque menos frecuente, esta tipología es tan poco virtuosa como la primera.

En el primer caso, la planificación desaparecería de la práctica profesional del animador sociocultural, propugnando una especie de activismo ciego o hiperrealismo; en el segundo caso, aunque parezca paradójico, sería la propia realidad la que desaparecería de la práctica profesional del animador sociocultural, dando paso a un idealismo inoperante. Realismo de corte aristotélico e Idealismo de origen platónico, dos “excesos” del conocimiento que están presentes no sólo en la animación sociocultural, sino en la filosofía y en la política (González, 1995). En todo caso, como podremos comprobar posteriormente, los autores de este texto consideramos que esta disyuntiva

es falaz, incluso manifestamos que en ella se encuentra gran parte del fracaso de la planificación en las políticas de intervención. El trabajo en cualquier área de la ciencia social y, específicamente, en las tareas de planificación-programación, debe tener en cuenta la articulación correcta y coherente entre la teoría y la práctica (Mills, 1959)<sup>1</sup>.

La referencia a la planificación-programación en el marco de una buena praxis en el campo de la intervención socioeducativa, que pretendemos realizar en la presente comunicación, se refiere a un tipo de acción de carácter colectivo (y no individual), en el seno de una organización y un territorio. La razón de ello la han dado muchos especialistas amparados en una de las características de nuestro tiempo: la complejidad de la realidad social (Reynoso, 2011) que tiene su manifestación en una articulación difusa, diversa, plural y multifactorial de los problemas y las necesidades sociales, lo cual se enfrenta con la limitada capacidad de la racionalidad humana individual para resolverlos (Ander-Egg, 1989).

### **Un previo: ¿quién habla?, ¿quién no habla?**

Como reflexión previa, debemos hacer referencia a un hecho que nos habla de lugar que ocupa la planificación-programación en las preocupaciones de los profesionales de la acción socioeducativa: la escasa respuesta que obtuvimos de los profesionales ante la llamada a colaborar en este proyecto. Hay que advertir, que en su mayoría se trataba de profesionales con los que los redactores de la presente comunicación tienen cierto vínculo personal y a los que, además, se les hizo especial hincapié para que participasen, dada la finalidad de la consulta. Por lo tanto, tenemos que concluir que se trata de un tema poco atractivo para este conjunto de profesionales, al que consideran que no es necesario dedicar un tiempo de su actividad que podrían emplear en otros menesteres.

Por lo tanto, hemos de conformarnos con el análisis de las respuestas de quienes efectivamente han querido participar (6 profesionales), pudiendo cometer, al generalizar los comentarios, alguno de los errores que pone de manifiesto Bourdieu al analizar la técnica de encuesta (Bourdieu, 1995)<sup>2</sup>: suponer que todo el mundo puede tener una opinión; suponer que todas las opiniones tienen el mismo peso; partir de la hipótesis de que hay un acuerdo sobre las preguntas que vale la pena plantear, es decir, que el tema interesa a todos los profesionales.

### **Qué nos cuentan**

En general, los profesionales de la intervención socioeducativa insisten en diferenciar entre *Planificación* y *Programación*, reconociendo que la planificación es más general y acoge a la programación de una forma coherente. En términos globales, demuestran conocer la teoría y la estructura de Plan – Programa – Proyecto.

Este proceso de distinción al interior de lo que supone la acción planificadora supone, en el fondo, una reclamación de las parcelas que son propias (las más cercanas a su labor cotidiana), en detrimento de aquellas otras que se encuentran más alejadas (las propiamente planificadoras). Esto lleva a un cuestionamiento inicial, de trascendental importancia de cara a la planificación en estos ámbitos: ¿hasta qué punto los profesionales “perciben” la planificación como algo que

1. El autor centra la obra en un interés por huir de dos estrategias de actuación que marcan la acción de los científicos sociales: la “Gran teoría” y el “Empirismo abstracto”. Ambas estrategias son coherentes con los poderes y dificultan la transformación social, por lo que es preciso buscar un equilibrio entre las dos a través de la imaginación sociológica.

2. - Nos referimos al epígrafe que lleva por título “L’opinion publique n’existe pas”.

elaboran agentes ajenos (expertos, políticos, estructuras burocráticas, etc.) y, hasta qué punto viven esta realidad como una “imposición”? Estaríamos hablando de una planificación que sólo tiene en cuenta (desde una perspectiva despótica) la visión y expectativas de los profesionales, pero que en realidad no se hace “desde abajo” (*bottom up*), sino desde arriba (*top down*). Esta última forma de planificar, en realidad, es entendida por los responsables como una manera de “transmitir” información y órdenes, de forma que los trabajadores vean limitado su campo de creatividad y constreñida su intervención.

Entramos en un debate antiguo en las ciencias sociales, que se centra en determinar el papel que posee el Estado como organización que representa los intereses generales, arrogándose la capacidad casi en exclusiva de encarnar el interés común, por lo que se constituye no sólo en mediador sino en el único instrumento capaz de articular las actuaciones del conjunto de los actores sociales (Bustelo, 1998). Por lo tanto, los poderes públicos adoptan frecuentemente una actitud un tanto prepotente que “expulsa” al resto de actores sociales y, en cierta medida, la opinión de los propios profesionales del sistema que están implicados directamente en la intervención socioeducativa.

Bajo esta perspectiva totalmente gerencialista de la planificación, en ella sólo cabe tres tipos de actores: los expertos planificadores, los directivos y los denominados “los otros”, es decir el resto de miembros de la organización, que normalmente son los encargados de ejecutar lo planificado<sup>3</sup>.

En consecuencia, no es raro que la planificación así diseñada adolezca de varios vicios o fallos, que pueden entenderse como “saltos” al interior de los diferentes elementos que componen la planificación:

- a) Un salto es el que se produce entre lo planificado y su concreción económica, que lleva muchas veces a “deslegitimar” la planificación realizada, por irrealizable.
- b) Otro salto es el que se produce entre lo planificado y lo programado. Los profesionales sienten muchas veces que da igual lo que contenga y determine el plan, puesto que su actividad cotidiana no se verá modificada por él. En este sentido, tal y como comentábamos antes, la planificación está pegada a la teoría, mientras que los programas lo están a la realidad social.

Estos dos elementos hacen perder credibilidad a la planificación y generan en los profesionales la sensación de que *“las programaciones que ellos elaboran tengan poca relación o algún tipo de integración en planificaciones generales”*. Es decir, aunque reconocen que deberían inspirarse en la planificación, no sienten que ello sea realmente así en la cotidianeidad de su trabajo.

En el fondo, lo que los profesionales están reclamando es pasar de una planificación-programación de tipo tradicional a otra de tipo más centrada en lo local y en lo interventivo, que algún autor llama “situacional” (Matus, 1995). En el siguiente cuadro aparecen las diferencias más significativas:

3. Este es un error que ya detectó Henry Mintzberg a final del siglo pasado, cuando denunció la opinión generalizada (y equivocada) de que la estrategia (en cuanto a formulación) debería estar separada de la implantación. Es decir, que los “pensadores” y los “hacedores” no deberían mezclarse (Mintzberg, 1994).

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL	PLANIFICACIÓN SITUACIONAL
1. Determinista (Predicciones ciertas)	1. Indeterminista (previsiones inseguras)
2. Objetivista (diagnóstico)	2. Subjetivista (apreciación situacional)
3. Predicciones únicas	3. Varias apuestas en escenarios
4. Plan por sectores	4. Plan por problemas
5. Certeza total	5. Incertidumbre y sorpresas
6. Cálculo técnico	6. Cálculo tecnopolítico
7. Los sujetos son agentes	7. Los sujetos son actores
8. Sistema cerrado (metas únicas)	8. Sistema abierto (varias posibilidades)
9. Teoría del control de un sistema	9. Teoría de participación en un juego

Como puede comprobarse, en varios de los puntos la planificación situacional trata de dar respuesta a las debilidades que hemos detectado a partir de las respuestas de los profesionales:

- En primer lugar, el diagnóstico se centra en aspectos más volcados a lo concreto, a la realidad cotidiana de la intervención, que a los análisis clásicos centrados en fuentes secundarias y en estudios globales. La propuesta del autor se encontraría más cerca de lo que tradicionalmente se denominaba “Investigación-Acción-Participativa”.
- En segundo lugar, el papel del técnico (planificador) se vería reducido y complementado con la visión política, en la que los aspectos ideológicos y la visión de futuro para el territorio adquiriría una dimensión esencial. De esta forma, el papel de la instancia democrática que debe diseñar escenarios colectivos de futuro, se vería seriamente reforzada.
- Finalmente, el modelo apuesta por una reducción del papel de lo planificado, en el sentido de que debe dejar abiertas muchas puertas a la concreción posterior a cada territorio, a cada escenario y a la evolución propia de la realidad social. De ahí que se otorgue importancia a la incertidumbre y a las sorpresas, y que se dé valor a la participación de los profesionales (y de la gente), que en la implementación de los programas puede aportar cuestiones que no hayan sido tenidas en cuenta en la planificación general.

Como podemos comprobar, en la planificación denominada “situacional”, el protagonismo de lo local se convierte en esencial. De hecho, ante la pregunta de “¿cómo actuar cada día?”, la respuesta es que debe dejarse de lado la perspectiva antigua (control, certeza, etc.), para introducirse de lleno en los nuevos escenarios de la cálculo constante (adaptación), incertidumbre, corrección constante y participación.

Algunos profesionales, normalmente ubicados en las administraciones locales o comarcales, mencionan que en la práctica el criterio al que han de ajustarse sus programaciones es el del consejero (político) o del técnico. Si recuperamos la imagen del principio de esta comunicación, aquella de catalejo; es decir, si retomamos la idea de los distintos niveles de concreción de la planificación como concepto, nos encontramos con que en estos ámbitos comarcales o municipales, es este criterio, del concejal, el consejero o el propio técnico lo que podemos denominar como “criterio techo”, pues toda la planificación posterior se ajusta “por encima” a este único criterio. Esto significa que estamos obligados a trabajar como si no hubiese pautas de rango más general a las que atender, cuando, de hecho, en la mayoría de las temáticas que abordamos la competencia planificadora es supralocal.

En consecuencia, aunque los planes generales (normalmente de ámbito autonómico, aunque beban de procesos planificadores estatales e incluso, algunas veces, europeos) deberían suponer unas líneas a seguir, autorizadas y de índole político, encontramos a medio camino, una barrera, de origen también político que boicotea la transmisión de estas pautas. Son aquellos puestos y cargos políticos intermedios que se hacen cargo de áreas y suelen desconocer o no controlar el trabajo técnico – político de los planes generales.

## Conclusiones

En consonancia con lo comentado en el apartado anterior, la principal conclusión, que debe llevarnos a reflexionar sobre el sentido de las planificaciones, es que partiendo del reconocimiento explícito por parte de los profesionales acerca del conocimiento de sistemática de la planificación (Plan – Programa – Proyecto), admiten igualmente que, por las diferentes circunstancias que han sido analizadas en el apartado anterior, finalmente terminan por obviar en sus programaciones (y trabajo cotidiano) su amoldamiento con las líneas que se marcan desde los procesos planificadores.

Ello supone: a) que los poderes públicos promueven planificaciones en varios ámbitos que tienen que ver con el campo socioeducativo<sup>4</sup>; b) que posteriormente, cuando se pasa al momento de la concreción en las programaciones, no se asegura la existencia de una continuidad entre la Planificación General y los programas; c) todo ello responde a una visión trasnochada del sentido de la planificación.

Esta carencia no sólo es percibida por los profesionales de la acción socioeducativa, sino que lo es igualmente por parte de la propia administración. Ante la constancia de este hecho, la administración pública se ha dotado de algunos mecanismos cuya finalidad ha residido, precisamente, en alinear las programaciones de los proyectos en los que participan animadores y educadores con las planificaciones previas: la convocatoria y concesión de ayudas y subvenciones. Para acceder a estos recursos públicos que permiten la financiación de proyectos, normalmente, se plantea la exigencia de presentar una programación que esté acorde con las bases de la correspondiente ayuda o subvención pública. En muchos de los casos, esas bases condicionan la concesión de la ayuda a que se sigan las directrices del Plan bajo el cual se contemple la ayuda.

Al haber sido la programación realizada sin contar (en serio) con los profesionales y posteriormente, al tratar de forzar el encauzamiento de la programación a través de las políticas de financiación de los proyectos, los profesionales reconocen que el ejercicio de programación se convierte más bien en una tarea consistente en hacer encajar *mi propia* programación en lo establecido por la ayuda publicada. De hecho, en algunas convocatorias de empleo en el sector se solicita como criterio positivo del currículo del candidato el haber participado en convocatorias públicas de subvenciones y ayudas.

Esta forma de proceder ha sido “copiada” por otras instituciones privadas a la hora de establecer su política de ayudas. Así, en España, se ha podido comprobar que algunas entidades financieras

4. Actualmente, en Aragón están vigentes los siguientes planes de carácter autonómico que tienen que ver directamente con la intervención socioeducativa: I Plan de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015; II Plan General de Educación Permanente de Aragón 2010-2013; Plan Integral de Infancia y Adolescencia de Aragón 2010-2014; Plan Estratégico de Juventud, 2012-2015 (con su desarrollo interno en el Proyecto Educativo del Instituto Aragonés de la Juventud en materia de educación no formal). Igualmente, han terminado su periodo de vigencia, pero no se ha aprobado todavía sus revisiones, los siguientes planes: Plan Integral para la Convivencia Intercultural en Aragón en Aragón 2008-2011; II Plan Integral para la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres en Aragón 2009-2012. Todo ello sin contar con las planificaciones de ámbito local, que también están presentes en nuestra Comunidad.



con una potente obra social, elaboran un plan de intervención en el conjunto del territorio y establecen unos duros criterios de acomodamiento a ese esquema planificado a cualquier entidad social que quiera percibir ayudas<sup>5</sup>.

Encontramos entonces cómo va desvirtuándose el ejercicio de la programación, su pérdida de sentido global y final, ya que son instancias de nivel supralocal las que marcan criterios, a veces no coincidentes, y son los proyectos a pie de calle los que se ven obligados a articular y dar coherencia a todo este entramado de indicaciones. Ahí podríamos encontrar una de las razones del descrédito que tiene entre los animadores y educadores, ya que se profundiza (y no se solucionan) los problemas y carencias que hemos identificado en el punto anterior.

En consecuencia, la programación es, tal y como muchos le reprochan, un ejercicio teórico alejado de la realidad y por lo tanto muy limitado en su utilidad. Tanto es así que cuando se intenta aplicar el documento planificador al trabajo cotidiano hay que ajustarlo, moldearlo e interpretarlo entre todo el equipo de tal forma que, como dice uno de los profesionales:

...no siempre hay un acuerdo sobre los objetivos últimos de nuestro trabajo y conviven diferentes sensibilidades y percepciones del trabajo...

*Tenemos un acuerdo no escrito sobre en qué temas estamos de acuerdo y actuamos, se plasma en el contenido de los programas (los objetivos son un poco de plástico, un poco artificiosos). Aunque hay cierta tolerancia mutua sobre algunos aspectos.*

Es así como, por un lado, es fácil encontrar adeptos para el *becerro* de la realidad pura y dura, rehuyendo de la programación por irreal; y por el otro, a quienes reivindican mayor rigor en las planificaciones para que por fin tengan un sentido y un valor aplicable, en su mayor grado, al trabajo de los distintos profesionales.

## Consecuencias

Al hablar del *criterio techo* que supone, en administraciones locales, el criterio del consejero o del técnico, introducimos una nueva dificultad que deriva de esta circunstancia. El bienintencionado político, o técnico, o reducido equipo que se encargue de la programación en este ámbito, desvinculado de las corrientes programáticas de escala superior<sup>6</sup>, encara su tarea de planificar con sus herramientas individuales.

En consecuencia se cometen los siguientes errores:

1. Se prescinde de la experiencia de otros, expertos, profesionales, políticos que han comenzado un trabajo válido.

5. Por poner un ejemplo, se puede acudir a la página web del programa "Caixaproinfancia" en: [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/caixaproinfancia/caixaproinfancia\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/caixaproinfancia/caixaproinfancia_es.html). Igualmente, pueden consultarse las bases de las convocatorias de ayudas: [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/convocatorias\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/home/convocatorias_es.html)

6. Imaginemos, por un momento, que tenemos que elaborar una programación en materia de infancia en la ciudad de Zaragoza. A la hora de programar, cuando menos, habremos de tener en cuenta las siguientes referencias planificadoras: Recomendación de la Comisión Europea "Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social" (2010/758/UE); "Una Agenda de la UE en pro de los Derechos del Niño", COM(2011) 60 final; Informe consultivo para la Comisión Europea sobre "la lucha y la prevención de la pobreza infantil y la promoción del bienestar de los niños", de 27 de junio de 2012; Recomendación de la Comisión Europea de 20 de febrero de 2013 "Invertir en la infancia: romper el ciclo de las desventajas" (2013/112/UE); II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia 2013 - 2016 (II PENIA); I Plan de Servicios Sociales de Aragón 2012-2015; Catálogo de Servicios Sociales; el inexistente (pero legalmente obligatorio) Mapa de Servicios Sociales de Aragón; Plan Integral de Infancia y Adolescencia de Aragón 2010-2014; Plan Estratégico de la Ciudad de Zaragoza (Ebrópolis); Plan Director-Estratégico de Servicios Sociales de la Ciudad de Zaragoza. Y seguramente faltarán algunos documentos interesantes. Lo que queremos argumentar es que el control de toda esta ingente cantidad de información, muchas veces escapa a las capacidades de los responsables de los poderes políticos del ámbito local.

2. La reducción del número de criterios empobrece el resultado.
3. Todo lo planificado en estas circunstancias se descontextualiza y llega a perder sentido y coherencia.

Verbigracia, un político o técnico puede, con toda su buena intención, estar elaborando, por ejemplo, un plan de Juventud para su territorio. Así, en el punto de partida, considera las líneas generales, los valores y los fines que quiere conseguir. En este punto, la coherencia del texto dependerá de la concordancia con los prejuicios y escala de valores del mismo técnico, y muy complicado será que este criterio sea puesto en discusión por el mismo autor. Continuamos con el ejemplo: dentro de esta planificación una línea a seguir, e incluso pensada como “evidente”, sería la de trabajar a favor de la participación juvenil. Lo que queremos argumentar es que no sería, en este caso, un error en sí el mismo hecho de incluir la participación juvenil, sino tal vez en su justificación. Veámoslo: ¿Qué contestaría este sano político o técnico si le preguntásemos por qué quiere potenciar la participación juvenil en su plan? Le oiríamos, tal vez, decir que la participación acerca la política a los ciudadanos, que permite que las decisiones se ajusten mejor al sentir de la población o que favorece el desarrollo de los jóvenes. Es decir, un sinfín de lugares comunes, justificativos de una “moda”, que se alejan del origen real y profundo de la participación ciudadana.

Solo el conocimiento de la Historia de Europa, así como de las directivas emanadas de la Unión Europea, así como la evolución de sus políticas sociales, nos puede ofrecer un contexto real de la necesidad de generar líneas de trabajo a favor de la participación ciudadana. Saber que después de la Segunda Guerra Mundial las potencias europeas, con el firme propósito de que un acontecimiento de similares características no volviese a repetirse en el territorio del Viejo Continente, se procuraron medidas de control que debían asegurar este propósito. Que el descontento y el descreimiento en la democracia no volviese a generar una situación así. Esta garantía debía alcanzarse ajustándonos a los preceptos de una democracia sana, creíble. Una de las medidas para que la democracia fuera creíble fue la participación ciudadana (como el camino hacia una democracia deliberativa), y para eso se generan y potencian las líneas que la refuerzan (Parés, 2009).

A simple vista es un simple matiz pero que hace que la programación que estamos fabulando esté ya descontextualizada desde el principio, no se someta a ningún proceso de discusión, no tenga entradas que la enriquezcan y, pese a que su finalidad sea muy respetable, se enfoque, desde su origen, de un modo equivocado que producirá resultados inciertos.

Por otro lado, ya hemos visto cómo los poderes públicos y privados se sirven de los requisitos para la concesión de ayudas y subvenciones para ajustar los distintos proyectos y programaciones a la coherencia de un plan general. Un engranaje insuficiente hasta ahora; mas la cuestión principal es qué va a ocurrir a partir de hoy, a la luz de la coyuntura actual, en la que las comunidades autónomas españolas han recortado 500 millones de euros en servicios sociales durante la crisis<sup>7</sup>, el peso de estas ayudas y subvenciones es cada vez menor con vistas a la casi desaparición.

El descenso de la importancia de la financiación pública supone una minoración del nivel de control de lo público (y, por lo tanto, del interés colectivo) en el ajuste de las programaciones a las necesidades de la población. La emergencia de los ámbitos privados, cada vez con mayor importancia a la hora de financiar proyectos socioeducativos, provocan que en la identificación

---

7. FUENTE: “Índice DEC. Índice de Desarrollo de los Servicios Sociales 2013” Asociación Estatal de Directores Gerentes en Servicios Sociales.

de problemas y necesidades, así como en el diseño de los mecanismos para darles respuesta, lo privado vaya a ir adquiriendo cada vez más relevancia en la orientación programática de lo social en España.

Como se ha comentado anteriormente, hoy en día, ese papel de definición del status quo de lo social lo están asumiendo las obras sociales de los bancos o las cajas de ahorros, en ocasiones de forma directa y otras veces a través de organizaciones sin ánimo de lucro que están recibiendo esa financiación y la de los poderes públicos en detrimento de las administraciones.

En un futuro próximo no sabemos qué pasara. A la luz de esto no pensamos cuestión baladí el origen, proceso y control de la asunción de orientación de programas de lo social en Aragón por parte de los grupos financieros y organizaciones sin ánimo de lucro. Ya que quien pone el dinero es quien orienta las programaciones a unos planes más generales, es de esperar que estas líneas generales las dicten estos grupos antes que la administración pública.

### Propuestas

Una vez planteada la dificultad, Alfons Martinell expone que los profesionales, equipos y organizaciones han de generar sus fórmulas de acción y elegir técnicas metodológicas en función de sus propios resultados. Insiste en defender un amplio nivel de libertad y creatividad e innovación en este sentido.

Pero esa libertad y creatividad de la que habla Martinell corre el riesgo de ser interpretada de forma errónea. Se trata de hallar modelos variables que fácilmente se adapten a los condicionantes del entorno pero respetando la fidelidad a las finalidades sociales a las que el proyecto responde, en el sentido que apunta Matus. Lo que podemos y solemos encontrar son acciones en las que la libertad se aplica para relacionar contenidos y actividades con programaciones, objetivos y fines que no tienen mucho en común; para adaptar acciones a las condiciones requeridas en una convocatoria y para justificar el trabajo en función de distintos requerimientos.

Y todo este entretejer y retorcer la realidad plantea varias dificultades radicales en la programación y la animación sociocultural, la limitación de la transparencia con los usuarios o destinatarios, tanto en la presentación diáfana de intencionalidades como en la promoción de la participación. Y la limitación del desprestigio ante el profesional, que acaba viendo la programación por debajo de sus potencialidades, y lo interpreta como un paso incoherente y lejano.

Algunos de los profesionales dejan entrever detalles de sus recursos organizativos en plenitud de esa *libertad* que describe Martinell. Se describe en alguna entrevista cómo se realizan, habitualmente *“evaluaciones que permiten cambiar los objetivos”* de forma continua y mientras el proyecto está transcurriendo. Otro de los testimonios nos habla de un *“proceso continuo que parte de una matriz que se modifica dependiendo de las circunstancias reales”*.

Hemos descrito el proceso por el cual el panorama de proyectos tiene una débil vinculación entre sí y con planificaciones de mayor rango o planes integrales. Y esa relación débil está, ahora mismo, en proceso de desaparición.

Alfons Martinell, siguiendo una tradición que, yendo más allá de las determinaciones de las condiciones materiales de existencia, reconoce que lo cultural y lo mental son fuente de cambio social (Hacking, 2001; Burke, 2007), a través de lo que se denomina *“creatividad colectiva”*

(Certeau, 1996), habla del proyecto como un *instrumento o herramienta para la negociación y el control social*, algo así como un arma para esta lucha. En consecuencia con todo lo expuesto, los proyectos son las balas con las que hemos de ir al frente, y son balas disparadas con los ojos cerrados, al aire, al azar. La parte mayor de su efectividad se pierde cuando todos esos proyectiles se disparan sin apuntar, sin una finalidad común. Los proyectos acabarán perdiendo sus atributos y convirtiéndose en un arma sin apenas carga, sin peso ni poder al pensarse como aislado e independiente. La cuestión es qué es lo que va a ocurrir en el futuro cuando sigamos actuando en descoordinación con un bombardeo de proyectos sin una intencionalidad común.

Es cierto que el ejército de Pancho Villa, sin orden ni organización, consiguió vencer batallas y pasar a la historia. ¿Hasta dónde habría podido llegar aquel ejército si hubiera trabajado con objetivos claros, disciplina y organización, si todos sus tiradores hubieran disparado en la misma dirección?

## Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1989): *Introducción a la planificación*, Buenos Aires, Editorial Humanitas.
- Bourdieu, P. (1995): *Questions de sociologie*, París, Minuit, 1984, pp. 222-250 (Epígrafe que lleva por título “L’opinion publique n’existe pas”).
- Burke, P. (2007): *Historia y Teoría social*. Buenos aires: Amorrortu.
- Bustelo, E. (1998): “El abrazo. Reflexiones sobre las relaciones entre el Estado y los organismos no gubernamentales”, *Revista de Ciencias Sociales*, nº 9, Universidad Nacional de Quilmas, Argentina.
- Certeau, M. de (1996): *La invención de lo cotidiano*. México: CFEMCA.
- González, M. (1995): *Introducción al pensamiento filosófico: filosofía y modernidad*. Madrid: Tecnos.
- Hacking, I. (2001): *¿La construcción social de qué?* Barcelona: Paidós.
- Mills, C. Wright (1959): *The Sociological Imagination*. New York, Oxford University Press.
- Martinell, A. (1997): “Elaboración de proyectos y programas de animación sociocultural”. En: Jaume Trilla, coord. (1997): *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona: Ariel.
- Matus, C. (1995): *Plan Estratégico Situacional 95. Guía de análisis teórico*. Fundación Altair. Caracas.
- Mintzber, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press.
- Parés, M. (2009): *Participación y calidad democrática*. Barcelona: Ariel.
- Reynoso, C. (2011): *Redes sociales y complejidad: Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura*, Buenos Aires, Disponible en línea en <http://carlosreynoso.com.ar>. (Consultado el 23/07/2013).
- Trilla, J. (1997): *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos* (coord. Jaume Trilla). Barcelona: Ariel.