

1ª NOTA: EL PLANEAMIENTO Y LAS ACTITUDES QUE EXIGE.

**1. El planeamiento es una herramienta imprescindible para quien actúa como dinamizador sociocultural.**

Es evidente que en todos los tiempos y en todas las comunidades han existido personas que, actuando por instinto, han generado o desencadenado acciones colectivas que encabezaban gracias a la influencia personal que -por diversos motivos- habían alcanzado dentro de sus comunidades. Fueron(y son) los "líderes naturales", ya fueran "influyentes locales" o "influyentes cosmopolitas" según la distinción de Merton. Pero cuando se habla de "**dinamizador sociocultural**" el mero empleo de esa terminología está indicando una actuación no instintiva sino deliberada y sujeta a un propósito previamente planeado por quienes reclutan o apoyan o emplean al dinamizador. Y entonces hay que apresurarse a añadir que **el planeamiento es una herramienta imprescindible para quien actúa como dinamizador sociocultural.**

Ahora bien, definimos el planeamiento como:

- el arte o técnica de
- prever (con precisión)
- decidir (con acierto)
- ejecutar (con exactitud) y
- organizar (con eficacia)
- un sistema
- equilibrado, armonioso, coordinado, coherente, proporcionado y "hábil" de
- fines y objetivos,
- medios o recursos,
- criterios y actividades para
- la adecuación racional de los recursos a los fines,
- mediante un sistema de
- tentativas, aproximaciones y rectificaciones sucesivas y metódicas
- de forma que se consigan
- resultados óptimos
- con recursos escasos
- en el tiempo mínimo

Advertencia importantísima: si aplicar la técnica del planeamiento así definida no se concreta en una obsesión cotidiana de los responsables (a todos los niveles) del proyecto de que se trate, **más vale no intentarla.** Obsesión que incluya la de no descuidar preocuparse no sólo de las **aptitudes** sino también de las **actitudes** necesarias.



## 2. Las actitudes que hay que generar y cultivar para aplicar el planeamiento.

La aplicación del planeamiento así definido es imposible si previa y simultáneamente no se generan y cultivan unas determinadas actitudes en todos los que participan en el proceso.

Recuérdese la clásica definición de ALLPORT:

*"una actitud es un estado de propensión mental y nervioso, organizado mediante la experiencia, y que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la reacción del individuo a todos los objetos y situación con que está en relación"*

Las actitudes que hay que generar y cultivar son éstas:

- una triple actitud CREADORA, OPTIMISTA Y PERFECCIONISTA
- una actitud OBJETIVA
- una actitud EFICAZ

### 2.1. Una triple actitud CREADORA, OPTIMISTA Y PERFECCIONISTA

Sin esa triple actitud es imposible "concebir" ideas. Es imprescindible:

- a) Pensar siempre que es posible mejorar la realidad y obtener un resultado óptimo, en un tiempo mínimo, con medios mínimos.
- b) Por tanto no aferrarse a hechos "aceptados de antemano" ("esto es así", "esto no tiene remedio").
- c) No limitar la reflexión a la experiencia "presente". Imaginar, intuir, "ventear" el futuro.
- d) Tener una obsesión perfeccionista. Buscar la perfección en los detalles. Cuadrar las sumas de porcentajes hasta el segundo decimal. Comprobar las fuentes. Desterrar los parches, las chapuzas y el "ya vale".

### 2.2. Una actitud OBJETIVA, que implica:

- a) Aceptar la realidad de que se parte y el "mundo" en el que se vive.
  - como limitación y condicionamiento
  - como punto de partida; siempre hay que salvar todo lo aprovechable.
- b) Aceptar la "relatividad" histórica de todo plan
  - por las dificultades con que siempre se tropieza para conocer a fondo la realidad que se pretende modificar.
  - por el "dinamismo" íntimo de la realidad social, lo "aleatorio" del comportamiento humano y social, que nunca permite hacer previsiones "exactas". Las circunstancias nunca se repiten con "exactitud".
- c) No deformar la realidad por presiones, intereses, etc., ni afanes



sensacionalistas y propagandísticos; ni por "amor propio" (no hay "fracaso" en las rectificaciones, el "sostenella y no enmendalla" es lo que lleva al fracaso).

d) **Excluir el "personalismo" y subjetivismo.** Hay que cultivar, conseguir y mantener:

- espíritu de **equipo** (diversas perspectivas complementarias)
- espíritu de cooperación, comprensión, entendimiento
- espíritu de **coordinación** (con todos los sectores vinculados al programa de que se trate) horizontal y vertical
- espíritu de **continuidad** (que los planes no se consideren vinculados definitivamente a nombres y personas, sino a una organización del servicio, un procedimiento de trabajo, etc. No obstante, lo deseable, en lo posible, es la continuidad de los hombres, las instituciones, etc.)
- aceptar el principio de que **incluso para el estudio** es necesario que haya una persona que sea la responsable de tomar decisiones en muchos puntos de duda y discrepancia, de dirigir el proceso de aproximaciones sucesivas, de solicitar aquellas investigaciones parciales, antecedentes, etc, que sean precisos.

*¡ATENCIÓN!: la acción de planeamiento puede (si se quiere ser realmente eficaz no sólo puede sino que DEBE) ser colectiva y comunitariamente realizada. Por ejemplo: el uso de la técnica PERT (Program and Evaluation Review Technique) alcanza su máxima eficacia cuando la elaboración de la red PERT de tareas encadenadas se realiza conjuntamente por todas las personas que luego han de intervenir en la ejecución. Si se hace así, la red PERT pasa a ser la expresión objetivada de la voluntad general. Y a incorporar la autoridad de todo el grupo. Pero incluso si se consigue ese procedimiento de elaboración democrática del plan y de su autoridad, en cada actividad concreta cuya suma compone el plan debe haber una persona responsable de su ejecución y que por ello debe tomar las decisiones que respecto de ella sean precisas.*

### 2.3. Una actitud EFICAZ.

Todo lo concebido puede ser muy bueno idealmente, pero queda en nada si no lo "encarnamos" con eficacia.

Esto requiere:

- a) **Actitud metódica:** Cada fase, cada plan, programa y proyecto debe ser previamente **planeado**, sin aceptar la "improvisación", y someterse siempre a la buena **organización**, el método y la técnica.
- b) Actitud "**estratégica**": sentido de la oportunidad; de la acción cautelosa, defensiva o positiva; de la acción conjunta, etc.
- c) Actitud "**prudente**": separar los factores principales de los accesorios, los mensurables de los incommensurables; ponderar los mensurables (medios de que se dispone, sacrificios presentes y futuros que exigen, etc.) calcular las probabilidades de riesgo, etc.

Algunas de estas actitudes, en algunas FASES deben acentuarse. Por ejemplo, conviene **recordar**

- a) **Al estudiar** el plan, que

- no existe solución absolutamente trasplantable.
  - ni única (indagar varias)
  - ni inmediata y simultánea (espacio, tiempo, etapas, fases)
- b) **Al adoptarlo:** que el mejor no es **idealmente mejor**, sino el mejor entre los "posibles", entre los "viables". Si no es viable, es "malo".
- c) **Al ejecutarlo:** que el adoptado no es el exacto, ni forzosamente definitivo. Esto es muy importante.
- un plan es imperativo en cuanto al conjunto de sus metas, pero no excluye la libertad (flexibilidad, rectificación) en cuanto al plan normativo, ni mucho menos, en cuanto a los específicos. Por tanto, puesto el plan en realización hay que estar constantemente **dispuesto a modificarlo**, de acuerdo con los resultados obtenidos en el transcurso de la ejecución.
  - La rectificación no es un fracaso, sino que forma parte de las previsiones del Plan. Aunque claro es, la frecuencia y grado de las rectificaciones darán la medida del acierto y cuidado con que se proyectó el plan.
- 

**2ª NOTA: UN BREVE REPERTORIO DE IMAGENES SOBRE COMO DEBEN PENSARSE (Y ACTUAR) LOS DINAMIZADORES SOCIOCULTURALES AL PLANIFICAR.**

A continuación incluimos una serie de esbozos y retazos sobre cómo deben pensarse a sí mismo (y actuar) los dinamizadores socioculturales al planificar y al ejecutar lo planificado. Unas veces serán sólo una frase. En otros casos incluirán el relato de un hecho o la presentación de unos datos o la formulación de una hipótesis.

La mejor forma de acercarse a su lectura es la de entender que se trata de **fragmentos**, de **notas previas**, de **apuntes auxiliares**.

Esta es la lista de los enunciados:

- A) Nosotros somos complicados porque huímos de la demagogia, masacramos la demagogia.
- B) Nosotros siempre empezamos mirando al Planeta Azul.



- C) Nosotros siempre estamos viajando en la máquina del Tiempo.
- D) Nosotros siempre estamos haciendo ciaboga.
- E) Nosotros siempre huimos de los parcelarios-mecánicos.

**A) Nosotros somos complicados porque huimos de la demagogia, masacramos la demagogia.**

No lo negamos. Somos complicados. Nuestro trabajo es complicado. Los papeles en los que lo explicamos son muchas veces complicados. **PERO DESCONFIE USTED DE LOS QUE NO SEAN COMPLICADOS.** Nosotros somos complicados porque huimos de la demagogia como de la peste.

¿Sabe usted a lo que nosotros llamamos demagogia?. Nosotros decimos que:

**Demagogia es dar soluciones simples**

a planteamientos simples  
de problemas complicados.

Es fácil dar una solución simple a un problema complicado SI SE HACE UN PLANTEAMIENTO SIMPLE. Pero es demagógico y criminal. Porque esa **solución simple NO FUNCIONA NI PUEDE FUNCIONAR NUNCA.**

Porque los problemas que tiene la gente son complicados y un planteamiento simple oculta o ignora siempre factores decisivos.

**Nosotros SIEMPRE hacemos planteamientos complicados de los problemas complicados para poder encontrar las soluciones que sean eficaces. Unas veces esas soluciones podrán ser simples pero muchas veces habrán de ser complicadas. Pero funcionarán.**

Nosotros huimos de la demagogia, masacramos la demagogia.

**B) Nosotros siempre empezamos mirando al Planeta Azul.**

Nosotros, como las rapaces de las foces navarras, volamos alto, miramos el mundo desde arriba y lanzamos siempre la mirada a lo lejos. Hace sólo poco más de un cuarto de siglo, 27 años, desde que cientos de millones de habitantes del planeta Tierra pudiéramos ver por televisión cómo se ve la Tierra desde la Luna. Ya algunos años antes los astronautas soviéticos y norteamericanos nos habían mostrado el Planeta Azul, esa rareza que es nuestro hogar planetario, visto desde el espacio. Hay poca gente que haya asimilado bien lo que de nuevo, de radical y definitiva e históricamente nuevo, significa no sólo el hecho de que podamos ver, desde fuera de él, al planeta en el que vivimos sino el hecho de que seamos cientos de millones los que a la vez lo estemos viendo.

Nosotros sí lo hemos asimilado. Nosotros tenemos una aguda conciencia de la mundialización de la realidad. Nosotros siempre comenzamos por buscar la visión planetaria para encajar en ella la coyuntura **mundial** del problema concreto al que nos estemos dedicando. Convencidos de que sólo así podremos entender bien la coyuntura  **europea**, condición clave para poder enterarnos de cómo está la coyuntura  **peninsular** y la coyuntura de  **Euskal Herria**.

C) Nosotros siempre estamos viajando en la máquina del Tiempo.

Además de empezar mirando al Planeta Azul, nosotros siempre estamos viajando en la máquina del Tiempo. Siempre estamos viajando hacia atrás, hacia el pasado, para recorrer curiosa, cautelosa y minuciosamente luego el camino hasta el presente. De forma que nos sea posible entender cómo y por qué las cosas han llegado a ser como son hoy. Y, lo que tan interesante como eso pero mucho más rentable, **para entender cómo van a ser las cosas en el futuro. Para hacernos una idea razonable de por donde van a ir los tiros en el futuro.**

D) Nosotros siempre estamos haciendo ciaboga.

Hacer ciaboga es remar a la vez hacia delante y hacia atrás para poder girar cuando es necesario, para cambiar el rumbo cuando las circunstancias lo exigen, para "pegarse al terreno" y adecuarse a las circunstancias. Nosotros siempre estamos haciendo ciaboga.

Porque nosotros siempre estamos empleando el método dialéctico para entender la realidad. Siempre estamos combinando en el mismo análisis los factores favorables y los desfavorables, siempre estamos teniendo en cuenta que el movimiento de la realidad es el resultado de la oposición de los contrarios. Y si, por ejemplo, tomamos buena nota de que el Vicepresidente yanqui -con el apoyo de su jefe y Presidente- ha conseguido arrastrar a buena parte de su país a **la aventura de invertir gigantescas cantidades en la creación de las "autopistas de la información"** enseguida confrontamos ese hecho con el del auge del fundamentalismo islámico en el planeta y con la noticia de que el Gobierno iraní ha ordenado a su policía **desmantelar las antenas parabólicas con las que sus subditos seguían los programas de las televisiones extranjeras y que se instalaban al ritmo de 400 diarias solo en la capital.** (En Argelia los fundamentalistas islámicos llaman a las antenas **paradiabólicas**).

Si uno prescinde del enfoque dialéctico de la realidad se arriesga a ignorarla o a mentirla como cuando un ciego pretende describir un cuadro sólo palpándolo.

E) Nosotros siempre huimos de los parcelarios-mecánicos. Siempre pensamos GLOBALMENTE para poder actuar de forma correcta LOCALMENTE.

¿Necesitamos decir que nosotros siempre nos autoimponemos la obligación de pensar **globalmente** los problemas y de evitar afrontarlos de **manera mecánica y/o rutinaria**?. Creemos que no necesitaríamos decirlo porque se desprende lógicamente como corolario de nuestro talante y práctica anteriormente señalado. Pero lo decimos ahora. Simplemente para enfatizar hasta qué punto nos parece imprescindible. **Porque sólo se puede actuar de forma correcta LOCALMENTE si antes se ha pensado GLOBALMENTE**

Pamplona. 20 de enero de 1997