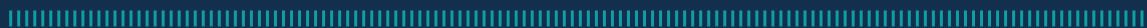


Guía para los Talleres de Alta Participación Social

2026

INSTRUMENTO METODOLÓGICO
DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



La participación social es fundamental en los procesos de planificación

La planificación estratégica en el ámbito del Estado no es un ejercicio técnico restringido a equipos especializados. Es, ante todo, un acto de gobierno que define cómo se construye el futuro colectivo de una comunidad. Ese carácter público e irrenunciable exige que la ciudadanía sea parte activa del proceso, no solo destinataria de sus resultados.

La participación ciudadana en la gestión pública no es un complemento opcional de la representación política: es su condición de profundización. Los principios democráticos requieren que los ciudadanos puedan intervenir en todas las fases de formación de las políticas públicas: formulación, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación. La participación constituye simultáneamente un derecho exigible a los poderes públicos y una responsabilidad cívica de quienes integran la comunidad.

Más allá de su dimensión democrática, la participación social es una herramienta de calidad técnica. La información que aportan quienes viven, trabajan y conocen un sector —desde sus prácticas, trayectorias y territorios— no puede reemplazarse con datos estadísticos ni informes sectoriales. El saber situado y la experiencia acumulada de los actores son insumos irremplazables para construir un diagnóstico real y una visión de futuro con arraigo. La participación ciudadana “refuerza la posición activa de los ciudadanos y ciudadanas, permite la expresión y defensa de sus intereses, el aprovechamiento de sus experiencias y la potenciación de sus capacidades” (CLAD, 2009).

El Taller de Alta Participación Social

El Taller de Alta Participación Social (TAPS) es la instancia participativa central del proceso de planificación estratégica. Es el espacio en el que el organismo convocante abre el diálogo con los actores del sector —públicos, privados, socia-

les y académicos— para construir colectivamente el diagnóstico y los lineamientos de futuro que dan sustento al plan estratégico sectorial. El TAPS no es una jornada de validación de decisiones ya tomadas, ni un acto político de difusión. Es un espacio genuino de escucha, conversación y construcción colectiva sobre un tema que es común. **Su riqueza proviene de la diversidad de voces que lo integran y de la calidad de las conversaciones que produce.**

Componentes clave del TAPS

a) La diversidad como principio constitutivo

Un taller de alta participación social no es tal si la convocatoria es homogénea. La diversidad —de edades, género, procedencia geográfica, perfiles laborales y sectores de pertenencia— es una condición para que las conversaciones sean ricas y representativas. Convocar solo a quienes ya están cerca del Estado o del sector reproduce las mismas visiones; incorporar otras voces genera insumos que no pueden obtenerse de otro modo.

La diversidad de sectores que deben estar representados incluye, entre otros:

- Funcionarios públicos políticos y técnicos del organismo y de organismos vinculados
- Sector privado y organizaciones empresariales o comerciales
- Sindicatos y organizaciones gremiales
- Colegios y organizaciones profesionales
- Instituciones educativas y organismos académicos y de ciencia y técnica
- Organizaciones de la sociedad civil
- Representantes de pueblos indígenas, cuando corresponda al sector
- Ciudadanos y ciudadanas con saberes o trayectorias relevantes para el sector

b) La mesa de conversación como unidad básica del taller

La modalidad central del TAPS es la conversación en mesas pequeñas. Cada mesa es un espacio de intercambio genuino entre personas con distintas visio-

nes y experiencias. Para que una conversación sea productiva, la mesa no debe tener menos de tres personas ni más de doce. El tamaño óptimo es entre siete y diez participantes: suficiente para la diversidad de voces, manejable para que todos puedan hablar.

La composición de cada mesa debe replicar la diversidad del taller en su conjunto: distintos sectores, distintas edades, distinta procedencia geográfica. Evitar que en una misma mesa queden agrupadas personas del mismo sector o institución fortalece la calidad del intercambio.

c) Las preguntas que organizan la conversación

Las conversaciones del TAPS se organizan en torno a una narrativa de tres tiempos: pasado, presente y futuro. Esta estructura no es arbitraria: responde a cómo los seres humanos construyen sentido colectivamente. Pensar juntos de dónde venimos, cómo estamos hoy y hacia dónde queremos ir produce una reflexión integrada y coherente, capaz de alimentar un diagnóstico y una visión estratégica.

Momento	Pregunta guía
Pasado	¿Dónde hemos estado? ¿Qué hicimos bien, qué hicimos mal, qué faltó hacer?
Presente	¿Dónde y cómo estamos hoy en nuestro sector?
Futuro	¿Qué queremos ser y cómo queremos estar en 2035? ¿Qué necesitamos lograr? ¿Qué fortalezas y posibilidades de articulación tenemos?

Cada pregunta principal puede acompañarse de subpreguntas para profundizar o desbloquear la conversación. El equipo facilitador prepara estas subpreguntas con anticipación y las entrega a los moderadores como herramienta de apoyo.

d) Los roles del equipo del taller

El funcionamiento del taller descansa en la claridad y la preparación de los roles que asumen quienes lo conducen. Los roles principales son:

Rol	Función central
Director/a del taller	Conduce la jornada, presenta el encuadre institucional, regula los tiempos generales y representa a la autoridad del organismo.
Facilitadores/as estratégicos/as	Acompañan el proceso desde el marco metodológico. Circulan entre mesas, apoyan a moderadores y relatores, y recogen resultados al cierre de cada módulo.
Moderador/a de mesa	Hace circular la palabra. Habilita la conversación sin dirigirla. No defiende posiciones institucionales. Trabaja para que todos hablen y sean escuchados.
Relator/a de mesa	Registra las ideas que emergen en la conversación. Captura el sentido de lo dicho sin interpretar ni filtrar. Produce una síntesis al cierre de cada módulo.
Equipo de síntesis	Elabora el informe final del taller a partir de los registros de todas las mesas. Puede estar integrado por tres a seis personas.

e) El encuadre compartido del equipo

Todos los integrantes del equipo deben poder explicar, en sus propias palabras y en cualquier momento de la jornada, qué es el taller y para qué sirve. Esto no es una formalidad: lo que se dice en los pasillos, en el café o en los momentos informales tiene tanto peso comunicacional como lo que se anuncia en el micrófono.

El encuadre que el equipo sostiene es:

El taller ES	El taller NO ES
Un espacio de escucha y construcción colectiva. Lo que se diga se sistematiza y forma parte del diagnóstico estratégico del sector.	Una consulta vinculante ni un mecanismo de toma de decisiones inmediatas.
Un insumo del plan sectorial que se integra al Plan Estratégico Provincial 2026–2040.	Un acto político, una jornada académica ni un espacio para resolver demandas individuales.

Cómo llevar adelante el Taller de Alta Participación Social

3.a. La previa: organización y preparación

La calidad de un taller se define en gran medida antes de que comience. La preparación es una etapa de trabajo sustantivo, no de logia. Los siguientes pasos son clave.

1. Construir el listado de participantes

El listado de participantes es una decisión estratégica. No alcanza con identificar cargos o posiciones institucionales: hay que reconocer a las personas que se convoca, sus trayectorias, sus saberes, sus territorios. La riqueza del aporte puede venir de una persona y no del cargo que ocupa; por eso, para cada participante conviene tener claro quién es esa persona, dónde vive, a qué se dedica, cuántos años tiene, y —fundamentalmente— por qué la convocamos y qué aporte esperamos recibir de ella.

El listado debe construirse sobre el Mapa de Actores del organismo y debe garantizar diversidad en:

- Edades: incluir jóvenes, adultos y adultos mayores
- Género: equilibrio entre mujeres, varones y otras identidades

- Procedencia geográfica: representación de las distintas regiones de la provincia
- Sectores: público, privado, social, académico, comunitario
- Tipo de vínculo con el sector: usuarios, prestadores, reguladores, organizaciones, expertos

El listado de invitados debe ser validado por la autoridad política del organismo antes de enviar las invitaciones. Una cantidad de entre 60 y 100 participantes es apropiada para un taller presencial en formato de mesas múltiples; el taller puede también replicarse por región geográfica con grupos más pequeños.

2. La invitación como acto de gobierno

La invitación es el primer mensaje político del taller. De cómo esté redactada y firmada depende quiénes se sientan en la mesa. Una buena invitación incluye:

- Quién convoca: firma del/la Ministro/a o de la autoridad máxima del organismo, no del equipo técnico. Membrete institucional. Marco del programa provincial.
- Por qué a esa persona: una línea que personalice la convocatoria (“lo/la convocamos por su trayectoria en...”).
- Para qué: una sola oración que describa el sentido del taller, no el método.
- Qué se espera: su voz y experiencia. Dejar claro que no viene a aprobar ni a firmar nada.
- Datos operativos: fecha, lugar, horario, duración, refrigerio, contacto para confirmar.

3. Preparar el espacio y el equipo

El espacio físico debe ser cómodo y propicio para la conversación: salón amplio, bien iluminado y ventilado, con temperatura confortable. Cada mesa debe contar con una computadora o tablet para el registro digital. Se recomienda prever bebidas durante las sesiones y refrigerio al mediodía.

El equipo facilitador debe reunirse con anticipación suficiente —en una reunión dedicada exclusivamente a esto, no logia— para acordar el sentido del taller, distribuir los roles, ensayar el encuadre y preparar respuestas a las preguntas incómodas. Se recomienda además realizar una capacitación breve con casos prácticos para moderadores y relatores antes de la jornada.

4. Preparar la información del sector

La apertura del taller debe incluir una presentación breve —entre 10 y 15 minutos— con datos e información clave del sector que encuadre el debate. Esta presentación debe ser preparada por el equipo técnico del organismo con antelación. El objetivo es ofrecer un punto de partida común, no condicionar las conclusiones.

5. La comunicación previa

Los medios de comunicación pueden ser aliados del taller si se los incorpora como actores y no como público externo. Antes de la jornada, se recomienda: Compartir una gacetilla con dos o tres periodistas que cubren el sector, con anticipación y en lenguaje accesible. Definir un único punto de contacto del equipo con la prensa. Acordar con la conducción política cómo se maneja la cobertura.

Checklist de preparación

- Listado de participantes construido y validado por la autoridad política
- Invitaciones enviadas con al menos 15 días de anticipación
- Confirmaciones recibidas en los días previos
- Local reservado y equipado: pizarras, computadoras, refrigerio
- Roles asignados: director/a, colaboradores/as, moderadores/as y relatores/as por mesa
- Reunión de equipo realizada con el “para qué” acordado
- Presentación con datos del sector elaborada
- Gacetilla de prensa preparada (si corresponde)

3.b. Durante: la conducción del taller

Estructura general

El TAPS puede desarrollarse en formato de jornada completa (un día) o extendido (dos días y medio), según las posibilidades institucionales y los objetivos del proceso. Ambas modalidades son igualmente válidas.

Modalidad	Duración	Módulos
Jornada completa	1 día	Módulo 1 (mañana): Pasado y presente. Módulo 2 (tarde): Futuro y estrategia.
Formato extendido	2,5 días	Cada pregunta guía tiene un módulo propio. Permite mayor profundidad y revisión.
Formato por región	1 día o medio día	Se replica la jornada completa en distintas regiones geográficas para asegurar representación territorial.

Cada módulo sigue una secuencia: presentación (10-15 minutos) → debate en mesas (aproximadamente 90 minutos) → plenario de síntesis (aproximadamente 30 minutos).

El rol del moderador/a

Moderar no significa representar al ministerio. El moderador o la moderadora tiene una tarea precisa: hacer que los demás hablen, que se escuchen entre sí, y que el intercambio produzca. Quien modera no es el experto del sector durante el taller: es quien hace posible que los participantes —que están en las mesas— puedan hablar y ser escuchados.

Las funciones principales del moderador o moderadora son:

- Habilitar, no resolver: reformula los problemas como insumos del diagnóstico, no como preguntas que el Estado debe contestar.
- Repartir la palabra: invita a quien no habló, modera a quien monopoliza, asegura que todas las voces tengan lugar.
- No defender al organismo: la crítica también es insumo. Toma nota y devuelve a la pregunta.
- Cuidar los tiempos y cerrar con síntesis al finalizar cada módulo.

El rol del relator/a

El relator o la relatora trabaja en equipo con el moderador o moderadora: son una misma unidad. Mientras uno hace circular la palabra y procura claridad en los aportes, el otro registra las ideas que emergen de las distintas voces.

Las funciones principales del relator o relatora son:

- Registrar, no interpretar: escribe lo que se dice en las palabras de quien lo dice, capturando el espíritu de lo dicho sin filtrar ni editar.
- No transcribir textual: no es un acta judicial. La fidelidad al sentido de lo dicho es innegociable, pero el registro puede ser una síntesis.
- Sintetizar al cierre de cada módulo: tres a cinco puntos clave, validados por la mesa si el tiempo lo permite.
- Registrar digitalmente desde el inicio: el registro digital garantiza que la información esté limpia desde su nacimiento y disponible para la sistematización posterior.

El registro digital

El registro de cada mesa debe hacerse en un documento digital —preferentemente en línea y en tiempo real— en una carpeta compartida común con las demás mesas. Esto facilita el trabajo de sistematización posterior y garantiza la trazabilidad del proceso. Cada documento de registro debe dejar constancia de:

- Los nombres de las personas que participaron en la mesa
- Quién modero y quién registró
- Los aportes organizados por módulo o pregunta guía

Las pausas

Conversar, pensar, escuchar y aportar exige mucho a nivel corporal, mental y emocional. Las pausas no son interrupciones del proceso: son parte de él. Se recomienda hacer una pausa cada 45 a 60 minutos. Los momentos de descanso también son espacios de intercambio informal entre personas que quizás no se conocían, y esos intercambios enriquecen las conversaciones posteriores.

La comunicación durante el taller

Si hay presencia de medios de comunicación, se recomienda habilitar una franja de 20 a 30 minutos al inicio para la cobertura abierta. Durante esa franja, los voceros definidos —la conducción política y el/la facilitador/a— pueden dar declaraciones con tres o cuatro ideas fuerza acordadas previamente. Pasada esa franja, los medios no deben interrumpir el trabajo de las mesas.

3.c. Post: sistematización, análisis y devolución

Registro y sistematización: dos tareas distintas

El registro es lo que se produce durante el taller: los documentos de cada mesa con los aportes de los participantes. La sistematización es la tarea que viene después: consiste en organizar, ordenar y estructurar el conjunto de registros para hacer posible el análisis. No son lo mismo, y no pueden confundirse.

La sistematización implica:

- Reunir todos los registros de las mesas en un soporte único
- Identificar y nombrar los temas que emergieron en las conversaciones
- Verificar consistencias y tensiones entre lo que dijeron distintas mesas
- Organizar los aportes por eje temático y por módulo

- Preparar el material para el análisis

La sistematización debe hacerse en los días inmediatos al taller, mientras la memoria del equipo está fresca y los registros son confiables. Demorarla implica perder información y contexto.

El análisis

Sobre lo sistematizado se realiza el análisis, que es el trabajo interpretativo del equipo. Las preguntas que orientan este análisis son:

- ¿Cuáles son los temas que salieron? ¿Cuáles los que salieron con mayor frecuencia o intensidad?
- ¿Cómo se trató cada tema: de manera superficial o en profundidad?
- ¿Desde qué enfoque o perspectiva se abordaron esos temas?
- ¿Qué temas estuvieron ausentes? ¿Por qué creemos que no aparecieron?
- ¿Hubo coincidencias entre las mesas? ¿Hubo tensiones o visiones contrapuestas?
- ¿Qué voces fueron más audibles y cuáles menos? ¿Por qué?

El resultado del análisis es el insumo directo para el diagnóstico estratégico del organismo y para la construcción del Árbol de Pertinencia en el marco del proceso de planificación.

La devolución a los participantes

Quienes participaron del taller invirtieron su tiempo y su conocimiento en el proceso. Una buena práctica institucional —y un principio de transparencia activa es devolver a esas personas información sobre lo que produjo el taller.

Esto puede hacerse mediante:

- Una segunda gacetilla en las 48 a 72 horas posteriores al taller con resultados concretos, para medios de comunicación
- Un mensaje de agradecimiento y devolución a los participantes, que incluya una síntesis de lo trabajado

- Material visual compartible: fotos, placas, video corto
- La publicación del informe de síntesis cuando esté disponible

La evaluación del proceso participativo

Evaluar cómo se sintió el proceso es tan importante como evaluar su resultado. La participación ciudadana debe ser evaluada en cada una de sus fases, incorporando la perspectiva de quienes participaron. Una evaluación breve al finalizar el taller —o en los días siguientes, de manera virtual— permite recoger aprendizajes para mejorar los próximos talleres.

Preguntas útiles para esta evaluación son: ¿los participantes pudieron expresarse? ¿Fue suficiente el tiempo? ¿La dinámica fue clara? ¿El espacio fue cómodo? ¿Sentiste que tu aporte fue escuchado?