



DOCUMENTOS
CTNL 2

Traballarmos en dinamización lingüística

Unha introdución

Isabel Vaquero Quintela



Ctrl

Coordinadora de Traballadores/as
de Normalización da Lingua

Título

*Traballarmos en dinamización lingüística
(unha introdución)*

Autora

Isabel Vaquero Quintela
Área de Dinamización Lingüística do Servizo de Normalización Lingüística
da Universidade de Santiago de Compostela

Colección e número

Documentos CTNL 2

Coordinación da colección

Nel Vidal Barral

Edita



ctnl

Coordinadora de Traballadores/as
de Normalización da Lingua

Apdo. de Correos 170
Santiago de Compostela
CIF: G-15542897
629 571 950
info@ctnl.org
www.ctnl.org

Colabora



XUNTA DE GALICIA

CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN
E ORDENACIÓN UNIVERSITARIA
Secretaría Xeral de Política Lingüística

www.xunta.es/linguagalega

Deseño da portada

gendeestudio

www.gendestudio.com

Licenza Creative Commons
Recoñecemento - Non comercial - Sen obra derivada
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.gl>



ISBN: 978-84-695-3500-4

Maio de 2012

0 LIMIAR	5
1 LOCALIZACIÓN DA DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	8
1.1 A PLANIFICACIÓN LINGÜÍSTICA.....	8
Planificación, conflito lingüístico e normalización	10
1.2 OBTOS E CLASIFICACIÓN DA PLANIFICACIÓN LINGÜÍSTICA	11
1.3 PLANIFICACIÓN E DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA	12
2. O CONCEPTO DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	14
2.1. DEFINICIÓN DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	14
2.2. CONTIDOS DA DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA	17
3 AS ACTUACIÓNS DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA	18
3.1 ACTUACIÓNS PARA A SENSIBILIZACIÓN	19
Desmontar prexuízos lingüísticos.....	19
A eficacia das actuacións de sensibilización	27
3.2 ACTUACIÓNS PARA A PROMOCIÓN DE ÁMBITOS DE USO	28
Eficacia das actuacións de promoción de usos.....	30
3.3 AS CAMPAÑAS	32
4 O TRABALLO EN DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	36
4.1 DO PLAN DE NORMALIZACIÓN AO PROGRAMA DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA	36
4.2 A PARTICIPACIÓN NOS TRABALLOS DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	40
4.3 AS FASES DO PROGRAMA DE DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA.....	43
Fase 1: A planificación	43
Fase 2: A execución do PDL	58
Fase 3: Seguimento e avaliación	60
5 BIBLIOGRAFÍA CITADA	64

0 Limiar

A extensión de servizos de normalización lingüística e de programas de dinamización durante os últimos anos nos máis diversos ámbitos foi creando nos seus e súas axentes a necesidade de adquiriren ou melloraren a súa formación específica; a meirande parte dos técnicos e técnicas de normalización son persoas tituladas en Filoloxía, ás cales non lles fican tan lonxe os coñecementos e habilidades relacionados co asesoramento, a formación ou a terminoloxía como os relacionados coa dinamización.

Só unha reducida fracción das persoas que traballamos en maior ou menor medida no eido da dinamización lingüística en Galiza (técnicos/as de normalización lingüística, animadores/as, mestres/as...) conta cunha formación académica específica na materia, adquirida no noso país, porque cursaron a ata agora única edición do Mestrado interuniversitario en planificación lingüística no curso 2008-2009, que incluía unha materia obrigatoria sobre «xestión e dinamización sociolingüística»¹. A maioría foise formando por vontade propia a partir da experiencia e do intercambio, da curiosidade lectora, da aplicación *mutatis mutandi* de coñecementos adquiridos en ciclos ou en obradoiros de animación sociocultural ou da asistencia a cursos formativos como os organizados pola Coordinadora de Traballadores/as de Normalización Lingüística (CTNL)². Non hai, ata agora, máis posibilidades en Galiza.

Estas carencias formativas, que determinan o perfil das actividades que desenvolvemos os/as técnicos/as de normalización, unidas á inestabilidade dos servizos de normalización, que limitan o alcance e a continuidade dos proxectos, explican unha inicial maior deriva cara a actividades de corrección, tradución e formación lingüística nos SNL, o que ten carrexado críticas ben acedadas, mais non solucións fóra das anteditas, que en boa medida terían que vir da man das institucións responsables. Aínda así, é notable a cantidade e a calidade das actuacións e programas de dinamización lingüística que se levan desenvolvido en Galiza nos diferentes ámbitos (administración, ensino, traballo, lecer...), como teremos ocasión de ver.

Por outra banda, tamén escasean as publicacións sobre os aspectos conceptuais, metodolóxicos ou técnicos da dinamización lingüística na nosa lingua e para o noso

1 Vid. unha referencia en http://www.consellodacultura.org/arquivos/cdsg/docs/master_politicalca_planificacionlinguagalega.pdf.
2 Vid. a lista de case todos eles en <http://www.ctnl.org/web/descarga.php?idc=2>.

contexto; si é posible, porén, atopar información sobre experiencias de dinamización lingüística, fundamentalmente en forma de actas resultantes de xornadas, encontros e congresos, ou tamén en webs e bitácoras, sobre todo, no ámbito educativo.

A Coordinadora de Traballadores/as de Normalización Lingüística (CTNL), consciente deste baleiro, encargoume a elaboración dunha pequena publicación básica sobre dinamización, que se desenvolve en catro partes:

- situar a dinamización no eido da planificación lingüística
- tratar o concepto de dinamización lingüística
- analizar as actuacións de dinamización lingüística
- ofrecer unha metodoloxía de traballo

Esta pequena achega é froito de lecturas propias, da bagaxe formativa que fomos adquirindo grazas, en boa medida, á iniciativa e ao esforzo da CTNL, así como da experiencia acumulada por min mesma e polas compañeiras e compañeiros da CTNL. A todos/as os/as colegas/as se deben os acertos que aquí se poidan conter; os erros, as eivas e o atraso en entregalo, só a min.

TRABALLAMOS EN DINAMIZACIÓN LINGÜÍSTICA (UNHA INTRODUCCIÓN)

Isabel Vaquero Quintela

1 Localización da dinamización lingüística

1.1 A planificación lingüística

Política lingüística, planificación lingüística, normalización lingüística e dinamización lingüística son catro termos relacionados que a miúdo se confunden. Tentaremos ir debullándoos e aclarándoos.

A *política lingüística* é a orientación global a que obedecen as actividades de intervención sobre as prácticas lingüísticas levadas a cabo por un organismo dado, non necesariamente por un goberno. Existe a política lingüística como existe a política sanitaria, a educativa, a de ordenación do territorio ou a ambiental, e existe aínda que aparentemente non exista.

En definición xa clásica de J. Fishman (1971), o estudo da *planificación lingüística* consiste «no estudo dos esforzos organizados para achar solucións aos problemas sociais da lingua». É dicir, a planificación lingüística responde a un obxectivo ou a unha orientación social. Imos seguir a Cooper (1997) na súa progresiva caracterización e definición da planificación lingüística³.

Os esforzos encamiñados a modificaren a estrutura ou o uso dunha lingua en realidade perseguen fins non lingüísticos: promover a alfabetización xeneralizada, protexer os dereitos das persoas consumidoras, facilitar o intercambio comercial ou científico, crear novas elites ou manter as existentes; crear, fomentar, pacificar ou asimilar grupos minoritarios ou movementos nacionais ou políticos... Na medida en que existen eses outros obxectivos, a planificación lingüística é o conxunto de esforzos encamiñados, non a resolver problemas lingüísticos, senón a influíren no comportamento lingüístico das persoas para lograr fins non lingüísticos. Daquela, a planificación lingüística é unha forma de planificación social, unha forma de intervención relacionada con cuestións políticas e de cambio social.

Algunhas definicións restrinxen a planificación lingüística ás actividades emprendidas polos gobernos ou organismo gobernamentais autorizados para a regulamentación da lingua. Mais estas definicións excluírían actividades emprendidas no nome do uso non sexista da lingua e outras que xurdiron de xeito máis ou menos espontáneo nunha comunidade (como en Noruega) ou lideradas por individuos como Ben Yehuda en Palestina ou mesmo as encabezadas polo galeguismo e o nacionalismo no noso país. A planificación lingüística, logo, pode

3 Panorámicas sobre a planificación lingüística son as de Lamuela, X. e Monteagudo, H. (1996), e Amorós Negre, C. (2008).

iniciarse en calquera nivel da xerarquía social, mais é pouco probable que dea resultado a non ser que as elites ou as contraelites a acepten e a promovan.

Tamén algunhas definicións restrinxen o concepto de planificación lingüística a actividades de xestión: as necesidades determínanse cun criterio racional, os obxectivos establécense de maneira expresa, os medios adáptanse meticulosamente a eses fins, e os resultados supervísanse sistematicamente. Porén, esa definición tamén deixaría fóra moitas actividades que se levan desenvolvido sen cumprir eses requisitos de sistematicidade, racionalidade, etc. Pensemos, neste senso, nas propostas e nos avances en relación co uso dunha linguaxe non sexista.

Ademais, a planificación lingüística consiste nunha cadea de decisións e actuacións interrelacionadas entre o nivel macro e o nivel micro, tanto nun sentido coma noutro. Por exemplo, a decisión dun goberno de que se ensine un idioma estranxeiro nas escolas (nivel macro) acaba por determinar que un mestre adopte un libro de texto determinado (nivel micro); as presións das feministas para utilizarmos unha linguaxe non sexista (nivel micro) iniciaron progresivamente a adopción de decisións por parte de academias da lingua, gobernos, universidades, etc. (nivel macro).

En resumo, a planificación lingüística comprende

os esforzos deliberados por influír no comportamento doutras persoas respecto da adquisición, a estrutura ou as funcións asignadas á(s) lingua(s) ou variedades lingüísticas. (Cooper, 1997: 60)

Se o obxectivo da planificación lingüística é, en último termo, o comportamento de persoas, resulta de vital interese ter en conta as dinámicas sociais. A planificación non dirixe os seus esforzos cara a individuos illados, senón cara a grupos sociais, e estes poden definirse como redes de interacción, de intereses, de crenzas, etc. As redes máis pequenas de persoas interaccionan e conéctanse con outras, dando lugar a redes máis grandes que se superpoñen entre elas: familias, amizades, traballo, barrio, lugar, cidade, grupo político, grupo relixioso, grupo sindical, pobo, nación... A planificación lingüística non está limitada a unha rede ou a un nivel – macro ou micro– en particular, e as redes e subredes presentarán máis ou menos permeabilidade ou resistencia ao cambio que se pretende.

Os obxectivos máis xerais das actividades de planificación lingüística poden clasificarse en catro tipos: difusión, substitución, promoción e protección das linguas.

- *A substitución lingüística* consiste na perda de transmisión –interxeracional e intraxeracional– dunha lingua.
- *A protección lingüística* é o conxunto de medidas que se toman para asegurar as posibilidades de uso dunha lingua determinada nalgúns ámbitos, sen incidir a propósito nos mecanismos de adquisición e de transmisión interxeracional.
- *A promoción lingüística* é o conxunto de esforzos deliberados que se fan para favorecer a conservación dunha lingua ou dalgúns formas lingüísticas.

- A *difusión lingüística* consiste na implantación dunha lingua ou dalgunhas formas lingüísticas en novos ámbitos funcionais, en territorios novos ou nos usos de novos falantes sen que medie a transmisión interxeracional. Pode ser funcional, demográfica (social ou xeográfica) ou por migración.

Planificación, conflito lingüístico e normalización

Os europeos, en particular os de linguas minorizadas como por exemplo o occitano Robert Lafont (1978), os valencianos Rafael Ninyoles (1975) e Lluís Aracil (1982), o galego Francisco Rodríguez (1976) ou Sánchez Carrión para o eusquera (1981), aproveitan para a descrición das súas realidades lingüísticas a noción de *conflito lingüístico* da socioloxía estrutural: baixo certas situacións sociolingüísticas cualificadas ata daquela como diglósicas –cun reparto funcional estable de usos para cada lingua–, existe en realidade unha situación dinámica, conflitiva, entre unha lingua dominada e unha dominante, e esta situación adoita desembocar nunha de dúas situacións: a asimilación ou *substitución* da lingua dominante pola dominada, ou a recuperación da lingua dominada ou *normalización*, mediante a restitución das súas funcións e dereitos.

Posteriormente apareceron novas teorías do conflito: o conflito é inherente ás entidades sociais. A posesión de certas capacidades lingüísticas aumenta as posibilidades de promoción social e o poder dos grupos e dos individuos que as dominan. Igualmente, o poder que se lles outorga a certas variedades lingüísticas é a razón que xustifica a súa expansión e o seu estatuto de dominantes. Segundo esta visión, non existen as sociedades sen conflito lingüístico, pois todas, incluídas as monolingües, presentan desigualdades entre grupos lingüísticos. Os conflitos lingüísticos son manifestacións específicas de conflitos sociais.

Cando un grupo de individuos intenta cambiar esta situación modificando as relacións de poder ou os valores asociados ás linguas, é cando o conflito se manifesta e se fai patente. Os diversos enfoques debaten actualmente se o conflito se pode resolver (*substitución* ou *normalización*) ou só xestionar, á busca dun meirande equilibrio, tendo en conta que o conflito semella inherente á sociedade.



Os procesos de planificación lingüística asóciase á existencia dun conflito, a unha desigualdade social en función das variedades lingüísticas, aínda que este estea latente, non se manifeste ou non se perciba como tal, e pode orixinarse en calquera sector da sociedade: estratos socioeconómicos superiores e inferiores, diversos grupos étnicos, relixiosos, de xénero, etc.

Todos (os casos de planificación lingüística que aparecen neste libro) poden explicarse, cando menos en parte, como consecuencia de loitas de poder, nas cales «os que teñen» tratan de manter ou axustar o sistema vixente e «os que non teñen» tratan de alterar o sistema para aumentaren o seu propio poder. [...] O cambio adoita comezar dentro dun grupo como consecuencia do seu contacto con outros grupos, o cal incita os primeiros a esaxeraren os aspectos característicos do seu propio discurso como forma de expresaren a solidariedade e singularidade do grupo ou a esaxeraren, mediante unha sobre-corrección, os aspectos lingüísticos dun grupo que se admira. (Cooper, 1997: 211-212).

Xa que logo, o termo *normalización* introduce o factor de sentido ou obxectivo dos cambios: deste xeito, as intervencións lingüísticas poderían clasificarse segundo favorezan o proceso de normalización, o de substitución ou tendan a prolongar situacións máis ou menos estables.

A normalización implica un proceso de expansión, tanto das funcións lingüísticas da sociedade (mudan as normas sociais de usos lingüísticos, cambia a valoración das variedades lingüísticas) como das funcións sociais da lingua (aumenta o seu uso, amplíase o abano dos rexistros...).

Se partimos da premisa da existencia dun conflito social, sexa latente ou manifesto, como condición necesaria para a planificación lingüística, resulta evidente a importancia das perspectivas e das estratexias de carácter social para solucionarlos ou xestionalos na planificación lingüística.

1.2 Obxectos e clasificación da planificación lingüística

Xa que logo, o obxectivo da planificación lingüística céntrase en influír no comportamento lingüístico das persoas, con diversas finalidades non lingüísticas: a integración nacional, o respecto ás minorías, o desenvolvemento económico, a pacificación ou a asimilación de grupos minoritarios, a mobilización de masas, a creación de novas elites, o intercambio científico, etc.

A planificación lingüística, para cumprir as súas finalidades, centra a súa atención nalgún ou en varios destes obxectos:

- A regulación, é dicir, a promulgación de leis e outras normativas que afecten ao estatus das linguas, ás funcións que poden ou non poden desempeñar.
- Os modelos lingüísticos: a creación, modificación ou selección de formas lingüísticas orais e/ou escritas (codificación, ortografía, gramática, terminoloxía, estándar, léxico...).

- A competencia ou adquisición do modelo lingüístico por parte de grupos sociais.
- A conciencia lingüística: o recoñecemento social do estatus que se pretenda para unha variedade lingüística.
- A promoción, ou esforzos deliberados para influír directamente nos comportamentos e usos lingüísticos.

Kloss (1969) distinguiu dous tipos de planificación, xa canónicos: a planificación do corpus ou formal (a do modelo lingüístico) e a planificación do estatus ou funcional, que abranguería regulación, concienciación e promoción. A estas, algúns estudos adoitan engadirle outra, a planificación da adquisición.

A distinción, en todo caso, resulta enganosa para os traballos técnicos de planificación: en realidade, as intervencións sobre a estrutura da lingua ou para favorecer a súa adquisición son auxiliares á reestruturación dos usos. En palabras de Fishman,

a planificación do estatus é a locomotora que remolca o tren da planificación lingüística (Fishman, 2001: 265)

Esta aclaración ten os seus efectos posteriores no traballo técnico de dinamización.

1.3 Planificación e dinamización lingüística

Como acabamos de ver, a planificación funcional céntrase en tres obxectos: a regulación, a concienciación e a promoción.

A regulación consiste na creación do marco xurídico e normativo necesario para o cambio que se propón e na utilización do poder coercitivo do Estado ou do goberno: prohibindo, permitindo ou determinando o uso de linguas, sexa de xeito total, parcial ou funcional.

A concienciación e a promoción, porén, teñen os seus piares na persuasión, na sedución, no convencemento, na introdución de vantaxes, na discriminación positiva.

Coa regulación, o cambio impóñeno os gobernos e as institucións, independentemente da vontade das persoas, dos grupos, das redes. Coa concienciación e a promoción enténdese, pola contra, que o cambio lingüístico é un proceso que, para que resulte efectivo, debe ser asumido voluntariamente: son actuacións que xeran unha dinámica interna nas persoas e nos grupos que conduce ao cambio lingüístico.

A efectividade dun ou doutro procedemento varía segundo as circunstancias. A vía da lexislación é máis efectiva a curto prazo, mais corre o risco de rexeitamento social (mesmo aínda que poida contar co consenso político) ou de obter unha efectividade enganosa e ficticia a longo prazo. A concienciación e a promoción resultan máis lentas e non aseguran un cambio xeneralizado; porén, non adoitan ser conflictivas, xa que se basean na asunción social voluntaria de valores e actitudes e na participación.

Obviamente, a diferentes niveis e escalas os dous procedementos son imprescindibles, complementarios. Na planificación lingüística impulsada por un goberno é o poder político o responsable de valorar e decidir a cantidade ou a intensidade dunha ou doutra vía para impulsar con eficacia o proceso de cambio lingüístico. Débense analizar e valorar os riscos e a efectividade de cada estratexia, e utilízalas de xeito complementario. Pensemos, por exemplo, que o Decreto 124/2007, polo que se regulaba o uso e a promoción do galego no sistema educativo, aprobouse sen o apoio complementario de actuacións de sensibilización, as cales só se puxeron en marcha parcialmente con posterioridade á súa entrada en vigor e logo da demanda de organizacións da comunidade educativa⁴ e unha vez que xa comezaran as reaccións en contra. Ata qué punto puido influír esta carencia no éxito –cando menos mediático– da campaña desatada por colectivos contrarios á normalización é algo sobre o que agora só podemos especular.

Pois ben, a concienciación e a promoción son, precisamente, os contidos da dinamización lingüística, que devén deste xeito nunha das estratexias da planificación do estatus dunha lingua, de xeito complementario á regulación.

Localización da dinamización na planificación lingüística



4 Vid., por exemplo, <http://www.vieiros.com/nova/59931/o-manifesto-ensino-en-galego-xa-esta-na-rua>.

2. O concepto de dinamización lingüística

2.1. Definición de dinamización lingüística

Unha vez localizada a dinamización lingüística dentro do ámbito da planificación lingüística, e unha vez confrontada coa regulación como estratexia da planificación, cómprenos definila.

O concepto de *dinamización lingüística* (DL) é unha translación ao ámbito da planificación lingüística do concepto de dinamización ou animación sociocultural, que provén do eido da cultura.

A animación sociocultural preséntase a miúdo –dun xeito un tanto simplista– como alternativa á difusión cultural: a *difusión* toma os individuos e a sociedade como simples receptores da cultura e a *animación* pretende facer deles axentes activos desta. Hai, logo, unha serie de ideas comúns (participación, voluntarismo, concienciación, convencemento) que subxacen baixo os conceptos de dinamización lingüística e animación sociocultural. Se cadra, as definicións tamén corran de xeito parello.

Existe unha multitude de caracterizacións e definicións da animación sociocultural. Unha delas, moi completa, pode ser a de Jaume Trilla:

O conxunto de accións realizadas por individuos, grupos ou institucións sobre unha comunidade (ou un sector desta) e no marco dun territorio concreto, co propósito principal de promover nos seus membros unha actitude de participación activa no proceso do seu propio desenvolvemento, tanto social como cultural. (Trilla Bernet, J., 1997: 22)

Mercé Solé definiu a dinamización lingüística como:

A aplicación sistemática dun conxunto de estratexias, técnicas e recursos que permiten xerar, xestionar e avaliar un proceso participativo de cambio lingüístico nun colectivo determinado e definido por unhas características comúns. (Solé, M., 1991: 78)

Gustaríame resaltar certas similitudes nas dúas definicións e debullar algúns aspectos.

- *Conxunto de accións / aplicación sistemática dun conxunto de estratexias, técnicas e recursos*

Accións, estratexias, técnicas e recursos son termos que nos remiten a actividades, a métodos de traballo e a instrumentos que fai ou utiliza un ou unha axente. Concíbense e úsanse cunha perspectiva de *conxunto*, integral, non como actividades soltas. Responden, logo, a un plan que cómpre executar con sistematicidade.

- *Sobre unha comunidade (ou un sector desta) / nun colectivo determinado e definido por unhas características comúns*

Esta especificación caracteriza a animación sociocultural (ASC) e a DL: deben ser accións moi contextualizadas, concibidas para ámbitos moi concretos, aínda que respondan a planificación ou programación que teñan ámbitos de actuación maior. Unha actividade de DL pode estar enmarcada dentro dun plan de normalización para un país, para unha cidade, para unha organización; mais necesariamente debe dirixirse a grupos e colectivos dalgún xeito homoxéneos: nenos e nenas en idade escolar, un barrio, o conxunto do comercio, os/as directivos/as dunha empresa, os rapaces e rapazas dun instituto, etc.

- *promover unha actitude de participación activa no proceso do seu propio desenvolvemento, tanto social como cultural / xerar, xestionar e avaliar un proceso participativo de cambio lingüístico*

A participación é un dos núcleos esenciais da ASC e tamén da DL; como vimos, fronte á regulación, a DL caracterízase por buscar o cambio desde dentro dos individuos e das organizacións, coa súa concienciación, convencemento e vontade. Necesariamente deben participar do cambio para que este se produza.

Non se trata só de facilitar a participación: debe promoverse unha actitude participativa. Trátase, non de entender as persoas e as organizacións como simples usuarias de actividades ou servizos, senón de que se convertan en axentes, de que se involucren como suxeitos activos e que se responsabilicen na medida en que lles corresponda nas dinámicas e nos procesos que lles afecten.

A definición de Solé para a DL introduce ademais un matiz ao utilizar *avaliar*, un termo relacionado coa calidade. Avaliar implica a fixación previa dos obxectivos que se pretenden conseguir con esas actuacións, a verificación posterior de que os fins se cumpriron ou non, e a conseguinte redefinición de novos obxectivos.

Trilla e Solé coinciden novamente nunha palabra, *proceso*. Segundo o Dicionario da Real Academia Galega, *proceso* refírese a un conxunto de etapas sucesivas que se producen nun fenómeno e, por outra banda, suxírenos outros termos próximos como *progresión, desenvolvemento, evolución...* Daquela, o cambio non se vai producir de vez, do día para a noite, senón que terá lugar paseniñamente, por pasos sucesivos ou ben a saltos.

Por último, chegamos aos termos que reflicten a finalidade da ASC e da DL: *desenvolvemento social e cultural e cambio lingüístico*. Refírense tanto ás mudanzas dos suxeitos destinatarios, como ao desenvolvemento e ao cambio do propio grupo: uns repercuten noutros.

Os individuos desenvólvense en tanto que contribúen ao desenvolvemento da comunidade e viceversa; de xeito que persoa e comunidade se converten en destinatarias inseparables da acción sociocultural. (Trilla, 1997: 24)

Por outra banda, tamén debemos analizar os adxectivos utilizados:

[...] *sociocultural* remite a unha concepción que fai da cultura e da sociedade aspectos inseparables dunha mesma realidade; unha concepción que fai explícita a dimensión social da cultura e á inversa. A acción sociocultural, ás veces, fará énfase no social e outras no cultural [...]. Unicamente baixo unha acepción elitista da cultura, esta aparentemente (só aparentemente) ficaría divorciada do social. (Trilla, 1997: 24)



Imaxe do Curso de verán de dinamización lingüística da Universidade da Coruña

Debemos lembrar que o sintagma *cambio lingüístico* non se limita ao ámbito estrito da lingua, como tampouco o fai *planificación lingüística*. O cambio lingüístico, a planificación lingüística e, xa que logo, a dinamización lingüística, implican necesaria e implicitamente un cambio social: non só na situación e valoración das linguas, senón tamén na situación e valoración dos/as falantes. Esta cuestión resulta importante, pois esquecese a miúdo na acción de DL que as mudanzas lingüística tamén deber ter relación co desenvolvemento persoal e comunitario e viceversa, e que unhas veces cómpre poñer a énfase no lingüístico e outras, no social.

Por outra banda, convén entender o senso que adquire *cambio lingüístico* no terreo da dinamización. Rara vez os cambios baseados na persuasión, na vontade e no convencemento propio se producen da noite para a mañá. O cambio lingüístico é xeralmente gradual e, aínda que pode chegar a ser total, xeralmente é parcial: ás veces limítanse á mellora das actitudes, noutros casos aumentan os usos en determinados ámbitos e situacións ou con certas persoas, mais non con outras.

2.2. Contidos da dinamización lingüística

Os contidos da DL poden presentarse en varios niveis, de xeito semellante a como se pode facer na ASC⁵:

a) *Nivel ideolóxico*: son os contidos relacionados coas finalidades e cos compromisos das accións. A dinamización lingüística non é unha actividade politicamente neutra, xa que, por definición, por esencia, ten unha compoñente ideolóxica, ética, política. E iso reflíctese nas accións de asociacións a prol da normalización do galego, como as da Mesa ou Prolingua, e tamén nas de Galicia Bilingüe, que utiliza técnicas de dinamización con fins contrarios á normalización.

b) *Nivel sociolóxico*: son os contidos relacionados co alto grao de coñecemento da parcela da realidade en que vai intervir, que require a DL: sociolóxico, antropolóxico, cultural, económico, etc. Xa que logo, é fundamental unha formación nestas disciplinas en canto a datos e técnicas para a súa interpretación, marcos conceptuais, metodoloxías...

c) *Nivel psicolóxico*: os contidos que teñen que ver co coñecemento sobre o suxeito da intervención. Aínda que o destinatario non é o individuo considerado illadamente, senón o grupo, non debemos marxinar ferramentas como a psicoloxía social, que nos brinda estudos sobre dinámica de grupos, redes sociais, liderados, etc.

d) *Nivel metodolóxico ou técnico*: os contidos relacionados cos procedementos para facer máis efectivo e eficiente o traballo de DL. Son os máis específicos para a dinamización e superan o modelo baseado nas características persoais do/a axente. Son estes os contidos que centrarán o resto do documento.

e) *Nivel da experiencia*: os contidos que resultan da análise das experiencias dos/as axentes dinamizadores/as para extraer coñecemento. Como na ASC, na DL «a parte máis considerable dos procedementos da animación sociocultural xurdiu desta maneira: a partir da propia práctica, por ensaio e erro, mediante transmisión e intercambio directo de experiencias, etc.» (Trillas, 1997: 34).

5 Vid. Trilla (1997: 31-34).

3 As actuacións de dinamización lingüística

Se a dinamización lingüística é, como vimos, unha ferramenta da planificación lingüística, poderá utilizarse con calquera dos obxectivos de cambio lingüístico (e social) que a planificación persegue: difusión, promoción, substitución e protección.

A partir de agora referirémonos á dinamización lingüística, con carácter xeral, como unha ferramenta orientada á normalización dunha lingua mergullada nun proceso de substitución por outra nun marco de conflito –ou á promoción dunha lingua minorizada, dentro dun marco de xestión do conflito, pois tal é a situación da lingua galega.

Cando pensamos de xeito espontáneo en accións que identificamos como de *dinamización lingüística* véñense nos á cabeza, entre outras:

- Publicidade: *E logo?, En galego o que ti queiras, Busco amante galegofalante, Orgullosos do noso, orgullosos do galego...*
- Concursos: *Desata a lingua, En galego sen filtro, Falamos, Lingua de amor...*
- Concertos, festas, teatro, animación á lectura, xogos: *Os axóuxeres, A mocidade coa lingua, Acampalingua, Xogas?, O galego medra contigo, Pelos na lingua, Praza das letras...*
- Subvencións: aos equipos de dinamización lingüística dos centros, a asociacións, a empresas...
- Creacións colectivas: *Foro Enrique Peinador, Correlingua, Día da Ciencia en galego...*
- Manifestos: *Queremos Galego, Prolingua...*
- Premios: *Manuel Beiras, Luísa Villalta, Lois Peña Novo, San Martiño...*
- Conferencias, seminarios, publicacións: *Un verán de lecer, Galegobook, Ops!, Agasallo, Lingua Viva...*



Imaxe da campaña *En galego o que ti queiras* (Universidade de Santiago de Compostela, 1992)

Se tentamos sistematizalas, podemos clasificalas en dous grandes grupos: as actuacións de sensibilización e as orientadas á promoción de ámbitos de uso.

3.1 Actuacións para a sensibilización

Desmontar prexuízos lingüísticos

As actuacións para a sensibilización ou a concienciación son aquelas que tentan incidir na conciencia e na vontade dos seus destinatarios e das súas destinatarias, buscando que se convenzan da conveniencia do cambio lingüístico, que comprometan coa normalización e que se impliquen como axentes na extensión deste mesmo proceso de cambio.

Aínda que se adoita partir da base de que só se pode conseguir provocar unha mudanza nos usos lingüísticos cunha mellora previa da sensibilidade de persoas e colectivos, non é infrecuente o caso contrario: que sexan vivencias de usos os que orixinen unha mellora da sensibilidade, ao confrontar unha experiencia positiva coas ideas previas negativas con que se partía, como veremos.

Por que son necesarias as accións para a sensibilización? Porque na sociedade en xeral e nos individuos no nivel máis particular funcionan todo tipo de opinións, crenzas, estereotipos e prexuízos ligados a todas as ordes da vida en relación a outras persoas.

Todos posuímos impresións, imaxes con poucos detalles, acerca de grupos de xente que comparten certas calidades, características ou habilidades, a partir das cales predicimos o comportamento destas persoas: creamos estereotipos a partir de tendencias maioritarias. E debido aos problemas de funcionamento da lóxica humana⁶ non aceptamos as excepcións nin a posibilidade de erros, e simplificamos, creando un *prexuízo* que inflúe no noso comportamento cara a esas calidades, características ou habilidades, e tamén cara ás persoas que os posúen.

Convén distinguirmos, de entrada, os xuízos de valor dos xuízos de feito. Estes poden someterse a comprobación e non dan lugar a prexuízos, en tanto que os primeiros non son comprobábeis e poden afectar as persoas, os pobos, as linguas etc. con base en propiedades circunstanciais ou permanentes. O problema é que, con frecuencia, os xuízos de valor adoptan fórmulas dos xuízos de feito e presentan como trazos negativos características inalienábeis de persoas e pobos (ser baixo, negro, muller...), de modo que uns xuízos aparentemente descritivos se converten en discriminatorios. Por esta vía, os xuízos de valor poden conducir aos prexuízos sobre os pobos e tamén sobre as linguas. Os prexuízos, en definitiva, son xuízos atrevidos ou precipitados emitidos sen base suficiente por persoas que se deixan levar por tendencias non sustentadas na razón.

Os prexuízos lingüísticos son unha subclase dos prexuízos e poden ser definidos como xuízos de valor emitidos sobre unha lingua ou sobre os falantes dela co propósito de provocar o seu rexeitamento. (Freixeiro Mato, 2008)

Os prexuízos forman parte dun sistema de valores e actitudes que, pola súa vez, sustentan os discursos que expresan as diversas ideoloxías, sexan dominantes ou de resistencia ou contraideoloxía. Porén, os individuos normalmente pertencemos a varios grupos ou redes diferentes á vez, polo que mesturamos ideoloxías, as cales se activan segundo o contexto e, nalgúns casos, poden entrar en conflito. Ademais,

6 Vid. Castells (2010), Núñez Singala (2010: 14-27).

non sempre as actitudes forman sistemas ideolóxicos, xa que pode haber actitudes illadas que non se integren en ningunha ideoloxía concreta. De feito, só se forman ideoloxías sobre temas relevantes e pertinentes para un grupo –sobre todo en situacións de conflito–, xa que a súa función última é a defensa dos intereses do propio grupo –sexa este dominante ou dominado–, establecéndose así unha polarización entre nós (*endogrupo*) e eles (*exogrupo*). Desde esta perspectiva, as ideoloxías poden interpretarse como formas de autorrepresentación, que exercerán un papel fundamental na construción das identidades sociais. (Iglesias, A., 2002: 23)

As ideoloxías, os valores, os prexuízos, non son innatos, apréndense a través dos discursos, do comportamento e das reaccións dos grupos aos que pertencemos e dos grupos aos que aspiramos a pertencer, os *grupos de referencia*.

No marco dun conflito lingüístico, os prexuízos cara ás linguas minorizadas e os seus e as súas falantes forman parte dun discurso ideolóxico de defensa do(s) grupo(s) de falantes da lingua ou da variedade A, para xustificaren, manteren e melloraren a súa posición social dominante.

Ese discurso, ademais, pode ser partillado, total ou parcialmente, xunto con outras ideoloxías coas que pode chegar a entrar en conflito por outros individuos para os cales o grupo dominante é grupo de referencia.

Pola súa banda, tamén as ideoloxías de resistencia e os grupos nos que se percibe o valor da *lealdade lingüística* cara ao idioma minorizado poden reflectir prexuízos contra a lingua A e os seus e as súas falantes.

Neste marco ideolóxico-ético-político enténdese que as actuacións técnicas de sensibilización se destinen, fundamentalmente⁷, a desmontar os prexuízos existentes cara á lingua dominada e os/as falantes desta, a *desaprendelos/as*:

- Construindo un discurso alternativo ao da ideoloxía dominante e, tamén ás veces, ao dos contradiscursos, que contan cos seus propios prexuízos.
- Potenciando e dando a coñecer grupos de referencia que amosen comportamentos de lealdade cara á lingua minorizada, converténdoo en modelos alternativos.
- Posibilitando experiencias e vivencias positivas e favorables en relación á lingua minorizada e aos seus falantes.

a) O discurso

O discurso dominante e os prexuízos lingüísticos en contra do idioma de Galiza fóronse conformando ao longo dos séculos. Remover eses prexuízos tan fondamente instalados non é tarefa doada nin rápida: non se pode destecer nuns días o que se tardou séculos en argallar. O principal estudo sociolingüístico realizado nos anos 90 en Galiza⁸ destacaba «a notoria e xeneralizada favorabilidade das

7 Deixamos a mantenta fóra desta análise a difusión de recursos e de novas sobre a lingua, malia seren unha actuación de sensibilización.

8 Vid. Vid. Seminario de Sociolingüística (1996).

actitudes cara ao galego», con escasa variación nos distintos grupos sociolingüísticos. Estudos posteriores, de nesgo máis cualitativo, alertaron sobre a supervivencia de prexuízos⁹ e, finalmente, nos últimos anos constatamos ao vivo a súa vixencia e arraigada implantación en certos sectores sociais.

É imprescindible, logo, dispoñermos dun bo repertorio de argumentos, con datos e elementos de reflexión concretos, para axeitar a sensibilización a cada tipo de destinatario/a. Precisamente, como resposta ás afirmacións de colectivos contrarios á normalización en Galiza e logo dunha paréntese de desconcerto perante a súa forza e o eco acadado, xurdiron excelentes e numerosos traballos, de todos os tipos e soportes, para loitaren contra os prexuízos sobre o galego e os seus falantes¹⁰, algúns dos cales viron a luz en forma de publicación tradicional¹¹ e outros moitos en formato dixital de diverso tipo¹². De carácter menos específico a respecto dun idioma concreto son as achegas dos lingüistas Moreno Cabrera ou de Jesús Tusón, por citarmos dous exemplos coñecidos.



Diversos fotogramas do documental *Linguas cruzadas* (2007)

Ademais dese discurso dominante ben instalado na sociedade galega, en Galiza leva(n) existindo discurso(s) con alento normalizador dende, cando menos, a Ilustración. Porén na actualidade o proceso de substitución lingüística está moi adiantado, os cambios socioeconómicos e culturais foron vertixinosos... Nos últimos anos o discurso antinormalizador renovouse grazas á probable existencia de equipos especializados cunha ideoloxía radical que *enmarcaron* intelixentemente a cuestión da lingua no discurso da *liberdade* fronte á *imposición*. Os medios de comunicación contribuíron a espallalo con toda a forza.

Xa que logo, na actualidade débese repensar e actualizar o discurso normalizador cun procedemento *científico*, aproveitando os avances da ciencia cognitiva, que podemos resumir esquematicamente en¹³:

9 Vid. Iglesias (2002), Kabatek (2000).

10 Vid. principalmente Coordinadora de Equipos de Normalización e Dinamización Lingüística, <http://www.coordinadoraendl.org>.

11 Vid., por exemplo, García Negro (2009), Monteagudo (2009), Sanmartín (2009), Núñez Singala (2010), Costas (2010) ou Moure (2011).

12 Dende documentais como *Linguas cruzadas* (que se pode ver íntegro en http://www.culturagalega.org/avg/extra_audiovisual_estreas.php?Cod_extrs=3129) ata vídeos de presentacións dixitais como *Lingua minoritaria* <http://www.youtube.com/watch?v=scARyXKiZHK&feature=related> ou os elaborados por diversos equipos de normalización e dinamización lingüística de centros de ensino, que se poden ver a través do web da súa Coordinadora en <http://coordinadoraendl.org>.

13 Vid. Lakoff (2010) e Castells (2010).

- O modo en que as persoas vemos o mundo son estruturas mentais que forman parte do noso inconsciente cognitivo: os *marcos conceptuais*, a partir dos cales razoamos e definimos o que é de *sentido común* (ideoloxía dominante). A maioría das persoas compartimos varios marcos simultaneamente. O convencemento pasa por activar marcos favorables.
- Os marcos actívanse mediante a linguaxe, mediante as palabras e as metáforas. Logo, para propiciar que a xente cambie a súa maneira de pensar e ver o mundo, que mude o que lle parece de *sentido común*, cómpre falar de xeito diferente a como o fai o marco imperante. Redefinir os marcos de acordo cos nosos principios e valores, e utilizar unha nova linguaxe é, xa en si mesmo, cambio social. As ideas son o primeiro e principal, pero a linguaxe traslada e evoca esas ideas.
- «Cando se analiza se unha afirmación é mentira, o menos importante para a maioría da xente é se é verdade»¹⁴. Para contraatacar, non podemos limitarnos a negar os seus argumentos. Contra as mentiras e distorsións que poida lanzar o discurso dominante, non está de máis facer pública a verdade, especialmente para resolver as dúbidas que poidan crear entre os teus partidarios. Porén, a moita xente vaille rebotar: para que a acepten, a verdade debe axustarse aos seus marcos. Cómpre redefinirmos o marco do debate e utilizarmos unha linguaxe diferente, propia. E expresar un discurso en positivo, aclarando ben a prol de que se está.
- As persoas non pensamos só en termos de interese propio, senón fundamentalmente en termos de identidade e de valores. Para que o discurso chegue e convenza, o fundamental é que a conexión das ideas que se trasladan teña tal forza emocional que poida triunfar sobre o puro interese.
- É realmente complicado converter os/as defensores/as acérrimos/as do marco contrario. Porén, pódese facer progresos coa gran maioría de persoas que comparten varios marcos en diferentes aspectos da vida. Cómpre coñecer exactamente cales son os seus valores e logo construír un discurso baseado neles pero que active o noso marco, a nosa cosmovisión, e facelo de tal xeito que non se ofendan as persoas que ata agora fixeron a elección contraria.

Xa que logo, se a dinamización lingüística busca, a fin de contas, un cambio social asociado a un cambio lingüístico, e as accións de sensibilización propias da DL pretenden promoverlo mellorando as actitudes lingüísticas e loitando contra os prexuízos mediante un discurso propio, á hora de elaborarmos ese discurso deberemos:

- en primeiro lugar consolidar o noso marco ideolóxico, as ideas que nos unen,
- analizar cales son os nosos valores esenciais e identificar as metáforas con que se asocian e
- artellar unha linguaxe propia, coherente co anterior.

14 Vid. Lakoff (2011: 116).

Tamén deberemos segmentar o público e coñecer en profundidade os seus sistemas de valores, para logo, por unha banda, reforzar os colectivos convencidos do cambio lingüístico¹⁵, e por outra, activar o noso marco ideolóxico-lingüístico nas persoas e nos grupos que están *no medio*: galegofalantes non concienciados, bilingües por perda ou adquisición do galego¹⁶, castelanfalantes non acérrimos¹⁷.

Nos últimos tempos, fronte ao discurso antinormalizador, foise recuperando un discurso baseado nos valores esenciais da identidade e o amor pola lingua, así como en valores de xustiza social, respecto á diversidade, de recuperación do noso patrimonio (lingüístico, cultural, ambiental e mesmo persoal)¹⁸.

b) Os modelos alternativos de referencia e a cuestión do prestixio

Os prexuízos non atinxen unicamente as linguas senón tamén as persoas: os/as falantes das linguas minorizadas vense marcados/as, estereotipados/as e mesmo rexeitados/as. No noso caso, os dous estigmas que máis pesan sobre os/as galegofalantes son¹⁹, por unha banda, o que asocia o uso do galego co rural –o que resulta lóxico, xa que é nesta Galiza onde máis se segue usando– e, por extensión simplificadora, co atraso, coa pobreza, co inculto... coa *aldea* nun sentido pexorativo. O segundo estigma é o que asocia o uso do galego, especialmente en xente nova e en neofalantes, cunha *moda* que se tingue de connotacións negativas e que se asocia co nacionalismo, co radicalismo, coa imposición, etc.

Xa que logo, tamén serán actuacións de sensibilización aquelas que lle presenten á sociedade situacións e persoeiros de *prestixio*, que rachen cos tópicos do *sentido común*, que manteñan actitudes de lealdade cara ao galego e usos lingüísticos coherentes, que poidan resultar atractivos para os grupos en que queremos influír e constituír modelos alternativos de referencia polo seu prestixio:

- entrevistas ou reportaxes en diversos medios de comunicación ou publicacións,
- participación en conferencias, táboas redondas, xornadas...
- outorgamento de premios que recoñezan socialmente un comportamento leal a prol da lingua ou
- protagonismo e apoio a anuncios, *spots*, campañas...

A emisión de programas nos primeiros tempos da TVG, en que se entrevistaba e daba a coñecer a persoeiros como Avelino Pousa Antelo, Domingo García Sabell, Antón Fraguas, etc. produciu un importante impacto nunha sociedade descoñecedora da súa historia recente e que descubriu así un modelo diferente de persoa respectable, de boa posición e cultura, en canto ás súas actitudes e comportamentos lingüísticos.

15 Vid., por exemplo, a liña seguida en Suay, F. e Sanginés, G. (2010), e por Callón, C. (2011).

16 Vid. Cobas Medín, D. e Vaquero Quintela, I. (2009).

17 Para ver unha clasificación sociolingüística de falantes de galego véxase Ramallo, F. (2010).

18 Reflexións e achegas concretas sobre o discurso arredor da lingua galega no ámbito da dinamización lingüística son as de Vidal Barral, N. (2011) e Méndez López, I. (2011).

19 Vid. Iglesias Álvarez, A. (2002).

Algo semellante ocorre cando se presenta o caso dos/as galegofalantes de adopción, é dicir, persoas nadas fóra de Galiza e que adoptan o noso idioma cando se instalan aquí: Úrsula Heinze, Kristina Berg, Marilar Aleixandre, Mark Wiesma, Eduardo Estévez e tantas outras, cuxo exemplo é particularmente interesante nunha sociedade que alberga prexuízos fondos sobre a valía do seu idioma para o resto do mundo.

Os premios que outorga anualmente a Fundación Lois Peña Novo levan realizado un importante papel de difusión do labor de persoas e colectivos para consolidar o uso do galego nas administracións públicas. Os Premios Manuel Beiras, que concede o Concello de Santiago de Compostela no ámbito comercial e empresarial, inciden nun sector no que está ben instalado o preconceito de que o uso do galego prexudica os seus intereses, demostrando na práctica que é posible o negocio no noso idioma²⁰. Con este tipo de recoñecementos non só se difunde socialmente un modelo diferente de comportamento lingüístico, senón que se reforza nos seus actores.



Algunhas das persoas participantes na campaña *Orgullosos do noso, orgullosos do galego*, da CGENDL (2010)

Persoeiros ben coñecidos do mundo do audiovisual, a música, a cultura, a literatura ou o deporte teñen apoiado publicamente actuacións como as da Coordinadora de Equipos de Normalización e Dinamización Lingüística co seu *Orgullosos do noso, orgullosos do galego* (Luís Tosar, Belén Regueira, Martiño Rivas, Susana Seivane, Carlos Ares, Isabel Risco e María Castro participaron xenerosamente nos vídeos), da Mesa (co seu *Manifesto pola convivencia lingüística*, apoiado por Avelino Pousa Antelo, SuperPiñeiro, Ana Kiro, Jorge Mira...) ou de *Queremos Galego* (Yolanda Castaño, Xurxo Souto, O Carrabouxo...).

20 Vid. respectivamente <http://www.galeguizargalicia.com/?partner=2&estilo=1> e http://www.santiagodecompostela.org/e_santiago/tramites/tramite.php?id_t=127&txt=xestions&c=29&id=&lg=gal.

Tamén o mundo da ciencia e da investigación se manifestou a prol do uso do galego nas disciplinas científicas no momento en que a Consellaría de Educación decidiu prohibilo como lingua vehicular nas materias correspondentes no ensino non-universitario; as tres universidades galegas conseguiron axuntar os/as nosos/as máis brillantes e recoñecidos/as investigadores/as nunha campaña, *En galego tamén se fai ciencia*, que acredita a posibilidade dunha carreira científica sen esquecer o noso idioma.



Imaxe e lema da campaña das universidades galegas *En galego tamén se fai ciencia*

Coa Declaración de Foz, promovida pola Irmandade Xurídica Galega, profesionais do dereito, xuíces e xuízas, fiscais, avogados/as, persoal administrativo de xulgados, de xestorías, etc., amosan publicamente o seu compromiso individual e colectivo de utilización da lingua galega no seu eido profesional, tradicionalmente opaco á sensibilización lingüística²¹.

Debemos atopar modelos alternativos aos que se nos presentan adoito polas súas actitudes e comportamentos lingüísticos de lealdade cara ao galego, para todos os grupos e intereses, e dalos a coñecer a través dos medios máis axeitados en cada caso. Resultan evidentes as eivas que padecemos (nas clases altas, en diversos grupos xuvenís, no mundo *rosa*, no deporte...), ben porque non atopamos individuos que se poidan converter en modelos, ben pola súa falta de promoción. Temos moito que andar aínda neste camiño, mais tamén é certo que xa faltou máis: a principios dos anos 90 apareceu o fenómeno *bravú*, que encheu de autoestima a boa parte da mocidade do rural; máis tarde xurdiu o *rap* en galego; contamos con artistas destacados a nivel mesmo internacional que abandeiran a causa do idioma: Mercedes Peón, Luís Tosar...; escritores xaponeses ou norteamericanos de prestixio internacional cuxas obras se publican antes en galego que en castelán como Haruki Murakami ou Paul Auster...

Hai unha característica vital que deben cumprir estas persoas ou persoeiros cuxa actitude ou comportamento lingüístico promocionemos: a autenticidade da súa lealdade, lonxe da condescendencia ou a moda. Onda non, os modelos perden credibilidade e a actuación resulta un fracaso e mesmo pode devir contraproducente.

21 Vid., respectivamente, <http://www.coordinadoraendl.org/orgullo/index.php>, <https://sites.google.com/a/queremosgalego.org/queremos-galego/videoteca-1/presentaciondaplataformaqueremosgalego>, <http://www.engalegotamensefaiencia.eu/>, http://www.galeguizargalicia.com/?sec=105&id_noticia=382&estilo=1.

c) Experiencias e vivencias positivas cara á lingua e aos seus falantes. O establecemento de redes

Os prexuízos non son innatos: apréndense a través dos discursos, do comportamento e das reaccións dos grupos aos que pertencemos e dos grupos aos que aspiramos a pertencer, os *grupos de referencia*. Que pode ocorrer se a experiencia nos demostra que as nosas ideas preconcebidas sobre os/as galegofalantes son erradas? Ou mellor aínda, que pode ocorrer se a experiencia resulta unha vivencia tan positiva noutros aspectos –especialmente nos emotivos– que, dalgún xeito, se vai limando o prexuízo?

Os acampamentos infantís e xuvenís poden constituír un bo exemplo deste tipo de actuacións de sensibilización. Nenos e nenas de cidades, sen contacto apenas co galego, poden adquirir de xeito inconsciente unha boa actitude cara á nosa lingua de xeito transversal, porque a ligan á experiencia insólita e sumamente emotiva de ver, tocar ou mesmo coidar animais nun ambiente galegofalante, que deben crear os/as organizadores/as, e mesmo aínda que os rapaciños e rapaciñas non o falen. Tal é a base, en parte, de *AnimaLingua*, actividade ofrecida polo Departamento de Lingua do Concello de Santiago de Compostela.

Varios dos equipos que forman parte da Coordinadora de Equipos de Normalización e Dinamización Lingüística de institutos do país están a organizar actividades que lles permitan aos rapaces e rapazas de centros urbanos moi castelanizados coñecer compañeiros/as de institutos de vilas máis galegofalantes, cos/coas que o profesorado traballa previamente para que non muden os seus hábitos lingüísticos nesta experiencia. Os intercambios iniciais de cartas, correos electrónicos, etc. culminan con xornadas de visita e coñecemento ao vivo, que afianzan relacións e, de paso, recortan os prexuízos que adoito padece a rapazada urbana en relación *aos do monte* e á súa lingua, e tamén os prexuízos da mocidade vilega ou rural en relación á *finura* dos da cidade e os seus usos lingüísticos. Por outra banda, este tipo de experiencias axudan a abrir novas (micro)redes sociais con comportamentos lingüísticos diferentes daqueles aos que rapazas e rapaces están acostumados, o cal pode provocar un cambio lingüístico.

En efecto, as redes sociais funcionan como

mecanismos que condicionan o comportamento dos seus membros a través dun complexo entramado de relacións e obrigas contraídas polo feito de pertencer á rede. (Requena Santos, F. e Ávila Muñoz, A. M., 2002: 80)

Os diversos momentos de cambio que se van producindo na vida das persoas son os máis propicios para coñecer novas redes sociais, diferentes das habituais, e unha oportunidade para, integrándose nelas, cambiar se cadra os comportamentos lingüísticos: mudanzas de residencia, cambios de centro educativo, incorporación ao mundo laboral... Cando pretendemos practicar un deporte con regularidade adoitamos buscar un compañeiro ou compañeira ou un grupo que xa o faga; non poucas veces ocorre que unha persoa pode ter unha boa predisposición para o cambio lingüístico e, porén, non ser quen de dar o paso debido ás redes sociais en que se move.

Xa que logo, propiciar a existencia e boa saúde de (micro)redes de acollida lingüística nos diferentes espazos e momentos vitais tamén se revela como unha acción chave no eido da sensibilización. Debemos localizar e aproveitar persoas susceptibles de exercer como intermediadoras ou irradiadoras²², que sexan modelos de referencia en canto á súa actitude e comportamento (tanto lingüístico como non-lingüístico, en relación aos valores do discurso normalizador), que sexan quen de crear redes con vínculos densos e con fortes conexións²³ e, deste xeito, reforzar actitudes e comportamentos nos grupos que se creen ao seu redor e *acoller na lingua* as persoas que se acheguen por mor dos seus cambios vitais²⁴:

A linguaxe que mellor entende todo o mundo é a da acollida e o cariño, e isto para a lingua é fundamental. (Vidal Barral, 2009: 3).

A eficacia das actuacións de sensibilización

A eficacia das actuacións de sensibilización depende de dous factores²⁵: a concreción do contido da actuación e maila concreción dos/as destinatarios/as.

- Unha actuación de sensibilización terá unha maior eficacia canto máis concreto sexa o seu contido, o ámbito ou sector a que vai dirixida: o mundo do comercio, o mundo xudicial, etc. Nestas actuacións cómpre usar, sobranceiramente, datos e argumentos específicos do sector, referidos a aspectos con que os/as destinatarios/as estean máis familiarizados/as.
- Unha actuación de sensibilización terá maior eficacia canto máis limitada sexa a selección dos seus destinatarios e destinatarias, pois sempre se poderá actuar cuns medios e uns procedementos máis directos e axeitados, o que mesmo pode implicar contacto personalizado.

No seguinte esquema reflíctese a eficacia que resulta do cruzamento dos dous parámetros. As actuacións xenéricas dirixidas a toda a cidadanía son as de menor eficacia; as de contido concreto e cunha diana reducida de destinatarios/as, e sobre todo as organizacións e colectivos, son as de meirande eficacia.

Eficacia das accións de sensibilización

	Contidos xenéricos	Contidos concretos
Cidadanía	-	+
Organizacións / segmentos	+	+

22 Vid. Vidal Barral, N. (2009).

23 Vid. Requena Santos, F. e Ávila Muñoz, A. M., (2002: 77).

24 Vid. Cobas Medín, D. e Vaquero Quintela, I. (2009: 6).

25 Vid. Mataix, T. (1996).

Vexamos algúns exemplos ben coñecidos de actuacións de sensibilización:

- *En galego, tes todo por dicir. E logo!:* Dirixida a toda a cidadanía, con contidos xenéricos.
- *Lingua de amor.* Destinatarios/as limitados/as (mocidade) e contidos xenéricos (divulgación da lingua e a cultura galegas).
- *Europa é plurilingüe. Quen sabe galego sabe máis:* Amplitude de destinatarios/as (cidadanía en xeral) e concreción de contidos (vantaxes do plurilingüismo).
- *Avogamos polo galego*²⁶: Limitada en canto aos/ás destinatarios/as (membros do Colexio de Avogados de Santiago) e concreta en canto aos contidos (difusión de dereitos lingüísticos no eido da xustiza).



Imaxe da campaña *Avogamos polo galego* (Colexio de Avogados de Santiago de Compostela, 2007)

A utilización dunha ou doutra opción variará en cada caso concreto: cómpre axustarse á realidade do territorio, das organizacións e aos obxectivos propostos. Nalgúns casos, por exemplo, cómpre unha sensibilización xenérica dirixida á cidadanía en xeral (é dicir, [-]), para que esta posteriormente exerza unha sensibilización indirecta sobre os/as responsables das organizacións.

3.2 Actuacións para a promoción de ámbitos de uso

A sensibilización por si soa non adoita provocar de xeito directo un cambio nos usos lingüísticos, senón que cómpre incentivalos mediante outro tipo de accións. En efecto, aínda existindo boas actitudes e unha competencia lingüística mínima, nos individuos adoita pesar máis a forza do costume. Romper as inercias implica un

26 Vid. <http://www.xunta.es/linguagalega/node/106>, <http://www.linguadeamor.eu/>, <http://webs.uvigo.es/plurilinguismo/>, <http://www.icasantiago.org/spip.php?article202>.

esfuerzo persoal, e para iso cómpre unha motivación forte e, a ser posible, contar cun espazo en que se poida usar a lingua con apoios e sen máis atrancos que os propios.

As actuacións para a promoción de ámbitos de uso teñen, logo, como obxectivo crear novos espazos de comunicación para a lingua que se promociona, sen que isto carrexe necesariamente a substitución dunha lingua por outra. Os/as destinatarios/as destas accións son as estruturas organizativas e os colectivos. Vexamos algunhas:

- Propiciar a aparición de nomes e rotulación en galego nas empresas mediante subvencións.
- Activar a utilización do galego nas actividades de xestión por parte de asociacións de todo tipo fornecendo de aplicacións informáticas *ad hoc* na nosa lingua.
- Fomentar o xogo en galego entre os/as máis pequenos/as ofrecendo e promocionando xoguetes, xogos para ordenador ou en rede ou actividades en grupo na nosa lingua...
- Promover o uso do galego na docencia universitaria mediante reducións horarias para a adaptación de materiais, subvencións ou recoñecemento como mérito.
- Incentivar a extensión do galego á produción de obxectos e contidos de consumo mediante incentivación económica...
- Ofrecer aos rapaces e rapazas de secundaria un espazo no que falar galego con actividades extraescolares que mesturen a expresión oral, actividades de teatro, música, excursións, xogos...

Cando é difícil que un colectivo ou organización asuma *per se* un cambio lingüístico nas súas comunicacións, polas súas propias características ou polas do seu ámbito, coa promoción de ámbitos de uso pódese crear polo menos un espazo comunicativo para a lingua nese colectivo ou estrutura, que lle garantan un mínimo de presenza, independentemente de se ese espazo comunicativo xa existe na outra lingua ou non: web, libros, cartalaría, rotulación, formularios, atención telefónica...

A outra posibilidade, no caso de organizacións e entidades estruturadas, é que sexan elas mesmas as que creen ámbitos de uso mediante incentivos que lles procuren condicións máis vantaxosas se utilizan o galego: subvencións, reducións ou exencións de taxas, compromisos en canto á compra ou difusión de produtos... en definitiva, con medidas de discriminación positiva.

Cómpre lembrarnos neste punto que as actuacións de dinamización e, fundamentalmente, as de promoción de ámbitos de uso non deberían, en principio, ter como destinatarios as comunicacións e os colectivos e organizacións que xa teñan regulada a utilización das linguas. No caso galego,

- as comunicacións da administración pública e dos seus prestadores de servizos (internas, con outras administracións públicas galegas, coa cidadanía...),
- do ensino non universitario (todas as comunicacións educativas –clases, recreos, actividades extraescolares, materiais didácticos...–, as de atención a pais e nais, as de administración...) e

- dos medios de comunicación públicos galegos (programas, comunicacións internas...).

teñen regulados os usos lingüísticos, e xa que logo, non deben ser obxecto de incentivación, promoción e fomento, aínda que si de sensibilización (especialmente cando se producen novidades na regulación dos seus usos lingüísticos, para dalas a coñecer claramente e procurar un ambiente favorable a elas) e de fornecemento de materiais, ferramentas e recursos que faciliten o uso da lingua e contribúan a mellorar a calidade das comunicacións.

Eficacia das actuacións de promoción de usos

A promoción de ámbitos de uso favorables para unha lingua nunha organización ou colectivo pódese facer creando situacións comunicativas²⁷:

- puntuais: a comunicación en galego dos responsable da NovaCaixaGalicia no acto público de presentación,
- periódicas: a emisión reiterada en galego dun anuncio de NovaCaixaGalicia nos medios de comunicación do país ou
- permanentes: a existencia de formularios de uso habitual en galego nas oficinas de NovaCaixaGalicia.

Loxicamente, a eficacia das actuacións medra coa maior permanencia das situacións comunicativas.

Así mesmo, de xeito paralelo, as situacións comunicativas en que se fomenta o uso dunha lingua poden ser de tres tipos:

- Artificiais, diferentes das habituais, creadas especificamente para garantir a entrada da lingua na organización ou colectivo: a edición dun libro en galego sobre a historia do R.C. Deportivo da Coruña, ou da campaña da Xunta *Eu son*, que distribuíu material (conto dos Bolechas, libros con autoadhesivos desta popular familia, crebacabezas para xogar nas aulas, mochilas e camisetas) para nenos/as de 1 a 5 anos²⁸.
- Forzadas, pero non obrigadas, senón froito de incentivos tales como subvencións, exencións, reducións de taxas, etc. que obrigan ao uso do galego: a subvención para que a rotulación das instalacións do Celta de Vigo sexa en galego.
- Estruturais: os/as responsables da organización asumen un proxecto de cambio lingüístico, que afecte á política de persoal e de comunicación da organización, orientado á súa autonomía lingüística. Nestes casos, cómpre de xeito previo unha sensibilización moi directa e efectiva e unha oferta de servizos integral.

27 Seguimos a Mataix (1996).

28 Vid. <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/231>.



Unha das imaxes da campaña *En galego tes todo por dicir. E logo!* (Xunta de Galicia, 2008)

A eficacia das actuacións nestes tres casos aumenta progresivamente en cada modalidade, e son as estruturais as que conseguen mellores resultados. Loxicamente, o esforzo técnico dinamizador é maior na creación de ámbitos de uso artificiais (coloquialmente, cómpre suxerir ou pedir permiso, facelo todo e dar as grazas) e menor nas estruturais, e inversamente, a implicación da organización vai medrando.

O cruzamento destas variables que inflúen na promoción de ámbitos de uso proporciona diversos graos de eficacia ás actuacións:

Eficacia das accións de promoción de ámbitos de uso

	Puntual	Periódica	Permanente
Artificial	--	- +	- +
Forzada	- +	- +	++
Estrutural	- +	++	++

Xa que logo, cómpre unha estratexia que combine e interrelacione as diferentes modalidades de sensibilización e de promoción de ámbitos de uso, adaptada a cada realidade, pero coa previsión e o obxectivo de avanzar progresivamente cara a modalidades de máxima eficacia, baseados na implicación e participación activa dos colectivos no proceso de cambio lingüístico, de tal xeito que o proxecto concibido inicialmente polos/as planificadores/as devese o proxecto da organización.

3.3 As campañas

A miúdo falamos de «campañas de dinamización» ou de «campañas de normalización» entendéndoas como simples campañas publicitarias a prol da lingua galega. Tamén se adoita utilizar o termo «campaña de dinamización» para referirse a un conxunto de intervencións planificadas nun período de tempo determinado, que responden a un mesmo obxectivo xeral, acompañadas de técnicas publicitarias e de mercadotecnia; porén, iso é o que se adoita denominar «programa de dinamización» ou «plan de dinamización».

En puridade, as campañas de dinamización son actuacións de sensibilización de duración limitada, que se programan para acompañar e/ou presentar accións de carácter máis permanente, utilizando técnicas publicitarias e de mercadotecnia.

Tódolos estudos coinciden en sinala-la dificultade que témo-las persoas para mudar determinadas actitudes, algo máis complexo e difícil que cambia-las ideas ou a forma en que realizar unha determinada tarefa. Esta complexidade é aínda maior polas múltiples connotacións que as rodean, cando nos referimos ás actitudes lingüísticas. Na medida en que as campañas de dinamización pretenden incidir neste eido, cómpre ter moi claro que non se poden agardar resultados inmediatos e que para que as campañas sexan realmente efectivas deben te-la continuidade necesaria, enmarcarse nun programa concreto de normalización e consonte cos obxectivos que se pretenden conseguir en cada unha das fases nas que está estruturado ese programa. (Romero, 1997: 75)

En efecto, se ningunha actividade programada de xeito illado serve para mudar actitudes e menos aínda comportamentos, tampouco as campañas puramente publicitarias: non resultan eficaces. As campañas deben enmarcarse en plans e programacións máis amplas. *En galego, e logo!*²⁹ ficaba en campaña publicitaria a prol da lingua nos diversos ámbitos (a transmisión interxeracional, nos epitafios, o comercio, a educación, as novas tecnoloxías...) porque non se percibía con clareza unha unidade conxunta de carácter programático con outras accións de política lingüística.

Normalmente nas campañas utilízanse técnicas e estratexias publicitarias e de mercadotecnia na súa planificación e execución. Á hora de abordar unha campaña, correspóndelles aos/ás técnicos/as de normalización fixaren os obxectivos que se pretenden conseguir, mentres que os/as profesionais da comunicación, a publicidade e a mercadotecnia deben propoñer as estratexias e os soportes máis axeitados para eses fins. Porén, resulta de interese ter uns coñecementos mínimos sobre a publicidade e mercadotecnia.

A publicidade é un fenómeno a través do cal un emisor (empresario, produtor, institución ou grupo) pretende comunicar algo a un conxunto de persoas coa

29 Campaña da Secretaría Xeral de Política Lingüística da Xunta de Galicia presentada en 2007. Vid. <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/344>, <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/465>, <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/423>, <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/935>, <http://www.xunta.es/linguagalega/noticias/470>, etc.

finalidade de informallas, persuadilas e condicionallas a actuaren nun sentido determinado. É unha información partidista ou interesada, en absoluto imparcial. [...] A información publicitaria é, logo, unha información intencional, interesada e financiada, ao servizo de fins comerciais, políticos ou socioculturais. [...] A publicidade [...] convértese nunha actividade comunicativa intermedia entre o mundo da produción e o universo simbólico do consumo. Este universo simbólico, no que interveñen e inciden as estratexias publicitarias, está inserido na mentalidade colectiva da poboación, ben no ámbito dos valores, ben no dos estereotipos sociais. A publicidade tamén funciona como suxeito vixilante, a través dos seus creadores, e como axente activo deses valores e estereotipos: por un lado, necesita coñecer as ideas e comportamentos dos consumidores para saber que ten que dicirlles nos seus anuncios e, por outro, actuar de modo indirecto, influíndo nos gustos, expresións, conceptos e actitudes dos receptores. (Sáinz Martín, 2002: 25)

As campañas de dinamización planifícanse, como calquera outra actuación de dinamización, e malia que a súa execución se lles encargue a empresas de publicidade, o papel dos/as técnicos/as de normalización lingüística é fundamental na súa planificación, posta en marcha e avaliación³⁰:

- As campañas deben artellarse arredor duns obxectivos perfectamente delimitados, amosar ou complementar unha actuación de promoción ou formar parte dunha programación máis completa, respondendo a un obxectivo máis parcial desta: presentar un plan de normalización, divulgar a posibilidade de galeguizar nomes e apelidos, acompañar actuacións de promoción do galego en diversos eidos da xustiza...
- Cómpre perfilar con precisión quen son os/as destinatarios/as da campaña e en que compoñentes actitudinais se quere incidir, de xeito coherente cos obxectivos xa fixados, o que implica estudar as características psico-sociolóxicas do colectivo.
- Unha vez que se decide o obxectivo e o colectivo destinatario da campaña e se coñecen polo miúdo as súas características, debe construírse un discurso e utilizar unha estratexia publicitaria axeitada (o ton, a liña gráfica, os soportes, a secuenciación).
- A efectividade dunha campaña depende en boa medida do discurso que traslade: da súa capacidade de persuasión, do seu poder para descubrir contradicións nos/as destinatarios/as; lembremos que a maioría das persoas pertencemos asemade a varios grupos e sostemos varios idearios que ás veces entran en conflito. Cómpre elaborarmos un discurso de campaña que, baseado nos seus valores, active o *noso marco* nos/as destinatarios/as da campaña: *Somos os primeiros en cumprir a lei*³¹.
- O lema dunha campaña de dinamización lingüística é a bandeira do discurso que se artelle e debe responder ás oito características de calquera bo eslogan

30 Vid. Romero (1997).

31 Campaña de dinamización lingüística dirixida á Administración de Xustiza.

publicitario: breve, memorizable, simple, brillante, impactante, singular, perdurable e crible: *En galego, o que ti queiras*³².

- O discurso das campañas pode utilizar argumentos de identificación (o «sermos galegos/as», dende o estilo dunha coñecida campaña publicitaria dun supermercado ata o *En galego, e logo!*) e valores (*Hai cousas que non deben desaparecer nunca* ou *En galego, o noso medio natural*³³ son campañas que comparten valores ecoloxistas) ou de *interese* (*En galego, a pedir de boca*³⁴). Para que o discurso chegue e convenza, o fundamental é que a conexión das ideas que se trasladan teña tal forza emocional que poida triunfar sobre o puro interese: *Témoslle lei* axunta argumentos profesionais e de interese cunha mensaxe de afecto e lealdade á lingua; *Queremos galego* xoga co dobre sentido de reivindicación e de amor ao idioma.
- A transversalidade, especialmente unida á utilización de argumentos de valores ou de interese, adoita provocar efectos sorpresa e conseguen ligar o interese dos/as destinatarios/as, pois de entrada ocúltase que o tema principal da campaña é a lingua, que deste xeito entra «oculto»: *Somos os primeiros en cumprir a lei, Mellorando os servizos...*³⁵
- O ton debe ser axeitado ao ámbito que se dirixa, aos seus destinatarios de destinatarias, de maneira que non se sinta aldraxado o noso público, porque senón, non vai haber xeito de que se involucren ou sensibilicen. Nunca debemos ofender as persoas que ata agora fixeron a elección contraria á que nós queremos promocionar. A utilización do humor, da *chispa* ou da sorpresa é unha estratexia pouco frecuentada nas campañas de dinamización lingüística en Galiza: *En galego vivo Vigo, en galego Vigo vai*³⁶
- A personalización das campañas (o uso do *eu, ti, nós, nosoutros/as...*) incide no poder da decisión individual, na identificación nun grupo, no compromiso, na participación... *En galego, estamos no mundo; Xogas? Aquí traballamos con estilo, Queremos galego...*³⁷
- Tamén depende a efectividade dunha campaña do xeito de transmitila. Unha destinada a promover o xogo en galego entre os/as máis pequenos/as debe



Imaxe da campaña *O galego, o noso medio natural*, da Universidade de Vigo e a CGENDL (2010)

32 Campaña de dinamización da USC do ano 1992.

33 Campañas de dinamización da Mesa e da Coordinadora de Equipos de Normalización Lingüística.

34 Campañas de dinamización da Mesa e do SNL do Concello de Santiago de Compostela dirixidas ao ámbito da hostalaría.

35 Campaña da USC dirixida ao ámbito da Administración e os servizos.

36 Campaña do Concello de Vigo dirixida ao ámbito educativo.

37 Campañas das tres universidades galegas, do SNL do Concello de Pontevedra, do SNL do Concello de Santiago de Compostela, da Mesa.

argallarse cun ton lúdico, sinxelo e cariñoso, con cores cálidas e ledas, e imaxes divertidas. Unha campaña que xire arredor da identificación co galego será diferente se vai encamiñada a vellos/as falantes tradicionais do rural (utilización de imaxes relacionadas co seu xeito de vida e as súas lembranzas máis queridas) ou se a neofalantes das grandes cidades (amosando, por exemplo, contramodelos urbanos de comportamento). Unha campaña que for destinada ás forzas armadas se cadra debería cimentarse no discurso do deber e do servizo á sociedade, e nun ton e grafismo austero. Unha campaña para aumentar o uso do software en galego probablemente utilice as redes sociais e outras modalidades da web 2.0 como soporte que nos aproxime aos/ás nosos/as destinatarios/as óptimos/as, mentres que soportes máis tradicionais (carteis, chapas, libros, camisetas, adhesivos, mandís, bolígrafos...) son máis xeitosos para chegar a colectivos vítimas da fenda dixital e, polo seu carácter permanente, son unha especie de recordatorio.

- Na temporalización e na secuenciación da campaña (a posible repartición en varias datas ou fases) tamén debemos ter en conta as características do colectivo a que se destina ou a propia natureza das propostas de campaña. Datas sinaladas polo seu valor simbólico ou referencial: o 21 de febreiro, día da lingua materna, semella un boa data para lanzar unha campaña destinada á transmisión interxeracional do galego; o aniversario da aprobación da Constitución ou da Lei de normalización lingüística constitúen excelentes días para campañas dirixidas ao mundo da Xustiza. Estructurar unha campaña en fases, espaciando as achegas de material e de soportes publicitarios, pode ser unha boa estratexia para dar a coñecer unha nova regulación de usos, materiais de sensibilización, actuacións de formación, recursos... e incidir reiteradamente na mesma mensaxe con diferentes perspectivas, dando tempo á súa asimilación progresiva.
- Como acción de dinamización que é, debe pretender involucrar. Para iso, debemos coñecer polo miúdo as formas de organización dos/as destinatarios/as, para tratar de comprometelos/as e convertelos/as non en receptores/as pasivos/as, senón en actores e axentes. Deste xeito, á hora de planificar, executar e avaliar unha campaña tentaremos contar cos principais colectivos do sector a que nos diriximos (asociacións de comerciantes, cámaras de comercio e asociacións de consumidores/as; asociacións veciñais e culturais; anpas; asociacións deportivas, federacións, etc.; colectivos de xuíces e xuízas, fiscais, avogados/as, colexios profesionais, etc.).

Anuncio da campaña *Incrementa o teu interese*, do Concello de Carballo, para o fomento do galego no ámbito comercial (2005)

Incrementa
o teu interese



...con calidade, con fiabilidade, con boa imaxe, con confianza, con orixinalidade, con innovación...



CAMPAÑA DE PROMOCIÓN LINGÜÍSTICA NO SECTOR SOCIOECONÓMICO DE CARBALLO

TOTAL 3
CAMBIO
EFECTIVO
GRAZAS POLA SÚA VISITA

4 O traballo en dinamización lingüística

A normalización lingüística, como vimos anteriormente, constitúe un proceso de cambio social; calquera medida que se adopte con ese obxectivo, como as actuacións de dinamización, constitúe un instrumento de intervención social. Mais, en realidade, a normalización lingüística, como moitos outros *produtos* que consisten nunha idea ou nunha causa social, non parte dunha demanda ampla da sociedade, e os seus destinatarios e destinatarias e, asemade, protagonistas, non están totalmente convencidos/as da conveniencia ou a necesidade de asumiren os comportamentos que tentamos promover; é máis, debemos traballar por diminuír os prexuízos amplamente asentados na poboación para facilitar o cambio lingüístico. Partillamos, así, os mesmos retos que carrega o fomento de hábitos saudables de vida, a conservación do ambiente ou do patrimonio, a promoción da igualdade entre mulleres e homes, a protección de inmigrantes, etc.

Os procesos de normalización lingüística requiren, logo, unha gran cantidade de recursos e unha longa perspectiva temporal. Neste traballo son vitais a constancia e a insistencia, o continuo seguimento e avaliación do proceso, así como a correlación coas actuacións que realicen paralelamente outros numerosos organismos en cadanseu ámbito e todos baixo un mesmo paraugas normalizador.

4.1 Do plan de normalización ao programa de dinamización lingüística

Lembremos que anteriormente definimos a dinamización lingüística como:

A aplicación sistemática dun conxunto de estratexias, técnicas e recursos que permiten xerar, xestionar e avaliar un proceso participativo de cambio lingüístico nun colectivo determinado e definido por unhas características comúns.

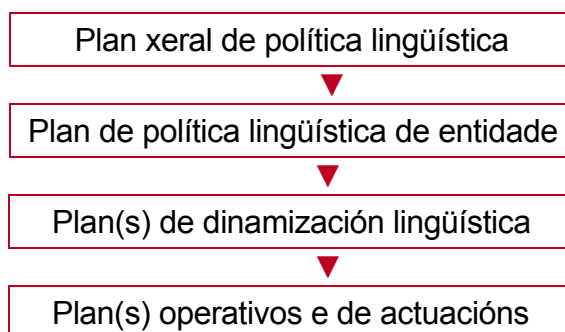
Xa que logo, os traballos de dinamización deben:

- Ser **sistémicos**, concibidos cunha perspectiva integral que responda a unha planificación e a unha política establecidas nun nivel superior, para que todo o conxunto teña coherencia e eficacia.
- Dirixirse a grupos ou **colectivos concretos** e basearse no coñecemento da súa realidade.

- Promover a **participación** activa e a **implicación** das persoas que conforman o colectivo.
- Buscar a máxima **eficacia** cunha estratexia de **progresión e sustentabilidade**: non só debe producir un cambio lingüístico, senón que ademais este debe sosterse no tempo unha vez finalizada a actuación e, mesmo, provocar, como un efecto dominó, novos procesos de cambio.

Por todo isto, os traballos en dinamización deben adoptar a forma de plan ou programa de dinamización lingüística (PDL), un instrumento de planificación inspirado na planificación estratéxica, que se utiliza en todo tipo de proxectos: urbanísticos, industriais, pedagóxicos, culturais, ambientais...

O PDL debe responder a planificación superiores, en capas superpostas de cada vez maior concreción, para atender o proceso de cambio dun grupo concreto como parte dun todo, sen perder a perspectiva do proceso de cambio global. Por outra banda, un PDL é a fase previa á planificación das actividades concretas, xa no nivel operativo.



Os dous primeiros plans son conxuntos de grandes liñas directrices que indican prioridades e orientan unha vontade de intervención política a niveis diferentes (país, entidade...). O plan de dinamización lingüística é a primeira concreción dos plans anteriores, aplicándoos a un aspecto concreto e a un colectivo específico. Os plans de actuacións son a liña máis operativa: parte dos plans de dinamización e desenvólveos e materializa en accións concretas³⁸.

Por exemplo, o Plan xeral de normalización da lingua galega, para o sector «Educación, familia e mocidade», diseña unha «Área de transmisión familiar», dado que a falta de transmisión interxeracional é un dos problemas máis relevantes que padece a lingua galega. Para esa área propóñense dous obxectivos:

- Concienciar as familias dos valores identitarios do galego, das vantaxes pedagóxicas, culturais e sociais do seu coñecemento e, polo tanto, da transcendencia de transmitírllelo aos seus fillos e fillas.
- Fomentar a transmisión e mais a aprendizaxe da lingua galega dentro das familias, especialmente nas de recente formación e nas asentadas en núcleos urbanos.

³⁸ Adaptamos a Roselló (2011: 27-28).

A eses dous obxectivos subordínanse dous obxectivos específicos para que os que se propoñen un total de doce medidas. Unha delas é:

2.3.3. Propiciar que os responsables dos servizos persoais á comunidade (educadores e traballadores sociais, monitores, asistentes sociais, técnicos culturais, etc.) sexan dinamizadores da lingua galega, completando a súa formación lingüística e sociolingüística e de lecer con maior demanda entre a mocidade.

O cumprimento desta medida poden asumilo a propia Xunta de Galicia, as administracións públicas e entidades que ofrezan á cidadanía ese tipo de servizos (concellos, ANPAS...), empresas e cooperativas de monitorado de tempo libre..., en cadanseu ámbito.

Pois ben, o traballo de dinamización que se desenvolva dende esas entidades consiste en deseñar, executar e avaliar un programa que axunte sensibilización e promoción³⁹, dirixido a estes colectivos (por exemplo, monitores/as de tempo libre dun concello), para conseguir o cumprimento desa medida. Pola súa vez, ese programa estará constituído por unha serie de actividades, cuxa planificación, implantación, seguimento e avaliación corresponden xa ao nivel operativo, que tamén é o propio da DL.

Por exemplo, no Plan de normalización lingüística da USC⁴⁰ fíxase para o ámbito da comunidade universitaria en xeral, entre outros obxectivos específicos, o de

4.1.2.1 Potenciar o uso do galego e as actitudes positivas verbo del.

E subordinada a este obxectivo, propónse a medida

Difundir entre todos os membros da comunidade universitaria o presente Plan de Normalización Lingüística.

É tarefa de dinamización deseñar como se converte a idea en realidade e posteriormente, efectivalo e avalialo:

- a través dunha única actuación de difusión (folleto, web...),
- a través dun programa con varias actuacións complementarias: presentación pública, exposicións informativas, materiais de difusión, campaña... ou
- a través dun programa de dinamización completo cun enfoque máis participativo que inclúa táboas redondas de discusión para a súa adaptación e implementación en cada centro, campaña de apoio e adhesións, etc.

Por suposto, aspectos como os recursos dispoñibles, a implicación dos/as responsables políticos/as en cada caso ou o nivel de participación, condicionan a elección dunha ou doutro. A regra de ouro en planificación e programación, en todo caso, é non facer nunca máis planificación que a que esixa a situación.

39 Se cadra, tamén de formación, asesoramento e regulación, en función das necesidades que se consideren.

40 <http://www.ti.usc.es/lexis/doc/CU/Plannormalizaci%F3nling%FCistica.pdf>.

Ás veces, na redacción dos plans de normalización aparece unha serie de medidas que se presentan como illadas e que se poden agrupar para elaborarmos un programa de dinamización máis global e con sentido unitario. Seguindo co dito PNL da USC, ao obxectivo específico

4.1.2.4 Facer uso das novas tecnoloxías para a normalización lingüística

subordínanselle unha serie de medidas:

- 1) Converter o sitio web do Servicio de Normalización Lingüística nunha fonte actualizada de difusión de información e iniciativas relacionadas coa normalización lingüística.
- 2) Empregar a Rede como elemento dinamizador do uso da lingua galega.
- 3) Proporcionarles ós membros da comunidade universitaria correctores ortográficos, software en galego e, en xeral, todos os produtos informáticos que contribúan a facilitar o uso normal da lingua galega.
- 4) Fomentar a formación a distancia e a autoformación en lingua galega valéndose dos recursos técnicos de que dispón a USC.
- 5) Potenciar, na medida do posible, a elaboración e/ou traducción ó galego de produtos informáticos.

varias das cales son susceptibles de artellárense arredor dun programa de dinamización específico en relación ás novas tecnoloxías.

Outras veces podemos agrupar nun único programa de dinamización medidas que responden a obxectivos específicos diferentes e que *a priori* non responden ao ámbito da dinamización, co obxecto de buscarlles o máximo rendemento, como, no ámbito do profesorado do antedito Plan da USC,

Fomentar accións conducentes a mellorar a competencia lingüística do profesorado.

Elaborar e difundir materiais de apoio lingüístico que faciliten o uso da lingua galega no ámbito docente e investigador.

Asesorar na elaboración de materiais para a docencia e a investigación.

Priorizar a edición de materiais docentes en galego, xa sexan de elaboración propia do profesorado da USC, ou traducións ó galego de textos doutras linguas.

Introducir na normativa de selección do profesorado interino e contratado a valoración do coñecemento de linguas, onde se incluírá especificamente a valoración do galego.

A partir deles, podemos axuntar un curso de formación en unidades didácticas en galego, onde se dan a coñecer recursos que facilitan o uso do noso idioma e se titoriza desde varios enfoques (tamén o da lingua) a elaboración dunha unidade

didáctica, que logo edita a USC a través dunha colección propia. Ademais, fórmulanse as modificacións pertinentes nas normativas para que se valoren tanto o curso de formación como a edición e o uso deste material en galego.

Xa que logo, o dinamizador ou dinamizadora debe efectuar previamente un labor de priorización dentro do plan de normalización en cuxo marco actúa. Por onde comezar? Que orde de execución a través do noso traballo lles asignamos? Iso tamén é algo que debemos planificar e lóxicamente o establecemento de prioridades varía en función da natureza, estrutura, dimensión e actividades da entidade en que se vai intervir, dos recursos dispoñibles, do horizonte temporal, do nivel de implicación e participación...

Se, polas razóns que foren, traballamos en dinamización nun organismo que carece dun plan de normalización de seu, non debemos facelo ao chou e sempre tomaremos como base de apoio o teito seguinte, o Plan xeral de normalización da lingua, naquilo que nos poida corresponder. Se só dispoñemos de tres meses para actuar, se nos indican unha única tarefa para realizar (unha campaña propagandística, por exemplo), ou se temos unha dotación de recursos ridícula, a necesidade de planificala ben é aínda maior: temos que asegurarnos de que as opcións e os procedementos son correctos dende o inicio.

4.2 A participación nos traballos de dinamización lingüística

A participación é un dos núcleos esenciais da DL: ao buscar o cambio desde dentro dos individuos e das organizacións, coa súa concienciación, convencemento e vontade, necesariamente deben participar no proceso para que se produza o cambio. Non se trata só de considerar as persoas e organizacións como simples usuarios aos que lles ofrecer actividades e servizos, senón de que involucren como suxeitos activos e que se responsabilicen en diversas medidas das dinámicas e dos procesos que pretendemos xerar. Trátase, en definitiva, de construír base social para o cambio lingüístico.

En dinamización é fundamental a relación cos e coas participantes, buscando a súa camaradería, lealdade e fidelización: cómpre traballar de xeito continuado esa relación creando interese e xerando confianza, primeiro, e despois fomentando compromisos e consolidando a relación por ambas as partes, procurando que cada vez máis os/as *destinatarios/as* se convertan en *axentes irradiadores/as*⁴¹.

A participación a través de canles formais, con consellos representativos de carácter institucional, é máis propia da elaboración, seguimento e avaliación dos grandes plans de normalización. A participación en dinamización adoita ter un carácter menos institucional e, en xeral, temos que *traballala* para conseguila, mesmo aínda que o noso labor parta dunha planificación e que esta fora participativa. Lograr esa participación activa pode ser mesmo motivo dun programa de dinamización propio⁴².

41 Vid. Vidal Barral, Nel (2009).

42 Vid. Subiela, Xaime (2011).

O primeiro que cómpre é contar cun grupo de persoas, colectivos ou organizacións que presenten certa motivación cara á normalización ou cando menos, que non sexan contrarias a ela, dentro do colectivo obxecto da nosa intervención. Supoñamos que debemos centrar os nosos esforzos, seguindo o exemplo anterior, nunha asociación cultural que fornece actividades de lecer para nenos e nenas. Se cadra, coñecemos xa directamente a directivos/as ou membros da asociación ou a monitores/as das actividades, e estamos en disposición de, a través deles, organizar un pequeno grupiño de contacto inicial. En todo caso, sempre teremos que realizar aproximacións con axentes relevantes para a nosa intervención, como poden ser membros da directiva ou, en xeral, persoas representativas da entidade. Debemos explicarlles claramente os nosos obxectivos e a nosa proposta de traballo, destacando o seu carácter aberto á participación e subliñando que non se vai facer nada co que non estean de acordo.

Este grupo inicial vai colaborar activamente xa na fase de planificación do programa. Como veremos, a súa achega é vital: a información que fornezan permitiranos coñecer o escenario da intervención; deben valorar a pertinencia dos obxectivos xerais que nós formulamos en relación á situación e ás posibilidades existentes; deben xulgar as nosas propostas de intervención e formularen outras... e todo isto cunha dinámica de traballo en grupo o suficientemente profunda como para posibilitar que a totalidade dos/as participantes compartan a opinión da necesidade do cambio e do alcance deste; que xurdan ideas e que todos e todas se sintan identificados/as co proxecto, baixo un mínimo consenso e nun clima de cooperación, o que seguramente ha obrigar os/as participantes a moveren as súas posturas iniciais. En definitiva, que o *nos* proxecto deveña realmente e por propia convicción o *seu* proxecto, que persoas representativas ou estratéxicas da entidade en que queremos intervir participen directamente e que se convertan en axentes activos/as cara a fóra, creando unha base social para a totalidade do proxecto dinamizador.

O programa de dinamización consta de tres fases: planificación, execución ou implantación, e mais seguimento e avaliación, e en cada unha delas deben funcionar mecanismos de participación.

A participación non se debe cingir só ás persoas que ocupan cargos ou que deteñen postos de responsabilidade no colectivo no que imos intervir, aínda que, loxicamente, sempre deben formar parte do grupo inicial, pois malamente unha entidade vai iniciar un proceso de cambio a través da dinamización lingüística se os seus e das súas representantes non partillan os obxectivos e as motivacións dese cambio. Mais exactamente pola mesma razón cómpre a participación de persoas



que sexan competentes nos seus roles no colectivo, que poidan achegar experiencias e visións diversas, profundas e complexas. Sexa unha asociación, sexa unha empresa ou a entidade que for, é necesaria a participación dos/as implicados/as a todos os niveis: decisores/as, traballadores/as, usuarios/as, etc.

É mellor que participen o maior número posible de persoas, coa finalidade de non limitar a reflexión e poder tomar en consideración todos os puntos de vista, o cal require de nós un estilo de actuar centrado no desenvolvemento do espírito de equipo.

Pola nosa banda, para incentivar a participación cómprenos:

- Transparencia en relación, especialmente, aos obxectivos xerais que pretendemos conseguir, os recursos con que contamos e o prazo temporal que nos marcamos.
- Flexibilidade, que permita efectivamente a incorporación das achegas e innovacións dos membros ao proxecto e a adaptación aos ritmos de traballo que poida dar de si o grupo.
- Capacidade de motivación continua, a cal medra na medida en que os/as integrantes crean na utilidade do proxecto e do traballo do grupo en particular, e na posibilidade de efectivamente levalo adiante: que visualicen un principio e resultados non só finais, a longo prazo, senón tamén intermedios.
- Aplicación de técnicas e metodoloxías de análise e de dinámica de grupos.
- Creación dunha atmosfera de empatía, confianza, cooperación, sinerxía, cohesión, negociación integradora de todo o grupo, con consideración cara a todos/as os/as participantes, con técnicas de escoita activa, que poñan de manifesto os posibles problemas e os desacordos, para discutir abertamente as desavinzas e buscar solucións e consensos entre todos e todas.
- Xeración dun clima de eficacia, cunha división clara de funcións e tarefas dos membros do grupo que evite personalismos ou que se dilúan responsabilidades. Igualmente débese buscar o máximo rendemento do tempo e dos recursos. O noso papel como coordinadores/as do grupo é fundamental para marcar ritmos, preparar traballos e documentos que sexan áxiles e produtivos; planificar e conducir xuntanzas evitando a sensación de perdas de tempo... En definitiva, correspóndenos facer avanzar o grupo no proxecto de intervención.
- Mantemento dunha comunicación de tipo asertivo, con todas as reunións que sexan necesarias para a retroalimentación do proxecto.

O programa de dinamización, como calquera outro plan, necesita axustes á medida que se aplica, ben a causa dos cambios na contorna da entidade, ben a causa de avaliacións parciais ou temporais de resultados que nos indican a necesidade de corrixir certos aspectos (obxectivos, actuacións...). En calquera caso, os PDL non

son documentos inmutables e cómpre adaptalos flexiblemente ás circunstancias e ás situacións.

4.3 As fases do programa de dinamización lingüística

Fase 1: A planificación

Planificar ou deseñar un programa de dinamización lingüística é reflexionar sobre o que imos facer e plasmalo nun documento, o cal permite presentar a lóxica que guía o traballo de xeito máis claro e eficaz tanto aos/ás nosos/as superiores (o que ten consecuencias interesantes á hora de apoialo con recursos, etc.) como aos/ás responsables e demais participantes da entidade en que temos que intervir, que saben o que se espera deles/as e poden formular achegas sobre unha base existente.

O deseño dun programa de dinamización implica ter en conta os seguintes elementos:

- Diagnóstico
- Obxectivos
- Liñas estratéxicas
- Destinatarios/as
- Actuacións
- Temporalización
- Recursos
- Indicadores para a avaliación

a) Diagnóstico da situación

Pódese levar a cabo exactamente o mesmo plan de dinamización dirixido a «Fomentar a transmisión e mais a aprendizaxe da lingua galega dentro das familias» nos barrios máis céntricos da Coruña ou Vigo e no rural de Ourense e Lugo? Semella que non. Coñecer a realidade sobre a que se quere intervir, para calibrar a distancia que a separa do obxectivo que nos marca o plan de normalización e poder propoñer un programa de dinamización para acadalo, é o primeiro e básico piar do noso traballo. A análise da realidade debe responder á pregunta: que elementos da entidade e da súa contorna condicionan e en que medida a aplicación do plan?

Aínda que os índices de tipo sociolingüístico (actitudes, usos, competencias) son vitais en dinamización, cómpre tamén recoller información sobre a historia e a cultura da entidade; a lexislación que lle afecte e as normas de que estea dotada; as estruturas propia, social e as relacións que poida manter; os recursos con que conta; as normas de funcionamento e os hábitos de conduta... Toda esa información ha darnos pistas de por onde podemos tirar e que podemos aproveitar para conseguir os obxectivos que nos propoñemos e por onde imos atopar atrancos.

Debemos, logo, manexar información; moita é obxectiva, e doadamente localizable a través de documentación de diverso tipo. Mais coñecer, por exemplo, quen é o presidente ou a presidenta dunha asociación non serve de nada se, en realidade, quen move os fíos da asociación é un socio ou unha socia de base que fica á sombra. Na maioría das ocasións cómpre posuímos información máis polo miúdo, de carácter subxectivo.

a) Elementos obxectivos

- misión ou actividade, marco legal, funcións, tarefas
- estrutura xerárquica e organizativa
- recursos da entidade (humano e materiais)
- imaxe, situacións comunicativas da entidade
- formación e usos lingüísticos
- situacións de cambio (externo, interno)

b) Elementos subxectivos

- relacións de poder, grupos e individuos salientables e influentes
- pautas de funcionamento real
- relación coa contorna
- actitudes lingüísticas
- predisposición ao cambio en xeral e ao lingüístico en particular

Este amplo labor de recollida de información pode requirir, por exemplo:

- Recompilar documentación de todo tipo sobre a entidade: actas fundacionais, información publicada a través de medios de comunicación propios ou alleos, rexistros, estatísticas, informes, bases de datos, etc.
- Realizar entrevistas (pautadas/abertas) de xeito individual a persoas que consideremos clave ou que sexan representativas de diversos aspectos da entidade. Con elas poderemos acceder ao coñecemento tácito que teñen sobre a organización, a opinións, a cuestións que non coñezamos ou non entendamos moi ben...
- Organizar grupos de discusión de non máis de 10 individuos para recoller enfoques ou opinións diversas sobre un aspecto. Neste caso, cómpre dirixir o debate, evitando que se desvíen dos temas e procurando que todos/as os/as intervinientes no grupo realmente participen.
- Observación, que é un método para reunir información visual sobre o que ocorre, o que fai o noso obxecto de estudo ou como se comporta. Debería cingirse á observación daqueles aspectos que non quedasen claros cos métodos anteriores, e deberemos evitar manipular a actividade da entidade ou o seu contorno.
- Elaborar e pasar cuestionarios (sociolingüísticos e outros) para recoller información que se poida tratar de xeito rápido ou que nos permita confirmar datos que xa inferimos cos outros métodos.

Unha vez que teñamos recollida toda a información, debemos organizala para vertela no noso programa de dinamización do xeito máis esquemático e visual posible, e de xeito que reflecta eficazmente as circunstancias da entidade que van encamiñar o PDL. Non se trata de inundar de datos, senón de analizalos, valoralos e determinar un posicionamento fronte a eles.

Isto pódese facer de varios xeitos, pero a ferramenta de análise estratéxica por excelencia, a máis utilizada para coñecer a situación real dunha organización, é a análise DAFO (**D**ebilidades, **A**meazas, **F**ortalezas e **O**portunidades).

Coa DAFO debemos discernir –e reflectir nunha matriz–, de entre toda a información que posuímos, que datos corresponden ás debilidades, oportunidades, fortalezas e ameazas da organización. As fortalezas e as debilidades son os factores controlables e refírense á situación interna do colectivo (estrutura organizativa, recursos, imaxe e comunicación...), en positivo e en negativo, respectivamente; oportunidades e ameazas representan os factores non controlables que aparecen na contorna, as circunstancias externas (socioculturais, demográficas, legais, económicas, tecnolóxicas, de competitividade...), en positivo e en negativo.

A partir da DAFO, cruzando toda a información consignada, temos que responder preguntas, adoptando estratexias distintas:

- Como manter as fortalezas?
- Como diminuír debilidades?
- Como aproveitar as oportunidades?
- Como afrontar ameazas?

Análise DAFO

		Factores externos	
		Oportunidades	Ameazas
Factores internos	Fortalezas	Situación óptima: a entidade séntese forte nunha contorna favorable. O PDL pode propoñer obxectivos ambiciosos	A entidade séntese forte aínda sabendo que a contorna non lle é favorable. O PDL propoñerá obxectivos modestos que se poidan cumprir, vista a situación externa
	Debilidades	A entidade non se sente preparada para o proxecto malia a boa disposición da contorna. O PDL propoñerá obxectivos modestos que poidan ser asumidos pola entidade.	Situación dobremente desfavorable: a entidade séntese débil nunha contorna desfavorable. O PDL deberá propoñer obxectivos moi modestos ou cumprirá deixar o proxecto para outra ocasión.

Fonte: Roselló Cerezueta, D. (2011: 73)

Por exemplo, na elaboración do PDL da Facultade de Dereito da USC en 2009 apareceron como debilidades do centro a elevada carga docente do seu profesorado e unha idade media elevada, o que prexudica en xeral a predisposición ao cambio e á innovación. Pola contra, existe un persoal docente e investigador en formación, máis novo (*ergo*, en xeral, con mellor predisposición ao cambio) e que ten que labrar unha carreira docente, o persoal que no futuro será o profesorado da Facultade a

medio prazo. Esta é a fortaleza que convén explotar estratexicamente. Nada facía presaxiar que dous anos máis tarde aparecería unha seria ameaza: a crise económica e as medidas adoptadas, que impiden a contratación e a creación de prazas de profesorado.

b) Formulación de obxectivos

Formular obxectivos non é máis que explicitar o que queremos conseguir e, dalgún xeito, identificar as debilidades ou ameazas que pretendemos eliminar. Ao formularmos obxectivos nunca debemos precisar nin o *porqué* (corresponde á fase anterior, de diagnóstico) nin o *como*, pois iso é o que se desenvolve precisamente con todas as actuacións que forman parte do programa.

A redacción dos obxectivos iníciase sempre con verbos en infinitivo que responden a diversas categorías de obxectivos, como veremos: *mellorar, corrixir, aumentar, conseguir, analizar, difundir, elaborar, involucrar, manter, atender...* Cómpre coidar que cada obxectivo que se redacta corresponda exclusivamente a un único resultado que pretendamos conseguir, e se pretendemos alcanzar dous, cumprirá redactar dous obxectivos; débese evitar a ambigüidade.

Temos que lembrar que un programa de dinamización parte, en xeral, dun plan de normalización. Por exemplo, como xa vimos, o Plan xeral de normalización da lingua galega propoñía a seguinte medida no sector «Educación, familia e mocidade»:

2.3.3. Propiciar que os responsables dos servizos persoais á comunidade (educadores e traballadores sociais, monitores, asistentes sociais, técnicos culturais, etc.) sexan dinamizadores da lingua galega, completando a súa formación lingüística e sociolingüística e de lecer con maior demanda entre a mocidade.

Un programa de dinamización que responda á dita medida do PXNLG, debe subordinar a esta os seus obxectivos xerais, mais terá en conta os resultados obtidos na análise DAFO, así como o tempo e os recursos de que se dispón. Se o programa de dinamización só vai durar un ano, vai formularse dentro dun dos grandes concellos galegos e a análise de partida nos indica que o colectivo principal ao que se dirixe o programa (monitores/as de tempo libre, por exemplo) non presentan indicadores sociolingüísticos favorables e por riba o sector está en crise, está claro que debemos moderar o alcance dos obxectivos xerais. O obxectivo xeral «Converter en axentes dinamizadores da lingua galega os monitores e monitoras de tempo libre para a infancia e a mocidade» terá que *rebaixarse* nun primeiro paso, nun primeiro programa a, por exemplo, «Mellorar as actitudes lingüísticas dos monitores e monitoras de tempo libre para a infancia e a mocidade».

Os **obxectivos xerais** dun PDL formulan a dirección do cambio, o resultado que se pretende conseguir co programa. Responden á pregunta «Para que?». Revelan prioridades, permiten a coordinación, xeran sinerxías e son esenciais para motivar os colectivos con que se traballa: hai que lembralos continuamente para animar e reconducir as persoas que interveñen. Os obxectivos xerais deben ser sempre:

- Realizables, prácticos e realistas. Non ten sentido deseñar uns obxectivos xerais con toda a planificación consecuente se de antemán sabemos que non se poden conseguir.
- Deben producir un impacto real no conxunto.
- Aceptados, sen presión nin coerción por todos os individuos implicados, para o cal teñen que ser o froito dunha discusión e dun intercambio fundamentalmente co colectivo ao que se dirixe o PDL.
- Deben ser coherentes: co plan de normalización ao que respondan, cos recursos dispoñibles ou previstos, co tempo de duración do PDL, cos resultados da DAFO, coas políticas ou modos de facer do colectivo...
- Comprensibles: deben formularse con palabras sinxelas e teñen que poder ser entendidos por cantas persoas necesitamos que se involucren en logralo.

Ás veces, aos obxectivos xerais pódeseles dar forma numérica, cuantitativa. Por exemplo, o do PDL da Facultade de Dereito da USC é:

Aumentar o uso do galego ata o 30% na docencia no grao en Dereito, de xeito equilibrado en tres cursos académicos.

Por último, os obxectivos xerais non poden ser moitos e, en caso de seren máis dun, deben ser complementarios. Lembremos que especifican a dirección do cambio e que serven para motivar; é preferible ter un só obxectivo xeral ben formulado, claro, comprendido e aceptado ca cinco enleados e que ao mellor darían para varios programas de dinamización diferentes.

Aos obxectivos xerais subordínanse os **obxectivos específicos**. Para conseguir cumprir os obxectivos xerais é preciso delimitar metas máis específicas. Son elas as que, sumadas no ámbito do PDL, conducen ao obxectivo xeral. Responden á pregunta «Que se pretende alcanzar?».

Por exemplo, ao obxectivo xeral de «Mellorar as actitudes lingüísticas dos monitores e monitoras de tempo libre para a infancia e a mocidade» dun PDL derivado do PXNLG, poderíanselle subordinar obxectivos específicos como:

1. Reflexionar sobre a importancia das actividades de lecer dos nenos e nenas na adopción de actitudes e condutas lingüísticas.
2. Analizar o papel que xogan os monitores de tempo libre en relación ao uso e fomento da lingua galega nas súas actividades profesionais.
3. Dar a coñecer ferramentas e actividades formativas en lingua galega de carácter xeral.
4. Detectar necesidades formativas e de recursos para a realización de actividades de lecer en lingua galega, co compromiso de darlles solución.
5. Subvencionar a creación e difusión de recursos para facilitar a realización de actividades en galego: xogos, cancións, materiais...
6. Promover que as empresas e asociacións do sector esixan ou valoren o coñecemento do galego por parte dos monitores/as.
7. Conseguir o compromiso de, cando menos, o 75% das entidades e asociacións do concello que ofrecen estes servizos, en relación ao uso do galego na súa oferta de actividades.

Partiriamos, para propoñer estes obxectivos xerais, dunha DAFO en que detectáramos, ademais desas actitudes sociolingüísticas pouco favorables, necesidades de formación e recursos e ausencia de requisitos lingüísticos por parte das empresas. Ademais de sensibilización e promoción (dinamización), engadimos obxectivos de mellora da formación e difusión de recursos, porque un mellor coñecemento destes adoita ir en paralelo a unha mellor valoración da lingua, e tamén obxectivos de regulación, porque contribúe ao aumento do prestixio social («para traballar, necesito galego»).

Para cada obxectivo xeral adóitanse formular varios obxectivos específicos, todos os que sexan necesarios para asegurar o cumprimento do xeral, e, preferentemente escríbense de xeito xerárquico ou ordenado: no exemplo que nos ocupa parece máis aconsellable comezar pola sensibilización antes ca por adoptar medidas de regulación. Búscase unha estratexia de progresión na consecución de obxectivos.

Para facilitar a redacción de obxectivos, podemos agrupalos en varios tipos básicos coas súas expresións verbais habituais, os cales, por suposto, non esgotan todas as posibilidades; cinguirémonos aquí ás que se utilizan normalmente en programas de dinamización:

- **Análise:** *analizar, investigar, detectar, estudar, avaliar, coñecer, reflexionar...*
- **Apoio:** *asesorar, dar soporte, orientar, formar, apoiar, subvencionar...*
- **Cantidade e calidade:** *aumentar, incrementar, ampliar, completar, consolidar, manter, avanzar, mellorar, corrixir, diminuír...*
- **Concertación:** *coordinar, colaborar, contribuír, achegar, negociar, incorporar, involucrar, manter, participar, promover, atender...*
- **Difusión:** *difundir, informar, divulgar, amosar, canalizar, fornecer, achegar...*
- **Elaboración:** *elaborar, realizar, deseñar, crear, adaptar, describir, organizar...*
- **Regulación:** *regular, definir, fixar, establecer, determinar, homoxeneizar, controlar, programar...*

É para cada un destes obxectivos específicos para os que hai que definir actuacións, resultados concretos esperados e indicadores medibles.

c) Delimitación dos/as destinatarios/as

Lembremos que a DL pretende un proceso participativo de cambio lingüístico *nun colectivo determinado* e definido por unhas *características comúns*. Determinar os/as destinatarios/as dun PDL consiste en delimitar os colectivos sociais, entidades (empresas, asociacións...) ou grupos de persoas en que pretendemos que produzan os cambios definidos nos obxectivos do programa.

A primeira etapa, logo, é a segmentación dos colectivos ou grupos de persoas. A segunda, é a elección do público obxectivo ou destinatarios/as efectivos/as do PDL.

Se pretendemos que se produza un cambio lingüístico nunha organización cunha certa complexidade, deberemos ter en conta que se poden establecer varios colectivos destinatarios; así, nunha administración pública pódense distinguir:

a) Da propia organización

- Unidades, seccións, departamentos
- Colectivos profesionais (responsables políticos/as, directivos/as, persoal técnico, administrativos/as, atención ao público, mantemento...)
- Colectivos, grupos, estamentos (sindicatos, órganos de representación...)

b) Da contorna exterior

- Empresas contratadas para prestación de servizos públicos
- Organizacións coas que se manteñen convenios
- Grupos, colectivos, organizacións cidadás con que se manteñan relacións
- Cidadáns e cidadás usuarias dos seus servizos

Por exemplo, nunha federación sectorial de empresas hai grupos de destinatarios/as dentro da propia organización da federación (persoal directivo, técnico, órganos de representación...); as propias empresas poderían verse agrupadas por diversas características (volumen de negocio, vocación exportadora, número de empregados/as...); e ademais hai que ter en conta clientela, empresas fornecedoras, empresas encargadas da xestión e a administración, administracións públicas do ramo, etc. Cómpre delimitar ben en cada caso en que grupo(s) ou colectivo(s) debemos fixar a nosa atención en función dos cambios pretendidos e tamén en función dos recursos dispoñibles, pois canto menos sexa o persoal con que contemos ou os cartos con que poidamos traballar, menos deberán ser os colectivos obxecto do programa de dinamización.

Debemos distinguir, en segundo lugar, os/as destinatarios/as directos/as, que reciben directamente os efectos das accións do PDL (por exemplo, nun curso de formación para monitores/as de tempo libre, estes/as monitores/as) e os/as destinatarios/as indirectos/as, que os reciben de xeito indirecto: os nenos e nenas que participan nas actividades en galego realizadas polos/as monitores/as de tempo libre formados polo curso, os pais e nais...

Aínda que a intervención se deseñe para atinxir un grupo específico, sempre existe un impacto sobre outros sectores, colectivos ou persoas. En xeral, cómpre ter moi en conta os/as destinatarios/as indirectos/as nun programa de dinamización, porque poden converterse en aliados/as ou, porén, nunha ameaza. Por exemplo, un PDL dunha escola de infantil ou primaria debería formularse tamén pensando no colectivo de pais e nais como destinatarios/as, pois aínda que non sexan o colectivo principal sobre o que actuar, teñen moita influencia no desenvolvemento e no éxito do desenvolvemento do programa.

Por outra banda, e sen que isto signifique abrir de xeito desmedido o raio de acción dun programa dirixido a un colectivo, non podemos esquecer que no proceso de normalización debe haber unha perspectiva global, de xeito que uns programas deberían complementar a outros para que se produza un efecto-rede. De que pode servir un programa dirixido –por seguir co mesmo tipo de exemplo– ás empresas e asociacións que fornecen servizos de lecer á infancia, baseados na actuación de monitores/as, se as administracións locais que as contratan non estivesen *traballadas* para esixiren ou valoraren determinados usos lingüísticos?

Por último, tamén deberemos ter en conta a segmentación en función das actitudes e comportamentos sociolingüísticos, que basicamente diferencia catro grupos para os cales, seguindo o *marketing* social, se propoñen catro estratexias de actuación diferentes:

1. Individuos con actitude e comportamento positivos cara á lingua. Para este tipo de destinatarios/as recoméndase seguir estratexias de afortalamiento, mediante reforzamentos do comportamento (incentivos), declaracións, premios, etc.
2. Individuos con actitude e comportamento negativos. A estratexia a seguir é a de confrontación e a neutralización, mediante informacións persuasivas ou controis sociais (presións diseminadas a través dos grupos sociais que impulsan valores normalizadores), ou mediante –de ser o caso– sancións ou coercións.
3. Individuos con actitude positiva pero usos negativos. A estratexia a seguir é a de inducir cara a un comportamento positivo mediante recursos, incentivos e promoción.
4. Individuos con actitude negativa e usos positivos. Con eles debemos utilizar estratexias de racionalización, pois tal discrepancia pode deberse á falta de alternativa ou de información, ou mesmo pode ser temporal.

Para que o colectivo seleccionado acepte ser *destinatario* do PDL (segunda fase de delimitación), deben cumprirse dúas condicións:

- a) Teñen que compartir os obxectivos do programa, para o cal deben funcionar as estratexias de participación anteditas.
- b) Teñen que compartir os criterios polos que foron elixidos, téñense que ver recoñecidos como un colectivo con elementos comúns. Os criterios para seleccionar os grupos de destinatarios/as, que poden parecernos obxectivos e racionais, poden parecerlles absurdos aos propios elixidos; é importante evitar que a selección non xere falsas diferenzas entre uns e outros.

d) Temporalización

Todo proxecto de dinamización debe encadrarse nun período concreto de tempo para, unha vez finalizado –o que inclúe a súa avaliación–, poder decidir se os obxectivos que se formularon nel se obtiveron ou non e, daquela, propoñerse un novo proxecto ou seguir traballando con outros proxectos que continúen o anterior ata acadar os obxectivos. Decidir o período de tempo que se necesita para cumprir as metas dun programa de dinamización é formular a súa temporalización.

Un programa de dinamización lingüística pode abranguer dende unhas poucas semanas ata dous ou tres anos. Loxicamente a temporalización depende:

- Dos resultados da análise DAFO: da resistencia ao cambio, da existencia de numerosas debilidades...
- Da complexidade do colectivo ou organización: en principio, levará menos tempo actuar nunha pequena empresa sen diferenzas apreciables entre os seus traballadores e traballadoras, ca nunha empresa grande e complexa como Inditex.

- Dos recursos de que dispoñamos, tanto económicos como humanos; cómpre salientar que contar con moitas persoas para levar adiante un proxecto, aínda que aparentemente poida servir para adiantar, require máis tempo para comunicación, coordinación, etc.
- Do número e tipo das actividades que planifiquemos.

Ao propoñermos a temporalización dun PDL, ademais, debemos pensar en cómo se organizan temporalmente as actividades e dalo a ver dun xeito sintético e sinxelo, para o cal podemos empregar unha ferramenta útil e sinxela como é o cronograma.

O cronograma é un esquema básico ou representación do proxecto que nos permite describir nun gráfico as actividades que se levarán a cabo durante o desenvolvemento do proxecto, relacionándoas co tempo, o tempo total no que se desenvolverá o PDL e o tempo de cada unha das actividades.

O cronograma preséntase en diagramas ou sistemas de representación gráfica; o máis usual é o de Gantt ou diagrama de barras, que se compón dunha columna á esquerda, que mostra o nome de cada proxecto, e dun gráfico de barras á dereita, que acolle barras horizontais que representan a situación e duración de cada unha delas no tempo. As actividades enuméranse de arriba a abaixo na orde en que se realizarán. A secuencialización das actividades debe seguir unha orde progresiva lóxica á busca da meirande eficacia, respondendo pola súa vez á ordenación dos obxectivos específicos formulados. Deste xeito, a aparencia xeral das actividades é unha diagonal que vai da esquina superior esquerda á esquina inferior dereita, como se pode apreciar neste cronograma parcial do Plan de Dereito da USC, onde tamén se resaltan en vermello os meses dos exames, en que non convén realizar actividades cara aos alumnos e alumnas:

Plan para Dereito	Curso 2009-2010					Curso 2010-1011													
	d	x	f	m	a	m	x	x	s	o	n	d	x	f	m	a	m	x	x
Presentación do plan de actuacións	x																		
Reflexión sobre o plan pola comunidade do centro	x																		
Aprobación pola Xunta de Facultade				x															
Difusión do compromiso e do plan				x	x														
Seminario para axentes dinamizadores								x											
Campaña de sensibilización									x										
Reunións para estudantes de intercambio								x	x										
Difusión de terminoloxía básica: Dereito Constitucional										x									
Cursos de elaboración de traballos académicos										x	x								
Premios á calidade lingüística dos traballos académicos											x								
Obradoiros de linguaxe e redacción xurídica														x	x				
Difusión de terminoloxía básica: Dereito Penal														x					
Exposición "Dereito en galego"															x	x	x	x	
Dereitos lingüísticos (curso de verán)																			x

Cronograma coa temporalización do plan de actuacións da Facultade de Dereito da USC

e) Recursos

Cando elaboramos un proxecto debemos prever as necesidades en canto ás persoas ou entidades que vaian traballar nel, as funcións que van realizar (e a cualificación ou as capacidades necesarias) e os momentos en que as realicen. Pode cumprir realizar un organigrama funcional, coa distribución dos traballos e o outorgamento de responsabilidades.

Por outra banda, cómpre prever todos os recursos materiais que necesitemos utilizar no PDL, como se poden conseguir, como se van xestionar e de quen son responsabilidade: ferramentas, tecnoloxías, equipos, espazos, materiais, medios de difusión e imaxe... Mesmo cómpre prever a desmontaxe e devolución de materiais e equipos.

Unha vez determinadas as necesidades en persoal e medios, cómpre realizar un *inventario* para comprobar que recursos se teñen, cales faltan e establecer como conseguir o que falta. En relación aos recursos humanos, haberá que contar tanto co persoal propio, como con persoas da propia organización en que se intervén; ademais, dependendo do programa, tamén se pode botar man de voluntariado. En último lugar, pensarase na contratación directa ou a través de empresas tanto de persoas como de servizos. En relación aos recursos materiais, tentaremos aproveitar todos os recursos propios e da organización a que vai dirixido o PDL.

Por último, temos que determinar que diñeiro necesitamos para sufragar os recursos humanos e materiais que cómpre adquirir e como imos conseguilo; isto é, facer unha previsión dos ingresos e gastos, e adecuar os nosos recursos económicos e o programa de dinamización. É importante, logo, elaborar un bo orzamento e un calendario financeiro que nos permita saber que imos gastar en cada momento ou fase do proxecto. Tamén teremos que determinar como se vai pagar: partidas internas, subvencións, axudas...

Na consecución das necesidades de persoal e recursos a participación devén tamén un factor fundamental; cómpre conseguir que a entidade se comprometa a ceder recursos propios, de ser o caso, xestionalos diante de terceiros (axudas, subvencións, etc.) ou adquirilos.

f) Indicadores

Un indicador é un dato ou un conxunto de datos que axudan a medir e avaliar obxectivamente o cumprimento dun programa; polo tanto, teñen que ser coherentes con el.

Os indicadores poden referirse a aspectos cuantitativos (número de folletos informativos realizados e difundidos) ou a cualitativos (valoración subxectiva da información facilitada no folleto). Os indicadores cuantificables son os máis obxectivos de todos, mais non sempre resulta doado atopar indicadores deste tipo para o que queremos medir. Ás veces cómpre utilizar indicadores indirectos, aínda sabendo que canto máis indirecto e subxectivo é o indicador máis perigo se corre de recibir influencia de factores alleos ao proxecto.

Os indicadores deben cumprir algúns criterios:

- Non debemos utilizar o mesmo indicador para a medición de diferentes metas e obxectivos; cada un debe de ter o seu propio indicador.
- Os indicadores deben gardar unha relación directa co tema ou temas abordados polo proxecto e medir o que se pretende medir. Tomados no seu conxunto, todos os indicadores deben reflectir os efectos do programa.
- Cómpre establecer os indicadores de tal xeito que sexa posible comprobar ou medir os cambios que se van producindo co programa.
- Os datos que cumpran para cada indicador deben poder recollese doadamente. O ideal é definir indicadores que requiran datos xa existentes ou que se poidan obter mediante un proceso relativamente barato e cómodo.
- Deben estar definidos de maneira precisa, sen ambigüidades, de xeito que poidan ser medidos e interpretados por calquera.

Hai diversos tipos de indicadores que poden ser necesarios nun programa de dinamización e que se asocian aos diversos tipos de avaliación que pretendamos efectuar:

- Os indicadores de recursos miden o grao de cumprimento de orzamento, tempo e recursos materiais e humanos previstos no programa.
- Os indicadores de procesos avalían a forma en que se levan a cabo as actividades do programa.
- Os indicadores de efecto ou de logros miden os resultados que se producirán co programa e asóciase cos seus obxectivos específicos.
- Os indicadores de impacto miden os cambios que se esperan lograr ao final do proxecto e mesmo alén da súa finalización, e que son definidos nos obxectivos xerais.

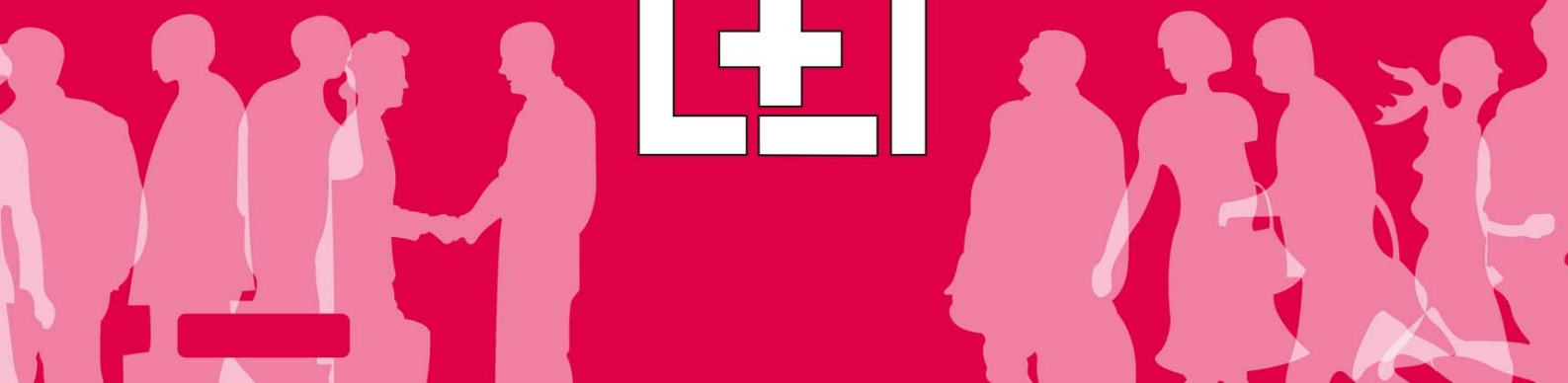
En certos casos, cumprirá establecer a periodicidade da súa medición para garantir comparacións nos resultados.

Imaxe da campaña *Témoslle lei*, para incrementar e mellorar o uso do galego na Facultade de Dereito da USC (2011)

Témoslle

LEI

Terlle lei (a algo ou alguén): Gardar fidelidade, sentir simpatía ou terlle un grande aprezo



No programa de dinamización da Facultade de Dereito da USC defínese como obxectivo xeral:

«Conseguir que a lingua galega sexa unha lingua de uso normal na comunicación, expresión e traballo do alumnado, do PDI e do PAS da Facultade de Dereito da USC, respectando a liberdade individual do PDI e do alumnado de utilizar calquera das dúas linguas oficiais. Este obxectivo xeral pódese cuantificar no ámbito da actividade docente: conseguir que o 30% da docencia que se imparte no centro sexa en galego e afecte equilibradamente a todos os grupos de docencia»

e como un dos seus obxectivos específicos

«Fomentar o uso do galego na actividade docente, dentro do marco do Plan de normalización da USC e do Plan xeral de normalización da lingua galega»

para o cal propoñemos dúas actuacións:

- Promover a fixación de obxectivos dos departamentos en relación ao aumento do uso do galego na docencia.
- Recoñecer o esforzo do PDI que imparta docencia en galego.

Como indicadores de procesos ligados á primeira destas actuacións (fixación de obxectivos), podemos propoñer o seguinte:

- Existencia de reunións de programación docente dos departamentos en que se tratan obxectivos de aumento do uso do galego na docencia.

Como indicadores de efecto, ligados ao obxectivo específico antedito de fomento:

- Porcentaxe de grupos das diversas materias que os departamentos se comprometen a impartir en galego.
- Porcentaxe de materias que contan con dous grupos impartidos en galego.
- Número anual de docentes que imparten docencia en galego.

E como indicador de impacto, asociado ao obxectivo xeral cuantificable:

- Aumento dos índices de uso da lingua galega na docencia das titulacións impartidas en Dereito no período dos tres cursos académicos que dure o programa.

Para medilos, no SNL da USC utilizamos os datos da planificación docente anual, que inclúen o uso dos diversos idiomas na actividade docente. Son datos públicos, que lle solicitamos á propia universidade cada curso segundo os ítems que nos interesan, o que nos permite contar cos datos de partida e do final do programa.

g) Actuacións

O que fai que un proxecto se cumpra son as diversas actividades que formulamos para conseguir os obxectivos propostos.

A mellor maneira de propoñer actuacións para un programa de dinamización é pensar que pasos tácticos secuenciados cómpre executar para alcanzar cada un dos

obxectivos específicos definidos para cada colectivo determinado. Isto leva implícita unha estratexia de progresión, que debe axuntar complementariedade entre as actividades ata asumiren a globalidade que esixe o obxectivo. Non se deben programar actividades polo simple feito de facelas; deben realmente responder aos obxectivos e á situación detectada e cómpre pensar en termos de rendibilidade, eficacia e eficiencia.

Á hora de deseñar as actividades dun programa de dinamización podemos incluír accións que normalmente relacionamos coa formación e o asesoramento lingüístico, e mesmo a regulación, se é que detectamos necesidades deste tipo.

Por outra banda, as actividades deben resultar útiles e atractivas, polo que en moitos casos o *engado* será a transversalidade das actividades; pensemos que estamos a promocionar un produto social, a normalización lingüística, do que en moitos casos os/as nosos/as destinatarios/as non están totalmente convencidos/as, malia utilizarmos estratexicamente a participación no deseño e desenvolvemento do programa de dinamización.

En moitos casos, unha das actuacións será un plan de comunicación ou campaña para divulgar o propio proxecto e a implicación do colectivo; lembremos que debe estar perfectamente deseñada a estratexia comunicativa:

- o público ou destinatarios
- a mensaxe que se quere transmitir
- os medios ou canles, adecuados para a mensaxe que se vai emitir e para os/as destinatarios/as
- a imaxe, a identidade, a marca con que imos transmitir a mensaxe

Á hora de deseñamos actuacións cómpre lembrar, de novo, as estratexias de participación: para que os membros da organización ou colectivo en que se intervén se sintan implicados é fundamental que teñan unha participación activa nas actuacións (cando menos en parte delas); deben ter tarefas específicas para realizar, deben sentirse involucrados na organización e nas decisións que se adopten.

Finalmente, redáctase un plan operativo que reúna todas estas actuacións e que planifique cada unha delas, é dicir: cómpre formularlles obxectivos operativos, delimitar destinatarios/as, facer unha descrición de en que consiste, especificar os recursos (humanos e materiais) que cómpren para podelas levar adiante e asignarlles indicadores. Resulta particularmente importante detallar cada actuación por tarefas elementais de xeito secuencial, ás cales cómpre atribuírlles responsables e temporalizalas, para facilitar en todo momento a súa execución, seguimento e mellora. Podemos utilizar novamente o cronograma para relacionar tarefas, tempo e responsables, como neste exemplo de como se artellan a produción dos Premios á calidade lingüística dos traballos académicos na USC.

Premios á calidade. Tarefas	Responsable	o	n	d	x	f	m	a	m	x	s	o	n
Elaborar proposta convocatoria	Isabel	█											
Envío ás comisións de normalización	Isabel	█											
Reelaboración da convocatoria	Isabel		█										
Encarga e elaboración da publicidade	Isabel		█	█									
Difusión da convocatoria	Isabel			█			█						
Presentación da convocatoria nos centros	Coord-CNL			█			█						
Recollida dos traballos presentados	Coord-CNL										█		
Busca de membros para os xurados	Coord-CNL										█	█	
Avaliación dos traballos	Xurados										█	█	█
Constitución dos xurados e ditames	Coord-CNL										█	█	█
Comunicación aos premiados/as	Coord-CNL												█
Difusión dos premiados	Isabel												█
Constancias e pagamentos dos premios	Maribel												█
Entregas dos premios	Coor-CNL												█
Pechar contas	Maribel												█
Avaliación interna	Isabel												█

Cronograma dos Premios á calidade da USC, con tarefas e responsabilidades

Cando un programa abrangue moitas actividades de diverso tipo, se cadra pode ser útil clasificalas en sub-programas segundo a súa funcionalidade (de concienciación, de fomento, de difusión, de formación, de asesoramento...) ou seguindo outros criterios.

En «O galego campa», un programa de dinamización lingüística desenvolvido en 2011 pola SXPL, que pode responder á medida do PXNLG

2.3.3. Propiciar que os responsables dos servizos persoais á comunidade (educadores e traballadores sociais, monitores, asistentes sociais, técnicos culturais, etc.) sexan dinamizadores da lingua galega, completando a súa formación lingüística e sociolingüística e de lecer con maior demanda entre a mocidade.

en relación aos/ás monitores/as dos acampamentos de verán para rapaces e rapazas de 9-12 anos (un colectivo de destinatarios/as determinado pola idade dos/as destinatarios/as indirectos/as), e que fixa como un dos seus obxectivos específicos

- Asegurar que os monitores e monitoras dispoñan de recursos para desenvolver estas actuacións

propóñense tres actuacións secuenciadas:

1. Produción e distribución do CD *Desaparafusador de gominola*, con dez cancións en galego para aprendérenlles aos nenos e nenas.
2. Proposta de dez actividades para que os monitores e monitoras poidan favorecer o uso oral do galego entre os pequenos.
3. Acción formativa para presentación dos materiais, que tamén inclúe sensibilización e difusión doutros recursos en galego e para a preparación de xogos.

Outro exemplo: para cumprir varios dos obxectivos específicos do dito Plan de Dereito da USC, como

- Fomentar o uso do galego na actividade docente, dentro do marco do Plan de normalización da USC e do Plan xeral de normalización da lingua galega
- Ofrecerlle ao persoal docente e investigador formación, asesoramento e ferramentas para que poida exercer as súas funcións docentes en galego

deseñáronse, entre outras, as seguintes actuacións:

1. Recoñecemento do esforzo do PDI que imparta docencia en galego
2. Obradoiro de elaboración de unidades didácticas
3. Edición en papel de unidades didácticas

O Obradoiro de elaboración de unidades didácticas é unha actividade formativa en que os/as docentes aprenden como elaborar unha unidade didáctica: reciben contidos de didáctica, lingua, comunicación e edición por parte de especialistas e elaboran unha unidade didáctica dunha materia de xeito titorizado, que se publica nunha colección propia da USC.

O curso computa 30 horas no Programa de formación e innovación docente da USC e puntúa como méritos recoñecibles nas normativas aplicables ao PDI (participación en cursos de formación, publicación de materiais docentes, uso do galego na actividade docente). Por último, constitúe unha mellora na actividade docente moi valorada polo profesorado. Tres razóns importantes para resultar unha medida

Imaxe da campaña *O galego campa*, da Xunta de Galicia (comezada en 2011)



atractiva, en que o galego aparece transversalmente unido a outros contidos, que axunta carácter formativo e dinamizador (promoción, incentivación) asemade.

Fase 2: A execución do PDL

a) *Presentación e... negociación, negociación, negociación*

Cando elaboramos un programa de dinamización non podemos pensar que se trata de algo inalterable. Pola contra, do mesmo xeito que consensuamos os obxectivos (o «para que»), tamén cómpre consensuar o «como», para poder crear compromisos. Ademais, nas organizacións e colectivos en que debemos intervenir poden xurdir cambios ou aparecer problemas que se cadra fan fracasar o traballo se non os evitamos.

A fase de execución debe comezar pola presentación do programa de dinamización que elaboramos, a partir dos datos e da información que obtivemos de xeito participativo, á organización en que se intervén, é dicir, a ese grupo de persoas de todos os niveis, representativas polos seus roles, a súa experiencia e visión.

Tan importante como preparar correctamente todo o PDL é presentalo do xeito adecuado, e isto atinxe tanto á documentación que se lles achegue como á nosa maneira de comunicar.

Un erro común consiste en querer fornecer tanta información como sexa posible, inundando con táboas, resumos, datos, estatísticas... O deseño do PDL e a súa presentación son dúas accións con lóxicas distintas, e moita da información que reunimos non ten por que expoñerse na presentación aos/ás nosos/as interlocutores/as. A documentación debe ser simple, pulcra, visual, esquemática. Nunha reunión con poucos participantes obviaremos o uso de presentacións dixitais de apoio e utilizaremos os documentos directamente en formato papel ou electrónico, segundo os costumes dos/as intervenientes.

O documento de presentación PDL iniciárase co seu encadramento na política lingüística da entidade e un resumo executivo de non máis de media páxina. Non debemos esquecer aspectos constitutivos de todo documento: portada, autores/as, sumario ou índice, numeración de páxinas, créditos, bibliografía...

Na nosa presentación ten que quedar claro cal é a idea ou mensaxe fundamental que desexamos transmitir: que o noso PDL é unha *proposta* que debe servir para cumprir de xeito eficaz, eficiente e rendible os obxectivos xerais que xa todos/as partillamos, e que, como proposta que é, está aberta á crítica das súas eivas para solucionar problemas, para mellorar o PDL e a súa posta en marcha mediante a innovación, ata que tamén se converta no *seu* programa de dinamización, sempre respondendo a eses obxectivos xerais xa negociados.

No propio momento de presentación comeza a negociación. Nunha primeira fase, que pode durar varias reunións, recollérase todas as achegas que se consensúen. Pode cumprir graduar a entrega de documentación segundo o ritmo da negociación, para non perderse: ver primeiro os obxectivos específicos e os/as destinatarios/as,

centrarse logo nos recursos globais necesarios, na temporalización e nos indicadores de impacto e de logros, e, finalmente, nas actuacións, coa súa planificación particular. Logo, con todos eses acordos debemos refundar o documento do PDL, que de novo se presentará nunha derradeira fase negociadora.

O ideal é que o resultado final se formalice dalgún xeito coa aprobación nos órganos pertinentes directivos, de representación, sindicais, de participación, etc., e que esa formulación dun compromiso co programa de dinamización se difunda a través dos medios que se consideren (medios internos ou externos propios da organización, medios de comunicación, etc.), o que deberá recollerse no propio PDL como actuación-campaña.

b) A execución propiamente dita

A execución comprende tarefas de tipo xerencial e técnico cun equipo de traballo; a incorporación do grupo representativo da organización ou colectivo é tamén vital nesta fase para garantir a lexitimidade da execución.

En definitiva, esta é a etapa de desenvolvemento do traballo en si. Débese poñer énfase na comunicación, tanto co grupo como co equipo de traballo:

- Para informar sobre as accións que se están realizando, as rematadas e as pendentas, o que inclúe a presentación de informes sobre as actividades.
- Para discutir regularmente o progreso do proxecto e revisar as vindeiras tarefas.
- Para tomar decisións o máis rápido posible en caso de que xurdan problemas.



De novo, é fundamental que tanto o grupo representativo do colectivo como o grupo de traballo funcionen coma un equipo, que coordina o técnico ou técnica de dinamización.

- Todos os membros do grupo e do equipo deben saber exactamente cal é o obxectivo e compartilo, para poder contribuír a logralo.
- Debe existir unha comunicación efectiva, para asegurar que non existan dúbidas.
- Todos os membros do grupo deben sentirse involucrados nos problemas que se atopen e nas decisións que se adopten.

- Á medida que se vai avanzando na execución, se as actuacións se van logrando coa calidade esperada, cómpre *celebralo, felicitar* como grupo. Así, individualmente séntese que todos contribuíron, por máis que tamén cómpre resaltar as persoas que tiveron máis que ver con ese éxito.

Fase 3: Seguimento e avaliación

Calquera acción que fagamos provoca unha valoración consciente ou inconsciente tanto sobre o seu desenvolvemento («fixémolo ben?»), como sobre o seu fin («serviu para algo?»). A avaliación dun programa de dinamización consiste, logo, tanto en determinar a eficiencia do propio proxecto como en precisar as mudanzas experimentadas polos/as destinatarios/as do PDL.

A avaliación en DL non consiste só nunha actividade de control, aínda que este é inevitable xa que estamos utilizando recursos, ben públicos ou ben fornecidos pola propia entidade, que abranguen dende diñeiro ata tempo e mesmo implicación persoal, e cómpre sabermos se usamos eses recursos ben ou se os estamos desaproveitando.

Ademais, se os programas de dinamización lingüística son un instrumento técnico de planificación continua para avanzar nun proceso de normalización lingüística, avalialos resulta clave para comprender os avances e os retrocesos que se producen, para determinar novos obxectivos no proceso ou para ceirar ata obxectivos máis modestos mediante novos programas de dinamización; para saber se debemos continuar traballando cun colectivo porque aínda falta camiño por percorrer dentro do plan xeral a que nos subordinamos ou se, pola contra, podemos xa ir *sachar noutra leira* da planificación.

Por último, a avaliación supón unha reflexión necesaria para podermos aprender dos nosos erros e dos nosos acertos.

Con esta perspectiva, cómpre lembrarmos que:

21. É raro que a planificación lingüística produza efectos a primeira vez que se leva adiante. É posible que, á hora de poñer en práctica unha decisión, os planificadores deban realizar varias tentativas par vencer a resistencia daqueles a que está dirixida.
22. A eficacia da planificación lingüística é difícil de avaliar; é difícil determinar a medida en que se alcanzaron os obxectivos ou a contribución relativa de diversos factores ao resultado obtido. (Cooper 1997: 218)

En resumo, cómpre identificarmos os mellores programas, os que contribúen en maior grao ao proceso de normalización lingüística, polo que resulta necesario medir esta contribución, avaliala.

a) Tipos de avaliación

Pódense diferenciar varios tipos de avaliación de proxectos, segundo o momento en que se realicen (*ex-ante*, intermedia e *ex-post*) e o seu obxecto⁴³:

43 Seguimos a Úcar Martínez, X. (1997: 193-207).

a) A avaliación do contexto: É a que ten como obxectivo proporcionar información e establecer criterios que guíen o PDL e que encadramos no principio do deseño do programa de dinamización (*ex-ante*) como «análise da realidade».

b) A avaliación da planificación ou do programa busca valorar o deseño do PDL, tanto no seu axuste á realidade da organización en que se vai intervir como na súa propia coherencia interna: comprobar que están todos os elementos técnicos do PDL, na orde axeitada e se son coherentes entre eles, e se cada un deses elementos técnicos está ben deseñado. É tamén unha avaliación *ex-ante*.

c) A avaliación do proceso ou intermedia, tamén coñecida como seguimento, permite revisar a implementación ou desenvolvemento do PDL (o *como*) para analizar a súa eficiencia operacional de tal xeito que, de ser o caso, se poida reprogramar. Este tipo de avaliación céntrase nos factores que facilitan ou dificultan o desenvolvemento e funcionamento do programa, nos resultados imprevistos e na falta de axuste entre elementos do PDL (falta de implicación dos/as participantes, ritmo menor, mala orzamentación...), co obxecto de enfrontalos e argallar alternativas para reconducilo, redeseñalo ou reorganizalo. Concretamente, debe focalizarse en:

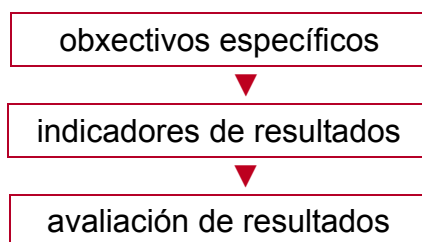
- Realización de actividades establecidas
- Calidade das actividades
- Cumprimento dos tempos do cronograma
- Execución do orzamento
- Organización
- Involucramento das persoas e grupos comprometidos na implementación

As principais ferramentas metodolóxicas para este tipo de avaliación son:

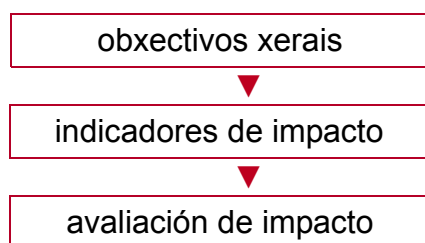
- Observación directa: é un traballo de campo sobre as accións do PDL, que consiste en observar directamente as condutas das persoas involucradas no proxecto con relación aos obxectivos e ás actividades, considerar fallos técnicos, problemas organizativos, así como elementos externos que distorsionan o desenvolvemento do PDL.
- Entrevistas con informantes chave, para obter información de persoas centrais do proxecto, respecto aos problemas que xorden na súa execución, as dinámicas de participación, os graos de compromiso e os resultados intermedios obtidos.
- Enquisas, aínda que implican moitos recursos e tempo, para obter resultados cuantitativos.
- Sondaxes rápidas.
- Grupos focais, para obter información máis cualitativa a partir de diversos tipos de persoas (mocidade, persoas adultas, persoas maiores, empresarios/as, traballadores/as...).

d) A avaliación dos resultados serve para comprobar ata que punto se conseguiron os obxectivos específicos propostos na planificación e que no programa explicitamos mediante os indicadores correspondentes. Máis aínda ca esa comprobación de resultados previstos importan os resultados imprevistos, sexan positivos ou negativos, xa que ofrecen unha información moi interesante para a continuidade da

intervención. Realízase unha vez rematado o PDL e serve para decidir sobre a súa continuidade, finalización ou modificación.



e) A avaliación do impacto tamén é unha avaliación posterior; pretende avaliar o cumprimento dos obxectivos xerais establecidos no PDL, determinar que efectos produciu a intervención que efectuamos.



É probablemente a máis dificultosa:

pola complexidade de atoparmos indicadores axeitados, pola dificultade de atopar unha relación causa-efecto entre as múltiples variables que inflúen sobre o medio obxecto da avaliación e polo tempo que necesariamente debe pasar para poder comezar a advertir os resultados sobre o colectivo. (Úcar Martínez 1997: 206)

f) A avaliación diferida consiste en avaliar a medio ou longo prazo os resultados dun PDL no colectivo en que se implementou, comprobando a sustentabilidade e a permanencia dos resultados buscados co PDL, así como a capacidade de transformación e cambio alén do proxecto.

b) A responsabilidade da avaliación

Aínda que é moi habitual noutros ámbitos que as avaliacións se deixen en mans de avaliadores/as externos/as pola súa obxectividade e desapaixonamento, o certo é que na avaliación de proxectos e programas de carácter social, como os de normalización e dinamización, que atinxen a realidades moi complexas, cómpre contar co punto de vista de todos/as os/as participantes no programa.

Os programas de dinamización son para as persoas e colectivos, e deséñanse e execútanse con persoas e colectivos, o cal crea unha implicación e mesmo unha

certa co-responsabilidade no proxecto. Daquela, a súa participación tamén na avaliación é importante, e debe permitir establecer conxuntamente:

- Os tipos de avaliación que se exercerán
- As técnicas ou ferramentas máis adecuadas
- As responsabilidades sobre o seguimento e a avaliación
- A análise dos datos e a súa interpretación
- A achega de solucións e axustes

5 Bibliografía citada

- AMORÓS NEGRE, C. (2008): «Diferentes perspectivas en torno a la planificación lingüística», en *Actas del XXXVII Simposio Internacional de la Sociedad Española de Lingüística*, Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, en <http://www.unav.es/linguis/simposiosel/actas/>
- ARACIL, L.V. (1982): *Papers de sociolingüística*, Barcelona: Ed. La Magrana
- CALLÓN, C. (2011): *Como defenderes os teus dereitos lingüísticos*, Vigo: Xerais
- CASTELLS, M. (2010): *Comunicación y poder*, Madrid: Alianza
- COBAS MEDÍN, D. E VAQUERO QUINTELA, I. (2009): «Bilingüismo e conservación do idioma». Conclusións do grupo de traballo do IV Curso de Verán Traballando en Lingua, en http://www.udc.es/snl/V_curso_veran_material.html
- COOPER, R. L. (1997): *La planificación lingüística y el cambio social*, Cambridge: University Press
- COSTAS, X-H. (coord.) (2010): *55 mentiras sobre a lingua galega*, Santiago de Compostela: Laiovento
- FISHMAN, J.A. (2001): *Llengua i identitat*, Alzira: Edicions Bromera
- FISHMAN, J.A. (1971): *Advances in the Sociology of Language*, The Hague: Mouton
- FREIXEIRO MATO, X.R. (3/6/2008): «Os prexuízos lingüísticos. Proposta de clasificación», en *Avantar. Xornal dixital*
<http://www.galizacig.com/avantar/opinion/3-6-2008/os-prexuízos-lingüísticos-proposta-de-clasificación>
- GARCÍA NEGRO, P. (ed.) (2009): *Sobre o racismo lingüístico*, Ames: Laiovento
- IGLESIAS ÁLVAREZ, A. (2002): *Falar galego: «No veo por qué». Aproximación cualitativa á situación sociolingüística de Galicia*, Vigo: Xerais
- KABATEK, J. (2000): *Os falantes como lingüistas. Tradición, innovación e interferencias no galego actual*, Vigo: Xerais
- KLOSS, H. (1969 [1697]): *Research Possibilities on Group Bilingualism: a Report*, Québec: International Center for Research on Bilingualism
- LAFONT, R. (1978): *Le travail et la langue*, Paris: Flammarion

- LAMUELA, X., MONTEAGUDO, H. (1996): «La planificación lingüística» en *Avances en lingüística aplicada*, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela
- LAKOFF, G. (2010): *Non penses nun elefante! Linguaxe e debate político*, Santiago de Compostela: 2.0 Editora
- MATAIX, T. (1996): «La dinamització lingüística, un concepte que cal recuperar», en *Llengua i Ús. Revista técnica de normalització lingüística* nº 7 (1996), http://www6.gencat.cat/llengcat/liu/07_419.pdf
- MÉNDEZ LÓPEZ, IVÁN (2011): «Queremos galego ou impoñemos galego? Breve panorámica verbo dos marcos e discursos (erróneos?) sobre a lingua galega», en Martínez Lema, P. e Sanmartín Rei, G. (2011): *Unha outra guía para a intervención lingüística*, A Coruña: Servizo de Publicacións da Universidade da Coruña
- MONTEAGUDO, H. (2009): *As razóns do galego. Apelo á cidadanía*, Vigo: Galaxia
- MORENO CABRERA, J.C. (2008): *El nacionalismo lingüístico. Una ideología destructiva*, Barcelona: Editorial Península
- MORENO CABRERA, J.C. (2000): *La dignidad e igualdad de las lenguas. Crítica de la discriminación lingüística*, Madrid: Alianza
- MOURE, T. (2011): *Ecolingüística. Entre a ciencia e a ética*, A Coruña: Servizo de Publicacións da Universidade da Coruña
- NINYOLES, R.L (1975): *Estructura social y política lingüística*, Valencia: Ed. Fernando Torres
- NÚÑEZ SINGALA, M.C. (2010): *En galego, por que non?*, Vigo: Galaxia
- RAMALLO, F. (2010): «Cara a unha tipoloxía sociolingüística dos falantes de galego» en SILVA VALDIVIA E OUTROS (2010): *Educación e linguas en Galicia*, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, <http://hdl.handle.net/10347/2247>
- RODRÍGUEZ, F. (1976): *Conflicto lingüístico e ideoloxía en Galiza*, Monforte: Xistral
- REQUENA SANTOS, F. E ÁVILA MUÑOZ, A.M. (2002): «Redes sociales y sociolingüística», en *Estudios de sociolingüística. Linguas, sociedades e culturas* (3)1 (2002:71-90) <http://www.sociolingüística.uvigo.es/articulosXvolumen.asp?id=10>
- ROMERO, D. E RODRÍGUEZ, L. (1997): «Elementos de publicidade e mercadotecnia para a dinamización lingüística» EN LORENZO, A. (ed.) (1997): *Dinamización e normalización lingüística*, Vigo: Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo
- SANMARTÍN, G. (2009): *Lingua e futuro*, Santiago de Compostela: Laivento

- SÁINZ MARTÍN, A. (2002): *¡Mírame! Teoría y práctica de los mensajes publicitarios*, Madrid: Ediciones Eneida
- SÁNCHEZ CARRIÓN, J. M. (1981): *El espacio bilingüe (Aspectos etnolingüísticos del bilingüismo y teoría lingüística de los espacios)*, Burlada: Eusko Ikaskuntza
- SEMINARIO DE SOCIOLINGÜÍSTICA (1996): *Actitudes lingüísticas en Galicia*, A Coruña: Real Academia Galega
- SOLÉ I SANOSA, MERCÉ (1991): «Dinamització cultural i lingüística» en Direcció General de Política Lingüística, *Primera trobada de serveis lingüístics*, Barcelona: Generalitat de Catalunya
- SUAY, F. E SANGINÉS, G. (2010): *Sortir de l'armari lingüístic*, Barcelona: Angle Editorial
- SUBIELA PÉREZ, X. (2011): «A procura da participación na planificación da política lingüística realizada desde as institucións» en Martínez Lema, P. e Sanmartín Rei, G. (2011): *Unha outra guía para a intervención lingüística*, A Coruña: Servizo de Publicacións da Universidade da Coruña
- TRILLA BERNET, J. (coord) (1997): *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*, Barcelona: Ariel Educación
- TUSÓN, J. (1990): *Mal de linguas*, Vigo: Ir Indo
- TUSÓN, J. (1997): *Los prejuicios lingüísticos*, Barcelona: Ediciones Octaedro
- TUSÓN, J. (2001): *Una imatge no val més que mil paraules. Contra els tòpics*, Barcelona: Ampúries
- ÚCAR MARTÍNEZ, X. (1997): «La evaluación de la animación sociocultural», en TRILLA BERNET, J. (coord) (1997): *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*, Barcelona: Ariel Educación
- VIDAL BARRAL, NEL (2009): «O papel da irradiación lingüística». Conclusións do grupo de traballo do V Curso de Verán sobre Dinamización Lingüística, en http://www.udc.es/snl/V_curso_veran_material.html
- VIDAL BARRAL, NEL (2011): «Unha guía de estilo para a política lingüística. É posíbel?», en Martínez Lema, P. e Sanmartín Rei, G. (2011): *Unha outra guía para a intervención lingüística*, A Coruña: Servizo de Publicacións da Universidade da Coruña

