

ESTRATEGIAS TRANSFORMADORAS:

Cómo potenciar la creatividad colaborativa desde los movimientos y procesos sociales

Equipo de Redacción por orden alfabético

Luis Arnanz

Javier Caballero

Loli Hernández

Pedro Martín

Tomás R. Villasante



CIMAS OBSERVATORIO INTERNACIONAL DE CIUDADANÍA Y MEDIO AMBIENTE SOSTENIBLE



CIMAS OBSERVATORIO INTERNACIONAL DE CIUDADANÍA Y MEDIO AMBIENTE SOSTENIBLE

ÍNDICE

Presentación : 40 años de experiencias latinas - 3

1.- Algunas diferencias y saltos previos - 9

- 1.1. Auto-reflexión previa y permanente - 11
- 1.2.- Negociación inicial y grupos motores - 12
- 1.3. Mapeo estratégico y conjuntos de acción - 13
- 1.4. Escuchar más allá de los primeros dilemas - 14
- 1.5. Talleres para la creatividad social - 16
- 1.6. Planificación participativa . 17
- 1.7. Democracias con iniciativas desde abajo - 18
- 1.8. Desbordes y seguimiento de los procesos - 19

2. Las técnicas y su práctica en los procesos participativos - 21

- 2.1. Punto de partida: la auto-reflexión para una participación transformadora - 21
- 2.2. La negociación inicial y el diseño participativo del proceso: El Plan de Trabajo - 28
- 2.3. Cartografía de redes y conjuntos de acción: el análisis relacional del tejido social - 40
- 2.4. La escucha y el análisis - 53
- 2.5. Devoluciones creativas: para ir más allá de los síntomas - 68
- 2.6. Planificación participativa: Plan de Acciones Integrales y Sustentables (PAIS) - 82
- 2.7. La Idea Fuerza integradora: la motivación y coordinación del Plan - 87
- 2.8. Redes democráticas desde la base: Un protagonismo colectivo - 94
- 2.9. Informes de sistematización y operativos - 105
- 2.10. La acción colectiva: realizando el Plan – 109
- 2.11. Evaluación del PAIS - 112
- 2.12. Replanteamientos: cuando el Plan se desborda - 119

3. Algo de base teórica - 122

- 3.1. Ciencia y Sociedad - 122
- 3.2. Avanzando con otras metodologías, articulándolas - 128
- 3.3. Tres desbordes históricos - 132
- 3.4. Fundamentos de los enfoques emergentes - 133
- 3.5. Esquemas prácticos y operativos - 135
- 3.6. Con los movimientos del siglo XX - 136
- 3.7. Con los movimientos actuales - 138
- 3.8. Algunos problemas que nos encontramos - 139
- 3.9. Algunas propuestas para la reflexión - 141

4. Bibliografía - 143

PRESENTACIÓN: 40 años de experiencias latinas

Quizás venga a cuento empezar con un breve relato de la evolución y aprendizajes de los que partimos los más mayores de la Red CIMAS. Lo que presentamos en este libro parte de nuestras experiencias con movimientos sociales, primero contra el franquismo (movimientos vecinales, sindicales), luego ecologista y municipalista, desde finales de los 80 en países de Latinoamérica, y más tarde, ya en este siglo, con los movimientos de “indignados/as” y con los movimientos del “buen convivir”. Nuestros enfoques y estrategias han ido madurando también con investigadores/as y autores/as que hemos ido conociendo, desde la Investigación Acción Participativa o el Socio-análisis inicial, hasta lo que hoy llamamos socio-praxis. Esta parte de fundamentos teóricos la vamos a comentar en el último capítulo. Ahora solo vamos a empezar con un relato apretado de las experiencias desde las que partimos, en las que tomamos tierra, para mostrar que no se trata tanto (o tan solo) de conocimientos de tipo “académico”, sino de aportar cierta utilidad estratégica para los movimientos sociales “pro-comunes”, de entonces y actuales.

1) 1982-92. En las luchas de los años 70 contra el franquismo ya practicábamos, sin saberlo, una cierta IAP en los barrios y movimientos obreros de Madrid. En un trabajo académico sobre la lucha de los barrios madrileños, ya se nombraba como “método de transformación” junto con los métodos de “producción” y de “reproducción” de los espacios. En aquellos años 80 Paloma López de Ceballos, Marco Marchioni, el colectivo IOE (Miguel Ángel de Prada, Walter Actis y Carlos Pereda), el colectivo EDE (Ignacio F. de Castro, Carmen Elejabeitia, etc.) y nosotros mismos ya tratábamos de avanzar con los movimientos de la época. Fue con Jesús Ibáñez cuando nos atrevimos a darle una base teórica nueva a nuestras prácticas. Desde aquellas investigaciones cualitativas, pasamos a dotarlas con los “conjuntos de acción” y sus estrategias de organización popular. En 1989 (Villasante et al., 1989) publicamos un libro sobre “Los barrios en remodelación de Madrid” y empezamos un estudio de los barrios de Caracas, Bogotá, Buenos Aires, Salvador de Bahía, Santiago de Chile y Lima. En unos 20 barrios madrileños hicimos numerosas entrevistas a los movimientos vecinales y luego hicimos talleres de debate con dirigentes sociales y profesionales, para escribir 11 tomos de informe, y un libro de conclusiones.

Con la misma metodología tuvimos la oportunidad de investigar con los movimientos de más de 20 barrios en las 6 metrópolis latinoamericanas citadas. Eran los años revueltos del

“caracazo” y sus consecuencias en Venezuela, del cuestionamiento metodológico en Bogotá, de la emergencia de Villa El Salvador y del terror de “Sendero Luminoso” en Lima, de la llegada de la democracia a Santiago, de los manejos populistas en Buenos Aires, del movimiento negro en las “favelas” y en el Pelourinho en Salvador de Bahía. Nuestras investigaciones junto a los movimientos populares eran básicamente de datos cuantitativos y entrevistas cualitativas, pero también ya hacíamos algunos talleres con debates en los barrios, preocupados por la verificación y por la utilidad de todos estos procesos para los propios movimientos de transformación social de aquellos años. Sacamos un libro colectivo titulado “Las ciudades hablan” (Villasante, 1988), dando cuenta de los sociogramas o mapeos de aquellos barrios, y de las posibilidades estratégicas de los conjuntos de acción. Orlando Fals Borda declinó hacer el prólogo que le ofrecimos, porque estábamos introduciendo nuevos conceptos de la complejidad, y fue Hugo Zemelman quien hizo una introducción crítica.

2) 1992-2002. En 1992 pudimos hacer en Madrid un Encuentro Internacional de la Sociedad Civil, en la que participaron Las Madres de la Plaza de Mayo, el Superbarrio de México, y varios movimientos populares de América Latina y del sur de Europa. También estuvieron J. L. Coraggio, J.L. Sampedro, y otras notables personalidades intelectuales. Era el nacimiento del CIMS (Congreso Internacional de Movimientos Sociales) animado entonces por varios de nosotros (Fernando de la Riva, Tomás Alberich, Tomás Villasante, etc.) Con los años evolucionamos a una Asociación de unas 30 personas profesionales comprometidas con los movimientos, y que pasó a llamarse Red CIMAS (Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medioambiente Sostenible). Hicimos un importante debate metodológico sobre la IAP a la muerte de Jesús Ibáñez, y en un curso que organizamos con el colectivo IOE y con el colectivo EDE, saldría primero un Curso de Especialista y luego un Máster en la Universidad Complutense de Madrid. El Máster nos permitió hacer decenas de investigaciones participativas en los barrios y municipios y con movimientos sociales, en Madrid. El Máster se extendió por otras ciudades como Barcelona, Sevilla, Bilbao y La Laguna. Y luego tuvo réplicas en Ecuador, Perú y Chile, donde también pudimos hacer investigaciones participativas junto con los movimientos, Ong’s y otras universidades y entidades locales.

El clima intelectual de aquellos años puede quedar reflejado en un capítulo (publicado en Delgado y Gutiérrez, 1994). Estábamos incorporando las enseñanzas de las prácticas realizadas en los campos de experimentación y con metodologías que aprendimos de Paulo Freire (mapas estratégicos), Carlos Matus (PES y flujogramas), Carlos Núñez (metodología dialéctica), Pichón-Rivière (grupos operativos), Tania Fischer (núcleos de poder local), Jesús Martín

Barbero (mediaciones comunicativas), Boaventura Santos y Ubiratan de Souza (presupuestos participativos) y otros varios que aparecen en el último capítulo del libro. En 1997 coordinamos el grupo de Poder Local en el Congreso Mundial de Cartagena sobre IAP, y con R. Brandão y Carlos Guerra pudimos aportar nuevos elementos. En el cambio de siglo hicimos diversas investigaciones, con estancia de varios meses, en Cuernavaca, en el CRIM (y Guadalajara) en México; en Montevideo con la U. de la República (y con la Comunidad del Sur); en Cuenca (Ecuador) con el PYDLOS (y con el CPR de Guayaquil), en Salvador de Bahía con el Núcleo de Investigación Local. Empezamos entonces a realizar “talleres de creatividad social”, “multilemas” y a enfocar la práctica con los “desbordes reversivos”. Publicamos entonces los manuales con la editorial El Viejo Topo, abrimos la página de CIMAS, con 6 videos didácticos (ver la bibliografía y videografía en www.redcimas.org), y la investigación de la “creatividad social” en las ciudades latinas apareció en un nuevo libro (Villasante, 2006).

3) 2002- 2011. Pudimos acompañar una serie de investigaciones participativas en la península de Santa Elena (Ecuador) sobre dinamización de economías locales con el CPR de Guayaquil, y la Auto-gestión de Mercados populares en esta ciudad, y también con investigaciones en el Cantón de Cuenca, y el Cantón de Paute sobre la auto-financiación popular. En Perú se intervino en el Plan de auto-erradicación de cultivos de hoja de coca, en el VRAE (con no pocos problemas), en los Presupuestos Participativos de Villa El Salvador, con las organizaciones femeninas en Chorrillos, un Plan de Contingencia ante desastres naturales (“El Niño”) en Piura, etc. En Chile apoyamos investigaciones participativas en Santiago sobre temas de jóvenes y barrios, sobre los “adultos mayores” en Puerto Montt, y sobre Servicios de Salud en Talcahuano, etc. A las investigaciones de Salud en Chile les pudimos dar continuidad gracias a un apoyo del MINSAL que se propuso capacitar a más de 100 trabajadores del sector, y hacer este tipo de estrategias participativas en todas las regiones del país. Destacan la práctica en zonas mapuches de la salud intercultural, algunos presupuestos participativos en hospitales, y la salud preventiva de algunos servicios comunitarios. En el manual de Metodologías que publicamos (CIMAS, 2009), aparecen los casos de los cocaleros de Perú, y la formación-acción en salud de las regiones chilenas. Pero en los libros 6 y 9 de nuestra colección Construyendo Ciudadanía (ver en la Biblioteca de www.redcimas.org), hay artículos sobre cada caso citado.

En esta década abrimos varias Escuelas de Ciudadanía para hacer estrategias con movimientos sociales. En Brasil pudimos acompañar a Cidade (Sergio Baiarle y equipo, de Porto Alegre) en los Presupuestos Participativos de la ciudad y de S. Leopoldo. En Uruguay acompañamos al Instituto del Hombre (Ricardo Cetrulo y equipo) en algunos barrios de

Maldonado y de Montevideo, y luego en Salto con el equipo de Alejandro Novoa. En Venezuela, hicimos investigaciones participativas en Caracas y Valencia sobre los Consejos Comunales. En México apoyamos a una red de profesionales del Macroproyecto Manejo de Ecosistemas y Desarrollo Humano (de la UNAM), para estrategias con desarrollo comunitario en cuencas hidrográficas de Michoacán, Morelos, Puebla y el Distrito Federal. Y también en Italia (Roma Tre), Portugal (U. de Oporto) y España pudimos acompañar a otras investigaciones participativas. Las más destacadas fueron la puesta en marcha de Presupuestos Participativos (Sevilla, y otras ciudades), Agendas Locales 21 (municipios de Madrid, etc.), inter-culturalidad con migrantes (Andalucía), Planes Comunitarios (Barcelona, Madrid y Málaga), Planes agroecológicos en zonas rurales, etc. De todo ello hay compañeras y compañeros que han realizado una decena de Tesis Doctorales, tanto latinoamericanas como españolas.

5) 2011-2019. Las manifestaciones del movimiento de los y las indignados/os, y su continuidad en las “mareas” de salud, educación, etc. marcan para nosotros otro salto en las concepciones de las estrategias y las democracias participativas. En América Latina la crisis de muchos movimientos que habían impulsado las transformaciones de las políticas neo-liberales, también nos hace pensar en re-formular y ampliar algunos saltos metodológicos que veníamos practicando. Por suerte ya hay una amplia red de personas expertas y comprometidas con la que podemos trabajar y avanzar en estas metodologías. Junto con profesionales comprometidos/as de una decena de países hemos podido poner en marcha una “red Sentipensante” abierta, que ha realizado varios encuentros nacionales en México, Chile, Colombia, Ecuador, Brasil, Argentina, España y Portugal, y que se formalizó en el Congreso Internacional ARNA de Cartagena 2017. Hasta ahora se ha elaborado un libro colectivo apoyado por CLACSO (Paño et al., 2019), y un Encuentro Latinoamericano en Rosario en Noviembre de 2018, para intentar dar continuidad a esta red. Este libro nace al calor de esta red, y por iniciativa de Mauricio Giraldo que se interesó en promocionarlo.

Como Red CIMAS estuvimos en Ecuador varios años con la realización del Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” (primero las estrategias diferenciales de las oficinas de todo el sur del país y luego con propuestas para el conjunto). Damos apoyo (junto con ACORDES) a la red Agroecológica del Austro, también en los Cantones del sur de Ecuador. En el Municipio de Cuenca en dos legislaturas (de diferentes gobiernos) acompañamos la propuesta para la participación de la ciudadanía. Primero fue con las Parroquias Rurales (Santa Ana como ejemplo destacado), y en la otra legislatura con Parroquias Urbanas (donde quedó un equipo de ACORDES implementando el proceso). También con

ACORDES se acompañó la participación de las mujeres recicladoras con los organismos municipales. Otros compañeros de ACORDES (José Astudillo y Pablo Paño) han seguido con estas metodologías socio-práxicas sobre temas del “suma kawsay” y las democracias participativas en varias comunidades del Ecuador, y la arquitecta del CIMAS Alicia Tenze está aplicando a temas de Patrimonio urbano y cultural también la socio-praxis

En estos años Sabina Habegger y Gala Garrido estuvieron aplicando aspectos de la socio-praxis en los Presupuestos Participativos de Zarate (Argentina). Paulo Gutiérrez y su equipo relanzaron el plan de salud de O’Higgins en Chile, con notable éxito. Marcelo Mendoza en Temuco, también en salud, aplica estas metodologías. Fernanda Palacios coordinó un libro de estas experiencias del continente y está dando apoyo a la socio-praxis desde la perspectiva del feminismo. En el colectivo Arteduca (Humberto Abarca y otros) de Santiago se hicieron varias Escuelas de Ciudadanía y colaboraciones exitosas con “Quiero Mi Barrio”. Esteban Ramos en Colombia aplicó la socio-praxis a los procesos de violencia del país. Erika Torrejón y Carlos Egio la aplicaron a los Corregimientos de Medellín. Nara Ramos lo enfoca a la educación en Santa María (RGS, Brasil) y Claudia Giménez y Juan Carlos Rodríguez sobre la participación ciudadana en Venezuela. En Puerto Rico conocemos el trabajo que hace con estas metodologías, Luisa Feijoo y equipo desde la universidad, apoyando diversos movimientos sociales y culturales de los barrios. Aprovechamos los buenos aprendizajes de Xalapa (México) con Juliana Merçon, en Honduras con Mario Ardón, en Perú con Alain Santandreu, que aplican sus propias metodologías, pero que las sentimos muy hermanas. Y en Colombia con Alfonso Torres y Alfredo Ghiso que se orientan desde la educación popular, y con Cesar Rocha desde la comunicación social.

1.- ALGUNAS DIFERENCIAS Y SALTOS PREVIOS.

Este libro es una versión que hacemos en la Red CIMAS de algunas metodologías que solemos usar, quitando el lenguaje más académico, y de forma que puedan servir de orientación para la construcción de estrategias por parte de los movimientos sociales. Su contenido está en consonancia con otros materiales formativos y divulgativos (libros, manuales, vídeos, etc.) que de forma continuada venimos elaborando a lo largo de estas dos últimas décadas.

Algunos activistas o expertos se quedan en las técnicas participativas, otros opinan que «lo importante no es el instrumento, sino la posición ética que mantenga el investigador que lo utilice». Sin duda hace falta preguntarse por la ética en la utilización de las técnicas, pero una ética abierta, participativa, del movimiento, no tanto una ética ideológica cerrada. En este sentido, para nosotros lo que distingue a las metodologías participativas es una posición comprometida que considera su intervención en la realidad: el *para qué*, el *con quién* y el *por qué*. Es lo que queremos presentar y justificar en este libro, para mostrar unas formas operativas de estrategias que sirvan a los movimientos sociales, o a colectivos que quieran transformar las condiciones de su vida, incluso a alguna institución o cooperativa de la economía social o solidaria, etc.

Se reconoce que “los instrumentos técnicos que se utilizan en estos casos tampoco son inocentes” (Colectivo Ioé, 1996: 37), y que lo fundamental es tener en cuenta el para qué y por qué se utilizan. Metodologías participativas como la Investigación-Acción-Participativa (IAP) plantean el uso de las técnicas (encuesta, entrevista, etc.) a partir de la implicación de los propios sujetos de la investigación en su diseño, como sujetos-objeto. Esto supone, por un lado, que la identificación de los problemas y las soluciones no parte exclusivamente de los expertos. Por otro lado, los sujetos observados se implican en mayor medida entre ellos y también con el propio proceso de investigación y acción. Es así como se puede utilizar una encuesta que ha sido elaborada por el propio Grupo motor (Colectivo Ioé, 1996), o cómo una sesión de grupo puede servir para priorizar algunas de las propuestas recogidas en los anteriores talleres (Red CIMAS, 2015). Es “una investigación para la acción concreta” (Callejo y Viedma, 2015: 296).

Vamos a presentar una serie de aspectos, momentos o saltos, que no se suelen tener en cuenta incluso en las metodologías participativas, y que nos pueden crear problemas operativos. Es

posible aprender mucho de nuestros errores y de los ajenos, y por eso consideramos que hay 8 saltos respecto a las formas convencionales. Son aspectos a no olvidar, que nos pueden ayudar en la elaboración de estrategias para los cambios necesarios de nuestras vidas, así como en los movimientos o procesos en los que estamos comprometidos y comprometidas. A esta propuesta para construir estrategias con los colectivos y movimientos sociales la llamamos “socio-praxis”, como una modalidad que no quiere confundirse con otras maneras de hacer participación que a veces parecen ser solo una moda.

Por eso empezamos por preguntarnos qué son los saltos, como preguntas legítimas, pues nos parece que se pueden confundir con fases o etapas de un proceso, más que con las diferencias de enfoque que queremos plantear. En páginas posteriores presentamos los saltos uno tras otro para una mejor explicación de las técnicas y su articulación entre sí, pero el sentido común de cada movimiento o proceso debe decidir en qué momento está y cuál es la lógica propia de aplicación en cada caso.

Pasamos a proponer algunas aclaraciones y distinciones:

a) Dentro de un proceso hay fases, etapas, que pueden alterar sus tiempos, pero que deben recorrerse para avanzar a sistemas de conciencia social más creativa, de auto-organización y resultados operativos. Los saltos en este sentido no solo suponen cumplimentar las fases en el orden que sea, sino *construir resultados* tanto internos al grupo motor como externos para la comunidad o movimiento en cuestión.

b) Son también *saltos de enfoques* en los procesos estratégicos, porque no basta con dinamizar o facilitar solo con buenas intenciones éticas, con voluntarismo basista, sino que parece preciso establecer distinciones sobre lo que supone cada “acción”, para qué sirve y para qué no sirve. Los 8 saltos que se proponen no son cualquier dispositivo técnico, sino aquellos que nos parecen que marcan unas distancias con las formas no críticas de enfocar los procesos participativos.

c) No son solo enfoques teóricos, sino que son “acciones” concretas y sus “productos”, nos parecen ambas cosas a la vez. Por ejemplo la auto-reflexión (inicial y permanente) es un enfoque (de base ética), es una acción (por ejemplo, mediante un socio-drama o una deriva), y es un producto (por ejemplo, la forma de hacer el plan de dinamización con un grupo motor).

Solo en la medida que se dan estas circunstancias podemos considerar que se da un salto metodológico respecto a estrategias más convencionales, que no se plantean estos saltos, y

respecto a procesos que hacen técnicas sin justificar por qué o para qué, las acciones y los productos.

Además de estas aclaraciones iniciales, a lo largo del texto tratamos de precisar estas características para que queden más claras sus significaciones. Si no se han hecho o podido hacer alguno o algunos de los saltos, aclarar el por qué en tal o cual situación de referencia era preferible hacer otra cosa o alterar el orden, es también un ejercicio muy saludable. El que los presentemos en forma de etapas o fases tiene su lógica para la pedagogía de un libro, pero la realidad vivida, cada situación concreta, debe mandar sobre los esquemas rígidos. Siempre estamos en el “cerrar para abrir” o en el “concretar para lanzar un proceso”.

1.1. - AUTO-REFLEXIÓN PREVIA Y PERMANENTE.

Un primer salto respecto a otras prácticas metodológicas, como tarea de fondo, es la “auto-reflexión” del equipo y el grupo motor que pone en marcha un proceso. En muchas ocasiones no hay tiempo para hacer este pre-requisito que nos parece importante. Se aduce que en el movimiento ya se tiene claro lo que se quiere, o que la administración tiene unos plazos y un presupuesto cerrado. Se da por supuesto que quienes quieren hacer participación son buena gente y que están dispuestos a escuchar y tomar las decisiones con la gente. Pero bajo esta capa de buenas intenciones pueden y suelen esconderse muchos prejuicios de los que los actores no somos conscientes. Todos y todas tenemos pre-juicios que no controlamos, por lo que es preferible hacer algún ejercicio que nos permita reconocerlos, de forma que se puedan controlar y no interferir en el momento menos oportuno.

Cuando hay tiempo para hacer una formación-acción previa solemos incluir algún ejercicio (deriva, transectos, sociodrama, juego de rol, línea del tiempo, etc.) que permita sacar a la luz, desde la visión de otras personas, planteamientos previos que pudieran dificultar que el proceso sea realmente más horizontal entre los actores. Prejuicios de la gente de ciudad hacia lo rural, de los técnicos hacia la gente sin estudios, entre etnias y culturas, hacia quien no dedica tiempo a estas tareas, etc. Es difícil que cada cual nos demos cuenta de nuestros prejuicios, por eso es importante que desde otras culturas nos puedan ver y recomendar contención en expresiones o actitudes. Y si este ejercicio necesario y permanente se puede hacer desde el principio y con cierto grado de informalidad, escuchando a las otras personas, caminando o jugando, pues suele salirnos mejor.

<u>Enfoque:</u> ¿Quién observa a quién observa?. <u>Acción:</u> Desde fuera del equipo o con dispositivos de auto-reflexión. <u>Producto:</u> auto-limitación de algunos prejuicios para sesgar menos el proceso.
--

1.2.- NEGOCIACIÓN INICIAL Y GRUPOS MOTORES

Distinguimos con la “negociación inicial” otro salto que marca todo el proceso, pues con las partes que lo inician se determinan los objetivos, tiempos totales, estrategias concretas, y condiciones de recursos, seguimiento, etc. Puede ser una negociación entre varios colectivos o con la administración. La voluntad política suele ser en principio muy generosa, hasta que hay que concretar la toma de decisiones real, los presupuestos y los tiempos reales, etc. por lo que suele ser importante dejar un escrito firmado por las partes, dejando claro el protagonismo compartido. Suele ser bueno que se constituya una Comisión de Seguimiento, que se reúna de tiempo en tiempo, a la que el “grupo motor” más cotidiano rinde cuentas. Desde la “negociación inicial” ya sabemos cuáles son los límites que puede haber en el proceso, al menos los iniciales, pues siempre aparecen otros imprevistos, y por tanto saber hasta dónde se puede juzgar participativo o no lo que se va a acometer.

Las reuniones son una buena ocasión para conocerse entre diversos sectores y grupos. El apego emocional y el apoyo mutuo es el pegamento entre el grupo base (afectivo) y el grupo de trabajo (de tarea). Es necesario reconocerse y tratarse para llegar a ser un grupo inteligente (Cembranos, F. y Medina, J. A., 2003). Dado que el grupo base trabaja sobre el qué sentimos, qué pensamos, qué inquietudes tenemos, qué miedos y desconfianzas, etc., y el grupo de trabajo se plantea el qué podemos hacer, es necesario articular estas dos formas de interacción grupal para la acción; ambas, en sus correspondientes proporciones, están presentes en cada momento del proceso. En el grupo de trabajo “no se trata, por consiguiente, de averiguar qué es un grupo, de conocer su sustancia (o esencia) y sus fundamentos, sino más bien de saber lo que puede un grupo” (Vercauteren, Mouss Crabbé y Müller, 2010: 157). Es importante pensar el grupo como potencia y como grupo de trabajo capaz de desarrollar los recursos y las potencialidades para organizarse.

La construcción de un “grupo motor” mixto, o sea de personas más técnicas y personas más “convivenciales” del lugar o el sector, que estén interesadas en el proyecto concreto nos parece un factor de avance muy interesante. No las autoridades administrativas ni los dirigentes de los

movimientos, sino más bien gente no tan ocupada, que pueda dedicar un tiempo real a hablar con la gente, a ser informantes locales, desde la vida cotidiana, desde los rumores y los entramados del tejido social concreto. Los tiempos y los lenguajes de un grupo así ya dan un primer aterrizaje al proyecto, y lo pueden ir salvando de academicismos de los técnicos y de voluntarismos y precipitaciones de la propia gente (sobre todo de aquellos dirigentes o profesionales que dicen que “ya lo saben todo”). Es muy importante este proceso, pues se encarga de acumular información cuantitativa (bases de datos, censo, etc.), cualitativa (historias, referencias, etc.), y sobre los principales actores que existen en el medio, así como de “cerrar” la información que después será devuelta.

Enfoque: Construcción colectiva desde las instancias iniciales. Acción: Constitución de Comisiones de Seguimiento y de Grupos Motores. Producto: Concretar la estrategia al caso, y un plan de dinamización.

1.3.- MAPEO ESTRATÉGICO Y CONJUNTOS DE ACCIÓN.

Una buena forma de plantear el inicio de un proceso de socio-praxis es con un mapeo relacional de las personas clave en el territorio. Es decir, partir del conocimiento de dónde se parte, de qué recursos se disponen para el hacer, y encontrar todo tipo de potencialidades, tanto en forma de recursos, redes, como de activos ya organizados. Es necesario tener en cuenta tanto a asociaciones vecinales, cooperativas, ONGs, etc., como a los servicios sociales y públicos, además de los sectores no organizados de la población. Hay que pensar que “la legitimidad de “contar con todo el mundo” no parece que tenga que ver con el número masivo de asistentes, sino con la forma de construir los análisis o acuerdos entre la diversidad de los y las presentes” (Villasante, 2017: 178).

Un tercer salto metodológico se refiere a que el grupo motor o un taller elabore un “mapeo de relaciones entre actores”, “mapa estratégico” (P. Freire) o “socio-grama con conjuntos de acción” (Red CIMAS, 2015). No se trata solo de identificar en un mapa local la situación de los actores, ni los puntos degradados o saludables de un barrio. Eso puede estar bien y lo hacemos, pero es otra cosa a lo que nos referimos. Se trata de situar sobre un cuadrante de poder real y de afinidad cultural respecto al tema que nos interesa, dónde están los diversos sectores organizados, grupos sociales o departamentos administrativos que intervienen. Valorar con quién se puede contar como “afines” o como “diferentes” dentro de los mismos intereses.

Aparte estará la mayoría de la población “ajena”. Mucho más lejos y en una posición en contra se identifica a las “opuestas”. Como se mostrará en páginas posteriores, con estos gráficos podemos construir los “conjuntos de acción” pertinentes, y elaborar alianzas o estrategias participativas.

Estos mapas de actores y relaciones sociales sirven además para tener una “muestra relacional” de cuáles son los “nudos” de las redes de información clave de la vida cotidiana, por donde fluye la comunicación básica y se reproducen las culturas en que se mueve la gente. No es una técnica para hacer en grandes talleres abiertos, sino para orientación del grupo motor, para saber a quién escuchar, desde un pensamiento reticular. Es decir, que para escuchar a toda la gente seguramente basta con tener conversaciones amplias y distendidas con una docena o dos (según el tamaño del proceso) de los nudos de los entramados de vida cotidiana en donde se mueve y reproduce la gente, sus ideas y sus acciones. Construir una estrategia participativa no es simplemente llamar a que venga la gente a donde estamos nosotros, pues seguramente solo vendrán los “afines” como mucho. Más bien es saber a dónde hay que ir a escuchar la diversidad de posiciones posibles, y distribuirse la tarea.

Enfoque: Reconocer la complejidad de relaciones en los entramados sociales (clase, afinidad cultural, organización, miedos y confianzas) Acción: mapeo estratégico o sociograma. Producto: Muestra relacional y “conjuntos de acción” para alianzas viables en el proceso.

1.4.- ESCUCHAR MÁS ALLÁ DE LOS PRIMEROS DILEMAS.

La escucha activa con “multi-lemas” es otro salto que viene de lo que acabamos de plantear. Pero en nuestro caso esta escucha tiene unas características especiales. El salto en las escuchas es ir más allá de las peleas y dilemas dominantes que nos solemos encontrar. Se suele pensar que lo más repetido en las conversaciones es lo que nos da una información en la que apoyarnos para asentar las mayorías. No se trata tanto de saber qué opina la mayoría, generalmente a través de un cuestionario, pues suele ser una posición superficial. Guiándose a través del mapa estratégico podemos “saturar las opiniones” con una o dos decenas de entrevistas-escuchas-talleres, y al mismo tiempo observar que lo habitual es que surjan varias posiciones contradictorias. Mucho más real es saber cuántas opiniones están enfrentadas en la comunidad o sector, donde suele haber dos que se disputan la hegemonía entre lo dicho públicamente, y suele haber además otras dos o tres adicionales, que complejizan y profundizan el campo (que

suelen surgir desde los “discursos ocultos”, los que no se dicen a la primera, y solo en la confianza de un proceso aparecen).

Llamamos “multi-lemas” a lo que Johan Galtung (2004) llama “penta-lemas” y que otros autores llaman “tetra-lemas” (Ibáñez, 1986), etc. con tal de no dejar la escucha encerrada en “dilemas”. En varios de los casos señalados el grupo motor o incluso el equipo, con materiales dispersos, recogidos aquí y allá, puede identificar las posiciones que superan los “dilemas dominantes”, y devolver esta información a la gente para establecer un Auto-diagnóstico complejo. Muchas veces se destacan las posiciones mayoritarias de cada tema, como expresan habitualmente los medios de comunicación, los políticos y determinados expertos: “el barrio opina tal cosa” y ya está, pero no es tan simple como eso pues siempre hay varias posturas controvertidas. Al hacer este ejercicio nos suele suceder que posiciones minoritarias u ocultas pasan a ser posiciones emergentes en un debate, porque incluyen y superan los dilemas más repetidos.

A modo de autocrítica, hemos de reconocer que han sido pocos los casos en los que hemos podido hacer estas profundizaciones en los últimos 15 años. Debemos ver con más experiencias cuáles son los mejores momentos para la realización de multi-lemas con el grupo motor y con la gente a través de talleres, es decir, determinar mejor cuándo aplicar los multi-lemas en cada momento del proceso.

Con los multi-lemas “la tarea lógica después de escuchar es analizar lo que se ha escuchado (sistematizar la información), no porque toque cerrar el proceso participativo como hacen algunos técnicos (analizan, concluyen y proponen), sino más bien porque toca abrir el proceso de nuevo y devolver esa información a la gente, para que la verifique o corrobore, pues es quien la ha producido y puede mejor matizar” (Red CIMAS, 2015: 88). De esta manera, a quienes les devolvemos sus propias palabras sin decir quién lo dijo (eso sí, bien seleccionadas por sus contrastes), les colocamos en un dispositivo organizadamente cerrado pero al mismo tiempo informativamente abierto, con el objetivo de provocar su creatividad, profundizar en causas y orientar posibles caminos superadores.

<u>Enfoque:</u> Superar algunos dilemas superficiales que dice la gente, queriendo quedar bien (no suelen revelar posiciones ocultas). <u>Acción:</u> Talleres para la devolución de las posturas diferenciadas con multi-lemas <u>Producto:</u> Deliberación de posiciones discursivas por los protagonistas y profundización en causas y en vías superadoras.
--

1.5.- TALLERES PARA LA CREATIVIDAD SOCIAL

Llegamos a los “talleres de creatividad social”, que suele darse a los varios meses o al año de haber empezado. En varios de los casos estas devoluciones de lo escuchado a la gente se hacen en diversos momentos, tanto en talleres con poca gente, como en un acto de mayor dimensión (en este caso dividiendo a la gente en grupos temáticos en el propio acto). Para ello se realizan “multilemas” con las frases recogidas de la gente, o “flujogramas” con las posiciones que los participantes aportan en su grupo o en reuniones amplias, u otros dispositivos de priorización participativa.

Lo primero es que la gente sienta que se les tiene en cuenta y que pueden decidir como acto ético, pues la información es suya. Lo segundo, que puedan verificar lo que haya salido de las escuchas realizadas, tanto posiciones mayoritarias como otras emergentes. Luego, profundizar en las causas manifiestas y ocultas en grupos pequeños. En cuarto lugar, pasan a relacionar e integrar unas temáticas con otras, y priorizar aquellos aspectos que la gente considera más urgentes o más importantes. La quinta cosa es diferenciar entre las propuestas de urgencia, las temáticas de fondo, y la idea-fuerza que agrupa todo el proceso. En sexto lugar se suele dar que se formen grupos mixtos para pasar a completar y poner en marcha cada una de las tareas que se han señalado como prioritarias.

Es decir, al cerrar el auto-diagnóstico en los talleres donde se devuelve la información, se genera “creatividad social” (validan, matizan, profundizan, integran, y proponen), lo que le da un plus de valor de operatividad y científicidad. De algún modo la cuestión es provocar una especie de “reflexión grupal de segundo orden”, que el grupo profundice en las distintas opiniones que se han recogido, en las posibles razones que hay detrás de cada frase para que “surjan nuevas posiciones consensuadas”, a partir del posicionamiento de los participantes más como sujetos que como objetos de investigación. Es el momento de dar a conocer los puntos de fricción, intereses enfrentados, así como completar el abanico de las posibilidades de cambio.

<u>Enfoque:</u> Reflexividad de “segundo grado” con la gente implicada, que se replantea los primeros síntomas para pasar a problemáticas mucho más profundas e integrales. Acción: Talleres o Asambleas con grupos de trabajo. Producto: un auto-diagnóstico, con prioridades y alianzas para poder pasar a la fase de actuaciones.

1.6.- PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Cerrar para abrir: la priorización de propuestas y la división del trabajo. La premisa es la de que no se debe volver atrás en el proceso: volverlo a abrir, empezar de nuevo y replantearse lo dicho puede generar una frustración y una confusión respecto a las posibilidades de pasar a la acción que compromete el proceso. A este respecto comenta Tomás Villasante: “para que no vuelva la frustración es preciso que la gente vea y compruebe que sus iniciativas desde la vida cotidiana pueden encontrar un cauce y llegar a realizarse” (Villasante, 2017: 180). Es importante tomar determinadas propuestas, más o menos consolidadas, y empezar con ellas. Esta es la decisión estratégica que debe tomar el conjunto de participantes: en función de los posibles recursos y las demandas de la población, debe elegir una serie de propuestas para su puesta en marcha.

Es importante diferenciar las propuestas de urgencia, las que se pueden hacer en unos meses o un año, de las que necesitan más tiempo para ser ejecutadas. Para que la gente crea en el proceso, lo apoye y se implique en él, hay que ejecutar cuanto antes las propuestas que se vienen demandando desde hace tiempo. Se trata de un test de credibilidad. No hay que crear falsas expectativas, pero sí pasar de los auto-diagnósticos (que a veces se nos eternizan) a realizaciones viables. Otras propuestas temáticas necesitan plazos para su realización más largos, de varios años, por lo que cabe programarlas cada una de forma específica, desde un grupo de trabajo mixto conformado con voluntariado, personas interesadas y/o expertas. La “idea-fuerza” o visión de futuro, ha de ser movilizadora de la comunidad e integrar lo que en el fondo quieren los diversos sectores implicados. Además, puede dar una proyección interesante al Plan, e interpelar a las autoridades para que se comprometan a aportar ayudas y recursos humanos. La clave para conseguir una articulación amplia de actores de manera participativa es que éstos se reconozcan en una Idea-Fuerza común por haberla construido y sentido como propia.

El objetivo es el salto a la Planificación desde abajo, partiendo de la gente que acuda desde la diversidad de sectores que hay en cualquier comunidad. No tanto que sean muchas las personas en número, sino que se vea que hay mayores y jóvenes, varones y mujeres, de distintas culturas locales, distintas ideologías o religiones, etc. Los grupos de trabajo son para acciones concretas que se han acordado entre las personas implicadas, y se diversifican según lo que les interesa a cada persona o asociación. Son una manera de abrir los procesos a sectores concretos que se

sienten parte del conjunto, pero tienen sus propios objetivos y capacidad de acción. Abren el proceso a quienes no llegaron al principio, y con ello a posiciones discursivas aún más variadas.

Enfoque: Estilos provocativos (“transductivos”) como verificación práctica. Acción: Grupos de trabajo mixtos, que elaboran sus propuestas y las van poniendo en marcha. Producto: Un Plan de acción integral y sustentable.

1.7. DEMOCRACIAS CON INICIATIVAS DESDE ABAJO

La “estructura auto-organizativa” que construye la gente implicada es la única garantía de que se puedan ir consiguiendo los resultados esperados. Por eso aquellos procesos (como algunos planes o presupuestos participativos) que no dejan auto-organización para la toma de decisiones dudamos que se puedan considerar participativos de verdad. Si se dejan de hacer asambleas abiertas, si un grupo reducido se relaciona con la administración y no cuenta con grupos de trabajo para temas concretos, etc. suele suceder que el proceso decae. Por el contrario, un “plan integral” debe contar con todas las formas posibles de ampliar los conjuntos de acción (un buen indicador es el número de jóvenes), dando algunos resultados iniciales, e involucrando a sectores que al principio desconfían de que vaya en serio. No se trata solo de auto-gestión, sino que se puede combinar con co-gestión con las administraciones que se precisen en cada caso. La Comisión de Seguimiento, donde pueden estar personas de la administración y portavoces de la población, puede ser una fórmula entre otras, para la democracia participativa.

Este salto muestra hasta qué punto se ha conseguido hacer “escuela de ciudadanía” de formación-acción, que deje poso en la comunidad o sector considerado. Sin duda es una prueba que solo se consigue en algunas ocasiones, al menos por las experiencias que conocemos, pero que es posible y deseable. Se necesita una presencia de los estilos co-productivos de hacer las cosas, y la continuidad de grupos motores durante varios años. También se recomienda partir de una descentralización de la toma de decisiones y una construcción desde abajo.

Enfoque: Construcción de experiencias de democracias participativas. Acción: Articulación de grupos de trabajo, que ponen en marcha de forma coordinada sus propios proyectos. Productos: Ejecución a corto plazo de algunas propuestas, e inicio de otras a medio plazo.

1.8.- DESBORDES Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

El octavo salto diferencial tiene que ver con la evaluación y monitoreo de los procesos que acompañamos. Esto va unido al tema anterior de la auto-organización, pues no se trata de una evaluación final, ya que estas estrategias integrales no se acaban de realizar nunca, y cuando ya se van realizando algunos elementos aparecen otros. Lo que vemos más diferente en nuestro caso es la capacidad de “desborde” de los procesos, tanto para las propias administraciones, los sectores implicados, e incluso para el propio “grupo motor”.

Los procesos nunca terminan (tal vez lo piense un técnico, pero no así para la gente). Cuando se concreta la ejecución de algunas de sus propuestas se abren nuevas cuestiones, porque los “planes” nunca se ajustan con la realidad, y menos con los imprevistos que siempre suceden. Los “desbordes” abren de nuevo los procesos: los desbordes de la situación en sí, los correspondientes a los grupos que se implicaron, y los relacionados con los aprendizajes de quienes están atentos a lo que se innovó en los conocimientos y las metodologías. La realidad es algo abierto siempre, y solo en ocasiones la podemos cerrar un poco para poder entender algo y hacerla abrir de nuevo.

El equipo o grupo motor que se plantea hacer una estrategia integral debe estar dispuesto a ser desbordado por las circunstancias locales, a que aparezcan circunstancias y reacciones que no estaban previstas, pues en cada caso concreto que no se dé ese salto hay que desconfiar que se esté tocando la realidad en verdad. Lo importante es saberlo encajar y reajustar. En este aspecto volvemos al primer salto de la “auto-reflexión”. Es decir, a poder volver a comenzar con cada proceso como si fuera de nuevo, pues las circunstancias externas siempre son cambiantes y muy complejas, y lo que no se puede pretender es repetir los mismos esquemas una y otra vez. Quién no sienta que está aprendiendo en cada uno de los casos, es que está aplicando mecánicamente una metodología sin reinventarla con la gente.

<u>Enfoque:</u> Estilos transductivos que se dejan desbordar. <u>Acción:</u> Monitoreo con dispositivos de corrección y mejora de procesos. <u>Producto:</u> Resultados visibles a corto plazo, que dan confianza para los programas a medio plazo.
--

2. LAS TÉCNICAS Y SU PRÁCTICA EN LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

2.1.- PUNTO DE PARTIDA: LA AUTO-REFLEXIÓN PARA UNA PARTICIPACIÓN TRANSFORMADORA

¿De dónde partimos?

Hay muchas formas de empezar un proceso participativo y habitualmente no es posible elegir cuál debe ser la forma que más conviene. Más bien se trata de adaptarnos a la situación en que haya surgido la demanda o la propuesta. Puede ser un grupo de personas activas, un movimiento social, un curso de especialización, una cooperativa, etc., quienes se planteen poner en marcha este tipo de metodologías. Por eso, antes de iniciar un proceso participativo, es interesante hacernos algunas preguntas, hacer una auto-reflexión y autocrítica sobre nuestro punto de partida, nuestro entorno y nuestros intereses en el proceso, lo que nos permitirá explicitar de qué prejuicios, valores o contradicciones partimos, para qué, con quiénes y para quiénes vamos a hacerlo.

¿Con quién comenzar?

Lo primero es conocer a aquellas personas cercanas que estarían dispuestas a debatir y compartir sobre la conveniencia y oportunidad de poner en marcha un proceso de este tipo, para hacernos las primeras auto-reflexiones grupales. Es el embrión de lo que será el grupo motor (GM) de todo el proceso, que detallaremos más adelante. Pero si desde el principio contamos con un grupo de personas dispuestas a implicarse es mucho más fácil que el proyecto se materialice y se enriquezca.

A veces en el pequeño grupo inicial es conveniente hacer previamente algunas dinámicas de grupo, provenientes tanto de la Educación Popular como de la Animación Sociocultural, ya que éstas permiten que el grupo se conozca mejor, se fortalezca como tal y auto-organice sus propias tareas.

Es necesario hacer una advertencia: en este tipo de trabajos con grupos estables (en el espacio y en el tiempo), nos vamos a encontrar con tensiones y dificultades derivadas de la propia interacción grupal, que hay que afrontar y resolver de la manera más constructiva para el proceso.

El o los grupos motores

Puede ser un equipo mixto de personas, constituido por vecinas y vecinos y algunos profesionales del entorno que tengan mayor compromiso con el proyecto, así como el personal técnico que se encargue de apoyar metodológicamente el proceso, si es que lo hay. Se trata de reunirse con cierta estabilidad con algunas personas (tres o cuatro como mínimo) con las que es posible trabajar de forma continuada, en sesiones semanales o quincenales. No es necesario, ni incluso recomendable, que sean personas representativas, pues algunas de ellas pueden apartar a otras. Sencillamente, se trata de personas poco conocidas, gentes que en general tengan tiempo disponible y ganas y no sea por motivos de protagonismo o rivalidades. Este grupo es conveniente que sea lo más plural posible y además debe estar abierto a nuevas incorporaciones.

Este conjunto de personas (como GM o conjunto de grupos) son a la vez fuente de información: nos ayudan a recabar datos acerca de su entorno y sobre las redes de relaciones existentes, porque pertenecen al sector, a la comunidad o trabajan en ella y conocen las redes y el tejido social, y también son el núcleo metodológico, participando activamente según su interés, disponibilidad, actitudes, capacidades y formación, en las distintas etapas del proceso. En este grupo también se ha de dar el aprendizaje de las metodologías participativas, porque se compartirá toda la información y todo el trabajo.

Por su parte, las personas que den el apoyo técnico dentro o fuera del GM, según se vaya organizando, irán debatiendo las diversas etapas del trabajo, tanto en los contenidos como en los métodos. La constitución del GM se va haciendo de la manera más natural posible, a medida que las personas se vayan acercando al proceso, sin forzar, porque la gente cuando se siente presionada a pertenecer a una estructura, a una organización, suele alejarse y dejar de colaborar. También es un grupo que va cambiando, con salidas y entradas de personas, según sus intereses y sus posibilidades, pero se intentará que haya un núcleo lo más continuado posible. Debe quedar abierto a nuevas incorporaciones, por lo que haremos la invitación en todas aquellas ocasiones que se nos presenten.

Las actividades de los Grupos Motores

Para hacernos una idea de la importancia de este grupo, detallaremos algunas de las tareas y de las potencialidades, así como de los errores más usuales que suelen darse en el trabajo cotidiano para poder prevenirlos o corregirlos.

- Tareas del GM:

- Dinamizar el diseño del proceso.
- Cuidar y hacer el seguimiento de las pautas metodológicas.
- Diseñar y llevar a cabo las técnicas pertinentes.
- Hacer las convocatorias de las reuniones.
- Tener momentos de auto-reflexión y de auto-aprendizaje.
- Hacer la divulgación (con el equipo multimedia o de comunicación).
- Crear puentes con otras redes, entidades e instituciones.
- Potencialidades del GM:
 - Oportunidad de aprendizajes mutuos, colectivos.
 - Compartir un trabajo en grupo heterogéneo.
 - Hacerse con una forma de entender la realidad que va más allá del proyecto.
 - Crear lazos de confianza que faciliten el mejor entendimiento entre distintos sectores profesionales y poblacionales.
 - La materialización de un grupo capaz de seguir dinamizando el proceso aun cuando no estén los profesionales metodológicos porque ya saben las claves básicas.
- Peligros más frecuentes y formas de evitarlos:
 - División entre profesionales y no profesionales a la hora de tomar decisiones. Para evitarlo:
 - Cuidar el lenguaje. No hay que “profesionalizar” al vecino, sino “vecinalizar” al técnico en sus formas de comunicarse.
 - Cuidar los espacios, los horarios y los tiempos de las reuniones. Que sean los más adecuados a las personas no “técnicas”. No aprovechar las horas donde los profesionales se encuentren por motivos de trabajo para reunirse y tomar decisiones.
 - Cerrarse a nuevas incorporaciones. Se puede dar la impresión de un grupo cerrado, con sus claves y sus complicidades. Para evitarlo:
 - Tener siempre abiertos y claramente definidos los canales de incorporación y cuidar mucho a la persona que se acerque facilitándole la acogida e integración.
 - “Apropiarse” del proceso, tener miedo de que el proceso crezca y se escape de lo previamente diseñado. Para procurar evitarlo:
 - Hacer periódicamente ejercicios de auto-reflexión y de coherencia con los fines.

- Procurar que sean distintas personas y colectivos los que tengan protagonismo en los actos públicos. Sistema rotativo de portavoces, etc.

Alrededor del GM puede haber otros círculos de personas y entidades con distintos grados de implicación. Los distintos círculos son abiertos y las personas se pueden ir pasando de unas a otras según sus posibilidades.

Si queremos trabajar desde la perspectiva participativa tenemos que reconocer a los otros/as, por eso es tan importante partir de sus conocimientos, de sus emociones y de sus vivencias. Cada persona (vecinos, niños, mujeres, inmigrantes, jóvenes o mayores...) puede aportar su visión particular de la comunidad, del entorno donde se desarrolla su vida cotidiana, sus dificultades, sus preferencias, etc. Una manera de empezar estos contactos, de ir creando mejores puentes de comunicación es realizar derivas o transectos con el vecindario; en seguida lo explicaremos

¿Qué conocemos de la población?

Es conveniente hacer acopio de suficiente información de la realidad que nos rodea, teniendo en cuenta que cualquier información y clasificación están impregnadas de determinadas ideologías, prejuicios y visiones. Será necesario no solo recopilar informes o datos de otras fuentes de información sino también poder escucharla y sentirla. Ir haciendo distinciones entre la información previa y lo que vamos recogiendo de las personas que de una u otra manera participan en el proceso, que suele ser fuente continua de reflexión y auto-crítica grupal. Algunos grupos de preguntas nos pueden orientar desde un primer momento del alcance de lo que queremos hacer nosotros mismos y otros grupos que puedan estar interesados:

Ejercicio de auto-reflexión

Siempre se forma parte de una realidad más global que tenemos que conocer. Es bueno seguir unas mínimas pautas para ubicarnos mejor, por ejemplo preguntarnos:

¿De dónde partimos?

- ¿Qué conocemos de la población? (Tipologías, problemáticas generales, algo de su historia...)
- ¿Qué conocemos de los temas que nos preocupan?, ¿qué dimensiones tienen, tanto local como globalmente?

- ¿Existen otros procesos participativos en marcha, movimientos ciudadanos, etc.?

¿Mediante qué mecanismos hemos conocido el proceso?

- ¿Responde el tema delimitado a una necesidad sentida por la comunidad, por nosotros, por la Administración...? ¿Por algún movimiento (en particular, en general)?
- ¿A quién ocupa y a quién preocupa el tema objeto del proceso?
- ¿Escuchamos solo lo que se dice en reuniones más formales, o también las posiciones que están escondidas, para que no se bloquee el proceso?

¿Qué posición ocupamos? ¿Para quién?

- ¿Qué papel ocupamos en la red comunitaria (agentes externos, protagonistas...), con quién nos relacionamos?
- ¿Qué acceso tenemos a los sectores implicados, agentes sociales, Administración, organizaciones, etc.?

¿Qué tipo de participación vamos a tratar de incorporar al proceso?

- En el diseño (El proceso se hace abierto desde el principio, no es solo nuestro)
- A lo largo del proceso (grupo motor, espacios de encuentro, etc.)
- En el seguimiento (comisión de seguimiento, boletines informativos...)
- En la devolución de la información a lo largo del proceso.
- En la negociación y construcción de propuestas.
- En las acciones acordadas para desarrollar

Primeras ideas

Otra buena forma de avanzar en la elaboración de un proyecto, al principio, es intentar volcar (primero de forma individual y luego grupal), todo aquello que ya sabemos o intuimos sobre nuestra situación y las primeras ideas sobre cómo organizar un proceso participativo.

A continuación proponemos una tabla de preguntas que podría servir en esta tarea, aunque lo importante es que se adapten en cada caso a las necesidades concretas.

Matriz de preguntas y primeras ideas

Esta técnica nos puede ubicar sobre las posibilidades y dificultades que tenemos, y al tener forma de matriz se cruzan algunas variables para poner en práctica un proceso comunitario o participativo.

Figura 2.1. Matriz de preguntas y primeras ideas

	Territorio y medio-ambiente	Población	Actividad económica y recursos financieros	Política y organización social	Historia e Identidad
¿Qué sabemos? (problemáticas, buenas prácticas, etc.)					
¿Qué no sabemos?					
¿Qué intuimos? (hipótesis)					
¿Qué prevemos? (tendencias)					

Fuente: Elaboración propia

Responder en grupo a estas preguntas nos sitúa en la realidad concreta, nos ayuda a aclarar muchas dudas que seguro tenemos al principio y, lo que es muy importante, nos permite tener un documento inicial para poder comunicar, negociar y difundir.

Este trabajo en equipo también sirve de aglutinador del mismo. Comentando las distintas posibilidades que aparecen nos vamos conociendo, vamos viendo las potencialidades y dificultades del propio grupo, las expectativas e ilusiones.

Aunque el diseño del proyecto no quede totalmente cerrado, sí es importante contestar a estas preguntas de forma participativa, que el grupo sienta que está construyendo un proyecto común y que va a quedar abierto para la incorporación de más personas y entidades y de más ideas.

Es bueno construirse alguna plantilla o cuadro donde estén las preguntas y las respuestas de la forma más sucinta posible para una comunicación clara; también es conveniente tenerlo a la

vista, porque así sirve de recordatorio y de ubicación rápida para las personas que se incorporan al grupo.

Nuestras preguntas auto-reflexivas

Contando ya con un grupo de trabajo, aunque sea pequeño, y una primera idea de cómo encaminar los pasos para desarrollar el proceso, debemos preocuparnos por reflexionar sobre nosotros mismos. Antes de preguntar a los demás, tenemos que haberlo hecho hacia dentro del grupo. Siempre existen prejuicios, ideas previas y anteriores experiencias que nos predisponen de una determinada manera para ver la “realidad”, para analizarla, porque nunca partimos de cero ante cualquier situación, ante cualquier proceso.

Es importante conocer y auto-criticar nuestros lastres, compartirlos e incluso reírnos de ellos, para poderlos tener de frente y no cargarlos en la espalda, porque teniéndoles de frente es posible combatirlos y superarlos, de otra manera es imposible. También compartir las ideas positivas, las anteriores experiencias exitosas, para animarnos y sentir que es posible realizar la tarea que nos hemos puesto por delante.

Para debatir sobre conceptos, ideas y emociones, pero sin juzgar a las personas que los manifiestan, podemos trabajar con técnicas que preserven el anonimato o que sean de “representación teatral”, para poder después trabajar con mayor libertad.

El Sociodrama

El sociodrama es una técnica mediante la cual un grupo estudia un tema en concreto, una situación social o a sí mismo mediante un proceso de grupo, creativo, guiado por un instructor. Son los miembros del grupo quienes pueden escoger los roles o bien se les pueden asignar, para representar teatralmente una situación de la vida cotidiana. El representar la escena de vida permite colocarse en la situación de otro, experimentar sentimientos, darse cuenta y comprender. Al resto del grupo le permite aprender, comprender observando y además analizar lo ocurrido.

¿Qué se necesita?

Una situación relativa al tema tratado. Ej.: Una reunión entre diferentes agentes sociales de un barrio para decidir qué líneas de trabajo seguir, cómo negociar con la Administración, etc.

Un escenario: el espacio en que se realizará la dramatización.

Los personajes o actores: se pide voluntarios/as en el grupo para personificar los papeles.

1º Se pide a las personas voluntarias alejarse del resto del grupo para explicarles la situación y que dialoguen sobre cómo la pondrán en escena, y se dejan unos minutos para que lleguen a

acuerdos. También se les pueden dar fichas con pautas de conducta y/o perfil de cada personaje que van a representar que les sirvan de apoyo.

2º Se procede a la dramatización y seguidamente al análisis y debate.

¿Qué es lo más importante del socio-drama?

La elaboración de los personajes, las acciones, expresiones verbales y no verbales y los sentimientos.

- La atención al observar los más mínimos detalles.
- El análisis guiado por el/la facilitador/a del grupo.
- La disposición participativa de todos los integrantes del grupo, que comentarán cualquier observación que hayan realizado.

No se trata de hacer psicodramas muy profundos o juegos de rol de mera diversión, sino de unas dinámicas o dispositivos de dramatización que nos permitan al grupo, a veces con la presencia de otras personas, observar y comentar, analizar los puntos de partida y adoptar un estilo auto-crítico desde el principio. Reflexionar en grupo sobre los gestos y expresiones no verbales nos ayuda a sacar “dobles lenguajes” más o menos ocultos, y a reírse en grupo para crear ciertas confianzas.

Ya hemos definido nuestros “dolores”, aquello sobre lo que nos gustaría incidir y cambiar y, por tanto, es importante ponerlo sobre el papel, esbozar un pequeño plan de trabajo o estructura mínima del proyecto como herramienta inicial para el diseño participativo. Es decir, en vista de que el proyecto hay que comunicarlo y negociarlo con más personas, es importante que el grupo tenga claros los objetivos, ya que sobre la marcha pueden haber muchas cuestiones explícitas e implícitas que no se van a decir al principio por muchas circunstancias (los “dobles lenguajes” con los que estamos operando), cuando se dice una cosa y seguramente se quiere decir otra, pues hay muchos prejuicios y nadie manifiesta explícitamente sus miedos.

2.2.- LA NEGOCIACIÓN INICIAL Y EL DISEÑO PARTICIPATIVO DEL PROCESO: EL PLAN DE TRABAJO:

Una vez hecha la reflexión en el interior del pequeño grupo inicial, tenemos que salir, mirar fuera. Es hora de tener los primeros contactos y escuchar a las personas significativas, asociaciones y organizaciones existentes en la comunidad. Salir fuera tiene como principal objetivo negociar con las distintas entidades un proyecto de trabajo conjunto, poniendo en común los puntos de partida.

El diseño participativo y los objetivos

Iniciamos el diseño de un proceso participativo que guíe a las personas involucradas en sus diferentes etapas. Y lo hacemos desde el principio participadamente: lo negociamos tanto con la institución, organismo o movimiento social que promueve el proyecto, como con aquellos actores sociales implicados en ese momento.

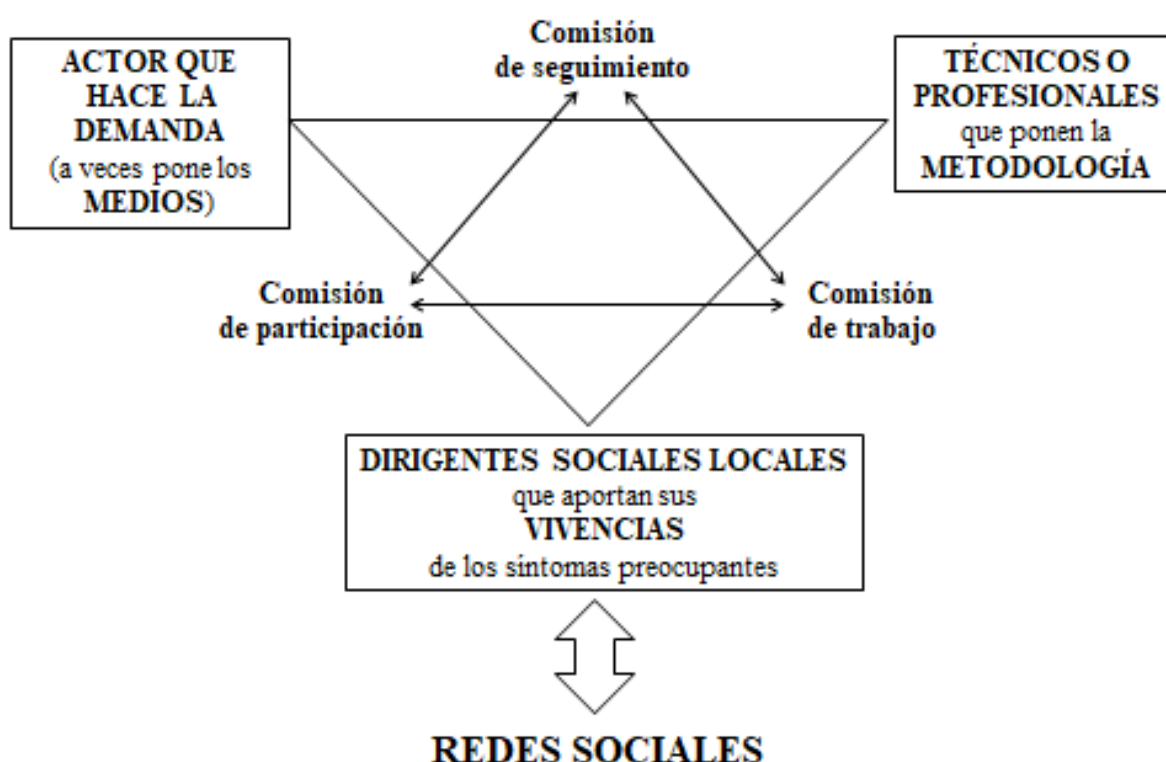
En esta negociación inicial se discute el plan de trabajo, definiéndose más concretamente los objetivos, los compromisos de personas, equipos, recursos, etc. Hay que ser conscientes de que no todo el mundo se quiere implicar al mismo nivel, pero no importa porque todas las aportaciones son interesantes. Es bueno llegar al máximo grado de consenso posible pero sin exigir más de lo que cada persona o entidad pueda o esté dispuesta a dar. Conseguir el compromiso entusiasta de algunos pequeños grupos, como ya hemos indicado anteriormente, y compromisos o apoyos puntuales del mayor número posible de personas, pero esto seguramente se irá consiguiendo más fácilmente en el camino, cuando el proceso esté en marcha.

Tras una primera delimitación del tema, se inician los contactos con el tejido asociativo existente en la zona, barrio o comunidad para que participen en la formulación o diseño de la propuesta. Para su localización podemos utilizar medios de comunicación locales, acudir a estructuras sociales ya existentes, como coordinadoras, redes de entidades sociales, plataformas, etc., y captar información de profesionales municipales, servicios de información, consejos de participación, etc. A partir de estos primeros contactos vamos iniciando la relación con el resto de agentes relevantes.

Debemos ser cuidadosos y lo más exhaustivos posibles en la búsqueda de todas las asociaciones y colectivos organizados para que no existan tensiones o malos entendidos, por lo menos que vean la intención de hacer las cosas de manera abierta, transparente y participativa.

En estas reuniones se pueden utilizar técnicas para llegar a unos mínimos consensos sobre los temas por los que empezar, ya que cada grupo o persona presentará sus dolores, sus demandas y necesidades, unas muy concretas, otras muy genéricas y de toda su trayectoria. Hay que intentar que los personalismos queden a un lado y ser capaces de construir un diseño común, pero que surja desde las distintas voces y sensibilidades. Quizá nos encontremos con que las demandas recogidas son o demasiado concretas o demasiado generales.

Figura 2 2. Negociación inicial



Fuente: Elaboración propia

En este proceso aprovecharemos para ir indagando sobre hechos significativos que hayan tenido lugar recientemente o en tiempos pasados en la zona, que fueran sentidos por la mayoría de la población y que movilizaran a gran parte de ésta, generando consensos o bien conflictos y que hayan quedado en la memoria colectiva. Éstos, que llamaremos desde ahora “analizadores históricos”, nos darán la pauta para conocer cuáles son los elementos de motivación, interés y movilización de la población.

Por ejemplo, en algunos países europeos se produjeron grandes movilizaciones contra la guerra de Irak, de muchos miles de personas, pero luego eso no se tradujo en organizaciones

de ese mismo contenido. En cambio, durante los meses siguientes al 15M de 2011 los indignados sí plantearon unas formas organizativas más duraderas. Otro ejemplo similar, pero de ámbito más local podría ser la celebración de una gran fiesta intercultural en un barrio, que tuviera continuidad en nuevas formas de organización social. Estos son hechos que pueden provocar los análisis (por eso los llamamos analizadores), pues son conocidos y las personas los han comentado en su vida cotidiana, son un referente práctico para mostrar las posiciones que cada cual adopta. Ambos casos pueden provocar, por ejemplo, la pregunta: ¿por qué la gente no se organiza para...? O ¿por qué sí? Para conocer estos analizadores se puede hacer un taller.

La Comisión de Seguimiento (CS)

Puede partir de una asamblea, un movimiento o por la convocatoria de una institución o de otros promotores. El objetivo con esta comisión de seguimiento (CS) es asegurar la información, debate y el seguimiento del proceso, con todas las personas, organizaciones, asociaciones, entidades e instituciones que se sientan representativas.

No importa cuán numerosa sea, ya que el funcionamiento es a través de asambleas informativas, y con una periodicidad variable pero menor que las comisiones de trabajo o de participación (grupo motor que veremos enseguida).

En la comisión de seguimiento pueden estar presentes los promotores del proceso participativo, organismos públicos, profesionales del equipo, grupos pro-motores y todas las personas del lugar o del tema que se sientan activas o representativas. Esta comisión se mantiene informada de la marcha y desarrollo del proceso de participación y supervisa las distintas partes y procesos.

A veces la primera convocatoria tiene mayor eco si es hecha desde una institución local, de la municipalidad, por ejemplo, pero hay que valorar desde dónde conviene para el proceso, para que no se pueda confundir la asamblea o el papel de la administración en el mismo. La comisión de seguimiento es una pieza esencial dentro del proceso participativo, ejerciendo de supervisora de la negociación en ciertos momentos claves. Es en estas sesiones informativas donde se van confrontando los primeros resultados obtenidos y donde se pulsan las actitudes y reacciones que éstos despiertan, haciendo posible una primera proyección del auto-diagnóstico o de las soluciones o acciones que pudieran ponerse en marcha. Es un lugar de acuerdos básicos. La CS frena la prepotencia en la que algunos grupos pro-motores tienen tendencia a instalarse, al verse protagonistas del proceso. Para los representantes políticos es un sano ejercicio de democracia participativa cuando, por ejemplo, se incorporan de esta

forma a la gestión municipal las necesidades y propuestas del resto de agentes sociales implicados. Pero es muy importante que las instituciones implicadas se comprometan a realizar lo que se acuerde en el proceso.

Algunas diferencias entre el grupo motor y la comisión de seguimiento

Ya hemos hablado de constitución del grupo motor, pero no lo podemos confundir con la comisión de seguimiento; ambas son unidades básicas del proceso participativo y conviene conocer cuáles son sus tareas y diferencias. En la siguiente tabla las resumimos:

Cuadro 2.3. Algunas diferencias entre el grupo motor y la comisión de seguimiento

	Composición	Características	Participación en el Proceso	Compromiso de los participantes	Dinámicas de grupo	Papel técnicos externos
grupo motor	Equipo mixto de personas interesadas (vecinos, voluntarios y técnicos)	Grupo en construcción para un trabajo. Construcción de identidad grupal para una tarea concreta. Es protagonista pero al servicio del proceso.	Fuente de información Auto-formación Preparar análisis y diagnóstico Elaboración de Plan de trabajo.	Compromiso y responsabilidad con el proceso Mayor probabilidad de implicarse en la acción	Informantes clave Derivas y transectos Grupo nominal Tormenta de ideas Role-playing Mapeos etc.	Animación Formación Información Orientación Resolución de conflictos
Comisión de Seguimiento	Representantes de la Administración Promotores del Proceso Asociaciones representativas grupo motor	Reuniones de trabajo estable pero de baja periodicidad Participación activa en la supervisión y seguimiento del proceso.	Negociación inicial Sesiones informativas al final de cada fase Discusión de diagnóstico y negociación de propuestas	Disponibilidad y responsabilidad en el seguimiento del proceso Refuerza su implicación en la negociación y difusión de diagnóstico y propuestas.	FODA Paneles de expertos Material audio-visual Gráficos Tormenta de ideas Etc.	Información Negociación Concienciación Evaluación

Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es la historia del proceso?

Para ubicarnos en el momento que se vive respecto a la comunidad, el sector, el barrio, el entorno, es importante conocer su historia, por lo menos aquellos hitos (los que hemos llamado “analizadores históricos”) más importantes que han ocurrido a lo largo del tiempo, esos momentos que la gente recuerda y que marcan un antes y un después. Para hacer el recorrido histórico, por supuesto que tenemos que esperar a contar con personas de esa comunidad dispuestas a hacerlo. Podemos empezar por aquello que la gente recuerda más, de las luchas por mejoras del entorno, de sus proyectos participativos, de sus éxitos y fracasos, de las iniciativas que han dejado huella, etc. Una buena herramienta para estos análisis históricos puede ser la Línea del Tiempo.

Línea del tiempo

Consiste básicamente en dibujar una gran línea, un camino, como una serpiente..., lo más creativa posible, sobre la cual las personas van dibujando, escribiendo o pegando información sobre los acontecimientos que creen más destacables.

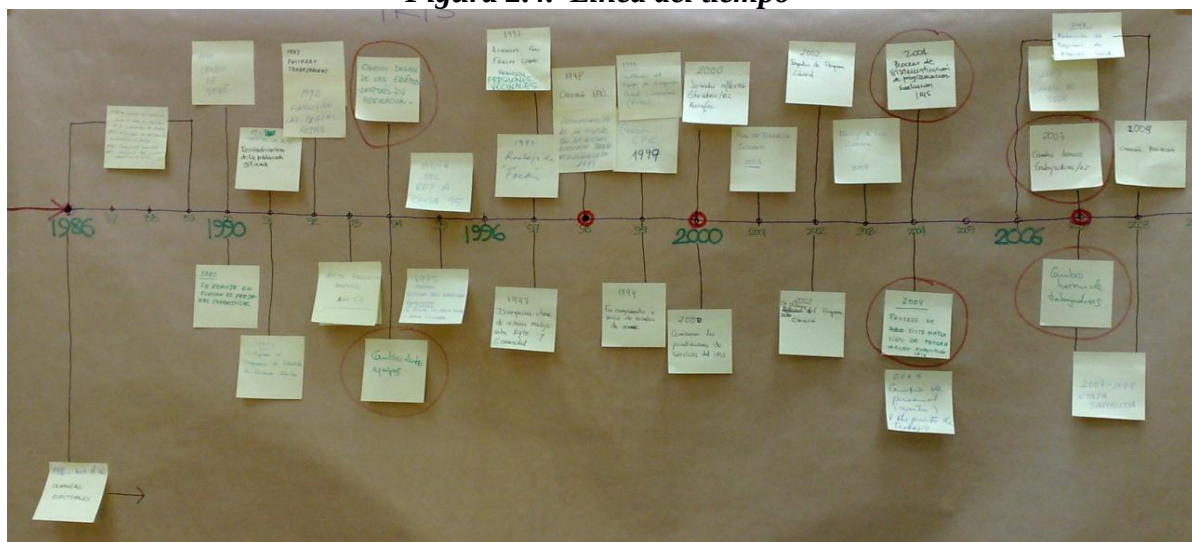
Se puede hacer por años o por meses, o por aquellos grandes acontecimientos que marcan la historia según el tema que nos preocupa. Se pueden poner, según la línea del desarrollo histórico cronológica que sirve de guía, los acontecimientos más “objetivos” y medibles con las fechas. Por ejemplo: por encima de la línea, las anécdotas y emociones más optimistas, de oportunidad y cambio que significó, y bajo la línea, las emociones interpretadas como negativas, las problemáticas que se siente que trajeron esos hechos.

Es conveniente mezclar lo macro con lo micro, hechos y consecuencias a nivel de la ciudad, del país incluso, del barrio, con anécdotas familiares, así se aprende a analizar de manera más global e integradora.

Hay muchas formas de hacer una línea del tiempo, y la innovación es algo que ayudará a que el colectivo se sienta más protagonista. Por eso no se trata de hacerla perfecta según un manual, sino más bien tal como la gente vaya proponiendo. Seguro que la inventiva o iniciativas de unas personas estimula a otras.

Es importante que se recojan todas las versiones y que no se entre en disputas sobre si esto fue así o de otra tal forma. Se puede poner algunas de las informaciones entre interrogantes, a la espera de poder saber mejor cómo fue.

Figura 2.4. Línea del tiempo



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la imagen, se han colocado los aspectos positivos sobre la línea y los negativos bajo ella. Además, se han señalado con un círculo algunos momentos cuyos “analizadores” dividen a los participantes, pues mientras que para unos son positivos, para otros no.

Posteriormente, podrá servir para reflexionar sobre ello.

La línea del tiempo se puede dejar abierta para que se pueda ir completando más adelante o con más datos o informaciones que no se conocían en la primera sesión. En un grupo de personas que inician un proceso, la línea de tiempo es una forma de que vayamos ayudando a reconstruir cómo han visto los precedentes del tema a debate. No se trata de encontrar la “verdad objetiva” con pretensiones de exactitud sino de las verdades que se hayan ido construyendo hasta el momento y sobre las cuales existen consensos o disputas que conviene conocer y que además pueden servir de base para la reflexión grupal y para desbloquear actitudes que no se entienden.

Otra técnica que nos puede servir de gran ayuda para llegar a este consenso del principio, es la matriz FODA.

LA MATRIZ FODA

Es un cuadro, matriz o resumen que nos permite definir y contextualizar la situación de una localidad o temática a partir de cuatro marcos de análisis: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A).

Se puede trabajar en grupos pequeños y luego llevar todos los paneles a una reunión plenaria, donde se complementarán los cuadros, para construir uno de conjunto y así poder discutir el sentido por contraste de lo construido en cada grupo y finalmente entre todos.

Una forma de aplicar esta técnica puede ser la siguiente: se plantea el tema u objeto del proceso de forma clara y concisa. A partir de ahí cada grupo hablará primero, a través de una “lluvia de ideas”, sobre los aspectos positivos o de éxito (Fortalezas y Oportunidades) que se vean.

Las Fortalezas son las cosas positivas que ya tenemos para las que no necesitamos a nadie de fuera o por lo menos dependen más de nuestras posibilidades. Las Oportunidades son cosas positivas que vemos que podemos aprovechar del momento o de circunstancias externas, pero que no dependen tan directamente de nosotros.

Las ideas sobre las que se esté de acuerdo se van escribiendo en un panel. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas, se escriben los aspectos negativos o de riesgo (Debilidades y Amenazas) que también es importante tener en cuenta. Estos aspectos negativos los dividimos en los internos, es decir, nuestras Debilidades actuales, y los externos, lo que sentimos como Amenazas que pueden aparecer o que están en el futuro previsible.

También se ponen los consensos en el panel. Al final se resume el panel definitivo, que será un primer acercamiento a la realidad sentida, para poder así partir de puntos comunes.

Ejemplo de matriz FODA

En un barrio periférico y con graves carencias de una localidad surgen brotes de racismo y actitudes de rechazo entre la comunidad nativa y los colectivos de inmigrantes recién llegados y en creciente aumento. Las organizaciones ciudadanas abren un debate en torno al conflicto y piensan cómo actuar sobre él. Los elementos que se incorporan al análisis FODA podrían ser los siguientes:

Cuadro 2.5. Ejemplo de Matriz FODA en el diseño participativo de la construcción con arquitectura tradicional

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Tradicional – Vernáculo	Importado – Contemporáneo	Tradicional – Vernáculo	Importado – Contemporáneo
Técnicas constructivas locales con materiales fabricados gracias a conocimientos ancestrales del mismo poblado Buen comportamiento térmico, adaptado al clima, es decir, confortables Implantación estratégica La arquitectura de Susudel responde a las necesidades de sus habitantes y a sus tradiciones La población de Susudel formó el poblado con una arquitectura y trazado que responde a sus necesidades	Tecnologías constructivas nuevas Procesos de construcción acelerados Materiales más baratos en relación al ladrillo o adobe contruidos in situ	La ubicación de servicios básicos Ventanas y vanos muy pequeños No hay privacidad ni una buena distribución espacial Deterioro y afección de las paredes por el humo de las cocinas de leña Falta de control de calidad y de manuales de procedimientos de construcción adecuados	Uso de materiales industrializados Implantación de nuevas tecnologías y materiales sin un estudio específico de la zona Tipologías más complejas en relación a la arquitectura tradicional Casas más frías y menos saludables Recursos desperdiciados
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Tradicional – Vernáculo	Importado – Contemporáneo	Tradicional – Vernáculo	Importado – Contemporáneo
Uso de materiales locales Mano de obra local Utilización de pinturas en base de pigmentos de tierras de colores La tierra de Susudel es de excelente calidad , con ella se pueden fabricar ladrillos, adobes y tejas Los habitantes de Susudel están conscientes de la necesidad de proteger su patrimonio cultural La habilidad de los artesanos ha permitido admirar la creatividad e ingenio de su gente	Remesas ocupadas en la construcción de viviendas Concientizar que se puede construir arquitectura nueva con una mentalidad diferente	Inestabilidad en los precios de los materiales encontrados in situ Falta de incentivos de producción y construcción con materiales locales	La continua migración de la gente de Susudel La influencia de nuevas tendencias de arquitectura Afecta la lectura del paisaje

Fuente: GÁRATE y CARDOSO, 2018:23)

Comisiones y Grupos de trabajo

Después de estos primeros contactos con la gente, las instituciones, los profesionales y con las organizaciones sociales, y después de tener contestadas las preguntas básicas del diseño del proyecto, puede haber más personas que quieran unirse al proceso, sin olvidar que ya se han constituido el grupo motor y la comisión de seguimiento.

Por otra parte, todas las organizaciones, las que han estado presentes y las que no, incluidas las distintas administraciones públicas, deben tener información sobre la marcha del proceso e incluso, tener poder para cuestionar algunos aspectos del mismo. Por eso se pueden constituir

varias comisiones o grupos distintos y especializados: otros grupos motores, equipos de comunicación multimedia, comisiones de trabajo específicas, etc.

Cuando estamos inmersos en un proceso de participación nos encontramos con múltiples situaciones y circunstancias que lo rodean e influyen. Hay que tener cuidado de *no quedar marcados desde el principio*, por ejemplo por una ideología, iglesia, o por un dirigente determinado que pueda hacer aparecer el proceso como sesgado o parcial y perder una cierta independencia, que puede ser beneficiosa para facilitar el proceso.

Deriva y Transecto

Estas técnicas consisten en caminar “a la deriva” o con una ruta determinada y un tema determinado (transecto), por el barrio, por el pueblo o por parajes naturales, con personas del lugar, vecinas o campesinas, que nos puedan ir contando lo que vamos viendo, e intercambiando con ellas nuestras impresiones o preguntas.

Por ejemplo, se pueden hacer los distintos recorridos que hacen las mujeres cotidianamente desde sus casas hacia sus trabajos o dentro del barrio, con toda la información importante que puedan proporcionar: tramos agradables, puntos conflictivos, locales significativos, personas habituales en el camino, un lugar donde ha acontecido algún hecho relevante, etc.

Se trata de reconstruir, lo más fielmente posible, toda la información, tanto material como emocional, que tiene el vecindario sobre su entorno más inmediato, para así cumplir con varios objetivos: se les reconoce un conocimiento de vida, se puede provocar un debate reflexivo sobre la realidad que se vive, puede servir de punto de partida para reconocer lo que hay que potenciar y lo que hay que cambiar de ese entorno, puede proporcionar la razón y oportunidad de hacer un proceso comunitario y se contribuye a crear personas reflexivas y críticas con su entorno.

Se recoge información que podemos registrar en algún cuaderno o ficha del recorrido. También se puede hacer planificando una grabación con una cámara, si se ve oportuno, de forma que esto sirva de excusa para que quienes nos acompañen, y también personas o grupos que nos encontremos, puedan ir dando sus primeras opiniones, etc. Después se vuelca toda la información en “mapas” de recorridos, lo más exhaustivos posibles, que servirán como instrumento de análisis y reflexión.

Es un material que se puede analizar para vernos a nosotros mismos y a la gente, y establecer unos primeros análisis de los dolores y los placeres de cada cual, como es útil conocernos como grupo y saber de los prejuicios que cada cual tiene. Hacer una “deriva”, “video-paseo” o “transecto”, puede ayudar a tomar contacto con sectores de la población no tan organizados, pero que pueden interesarse en el proceso participativo. Estas técnicas, que se han usado normalmente en el llamado Diagnóstico Rural Participativo (DRP), permiten sistematizar de la manera más constructiva para el proceso.

Presentación y difusión del proyecto ¿Cómo lo damos a conocer?

Cuando hayamos dado estos primeros pasos, con comisiones y grupos y hecha la negociación inicial, hay que pensar en difundir el proyecto, ampliarlo e invitar a más personas. Se puede hacer un encuentro para la presentación del proyecto, con todos los agentes sociales, con los que ya hemos contactado en las anteriores actividades y con los que aún no lo hemos hecho. Este encuentro también nos puede servir como una primera base del autodiagnóstico.

Los objetivos de este encuentro son:

- Dar a conocer el proyecto, suscitar el interés, para lo cual la gente tiene que verlo como útil, que les sirva para algo, como propio.
- Animar a la participación en el mismo.
- Recoger sugerencias y demandas con respecto a la situación, tanto del barrio, del sector temático, del entorno, como más globales.
- Explicar la metodología que se desarrollará y sus pasos, a los que se les va a pedir la colaboración. Por ejemplo, explicar que se van a hacer entrevistas, talleres, etc. pero siempre diciendo que se va a devolver la información y que las decisiones se tomarán entre todas las personas implicadas.
- Constitución de la comisión de seguimiento (si aún no se ha creado).
- Tiene que quedar claro quién convoca, para qué, dónde, cuándo y la duración del encuentro.

Para que este encuentro sea exitoso, se han de tener en cuenta algunas consideraciones:

- Utilizar los medios de información habituales entre las personas a las que queremos convocar (para lo cual es necesario conocerlos previamente).
- Cuidar la convocatoria. Ajustarla en día y hora a la disponibilidad de la mayoría de la población a convocar. Si es necesario hay que hacer varias para asegurarnos que llegamos a todos los sectores. También hay que cuidar la redacción, haciéndolo en un lenguaje claro, sin utilizar siglas que puedan resultar desconocidas y ajustado lo más posible a la realidad del contexto.

Sirve la convocatoria informal (por teléfono, oral, etc.) pero también hay que hacerla formalmente, aunque sin burocracias que nos puedan alejar de la población, estar atentos a posibles eventos que vayan a tener lugar para no coincidir.

Habría que aprovechar el contacto, si esto fuera posible, con algunas personas, entidades u organismos para que apoyen la convocatoria. Si facilitamos y animamos la participación de

algunas personas y/o grupos en el arranque, esto fomentará su implicación durante el resto del proceso. Hay que cuidar de no ser sectarios ni parecerlo.

El contenido tiene que reflejar la flexibilidad y la apertura del proceso, que no dé la impresión de algo totalmente decidido porque desincentivaría la participación.

El equipo multimedia

Son importantes las tareas de difusión con la prensa o medios locales, así como realizar una gestión apropiada y a nuestro alcance de las redes telemáticas y de los recursos de internet. Se ha de intentar crear un pequeño equipo que sirva para atender estas tareas, aunque todos y todas iremos incorporándonos al proceso como comunicadores informales o formales. Por ejemplo, asegurarnos de que haya personas de todas las culturas o sensibilidades, presentes en una comunidad, estén en una rueda de prensa. Sin duda, siempre hay líderes que quieren destacar, y esto es inevitable, pero se pueden ir repartiendo los papeles, que haya varios portavoces en lugar de uno solo y que se hagan las presentaciones colectivamente. Se puede explicar que por el bien del proceso es mejor que sean más las cabezas visibles que menos, etc.

También es apropiado el utilizar los medios de comunicación locales (radio, televisión y prensa) para la difusión: si los tenemos en cuenta desde el principio y los hacemos sentir parte del proceso, puede que ellos también nos den cobertura a lo largo del mismo.

Es necesario tener una mínima documentación para difundir, extraída del diseño de trabajo, que contenga, de la forma más atractiva y divulgativa posible, la siguiente información:

- Antecedentes: preocupaciones que dieron inicio a la idea.
- Entidad o red promotora: especificar de dónde salió la idea, pero dejando clara la apertura.
- Metodología a realizar: pasos metodológicos claros y concisos.
- Cronograma aproximado de las acciones previstas.
- Datos de contacto. Dirección electrónica, teléfonos, etc.
- Invitación a unirse al proceso, al grupo motor, a la comisión de seguimiento y otras.

Cronograma del proceso

Una vez acordado el Plan, se ha de elaborar un cronograma del proceso. Será una herramienta que nos ayudará a tener una visión global de nuestro plan de trabajo a medio y a largo plazo y del grado de ejecución de las acciones. El cronograma puede hacerse por semanas y/o meses,

poner más o menos detalles, añadir las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo, en definitiva, rectificarlo y actualizarlo según las necesidades.

Hay muchas maneras de hacer un cronograma. El grupo deberá escoger aquella modalidad que le permita un mejor seguimiento del proceso. Asimismo, puede ser un buen instrumento para la autoevaluación del trabajo de gestión del grupo.

Figura 2.6. Ejemplo de cronograma del proceso

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Reconocimiento del entorno y auto-crítica del grupo inicial											
Planteamiento inicial tema y objetivos											
Negociación con actores sociales y presentación pública											
Taller de mapeo de redes y muestra											
Reuniones de la Comisión de Seguimiento											
Grupo motor y posibles reuniones											
Entrevistas a expertos											
Trabajo de campo y escucha (Talleres, entrevistas, etc.)											
Análisis de material y frases recogidas											
Presentación informe Auto- Diagnóstico											
Talleres de devolución creativa											
Planificación de acciones integrales y sustentables											
Programación											
Evaluación y monitoreo (rectificaciones o mejoras)											

Fuente: Elaboración propia

2.3.- CARTOGRAFÍA DE REDES ESTRATÉGICAS Y CONJUNTOS DE ACCIÓN: EL ANÁLISIS RELACIONAL DEL TEJIDO SOCIAL.

Conociendo las redes cotidianas.

Las redes están en nuestras vidas y nos condicionan mucho más de lo que tal vez consideremos, pero también podemos influir en ellas para cambiarlas, por lo que estamos provocando nuestro cambio en el acto de cambiar nuestra realidad relacional (Johnson, 2013; Watts, 2003; Castells, 2009 y 2012).

Todas las personas estamos implicadas, en mayor o menor medida, en diversas redes de la vida cotidiana (Pizarro 1998; Requena Santos 2003); por lo tanto es posible pensar la sociedad como un entramado de estructuras, de redes, de las que participamos y en las que nos movemos. Por eso, por su capacidad comprensiva y operativa, consideramos que es tan importante escuchar todos los discursos que existan en una comunidad sobre una problemática, saber todo lo que nos resulte necesario acerca de las redes existentes, de las buenas relaciones y de los conflictos o desuniones entre ellas.

Las redes de la vida cotidiana a las que nos referimos podríamos resumirlas en nueve:

- La red familiar, tanto la de origen como la adquirida;
- Las redes personales y de amistad;
- La red profesional, conformada por las personas con las que compartimos tareas y ocupaciones;
- La red formativa; nos juntamos para aprender, para compartir conocimientos
- Las redes de tránsito y aprovisionamiento; nos movemos, compramos, vendemos.
- Las redes relacionadas con el tejido asociativo, las creencias e ideológicas;
- la red de ocio y tiempo libre;
- la red local, la de nuestro vecindario;
- Las nuevas redes telemáticas.

Las redes personales van confluyendo y cruzándose con las de las demás personas, formando un entramado en lo cotidiano. También en cada persona confluyen distintas redes; somos un nodo de múltiples redes, que podemos analizar con los conceptos de tejido social, redes cotidianas y conjuntos de acción (Villasante, 2006). Muchos procesos tienen dificultades por no tener en cuenta las relaciones cotidianas que existen y que están influyendo en cada fase que se va abordando.

Tras dar los primeros pasos en el trabajo de campo, es preciso observar hasta dónde están o no están incorporados al proceso muchos sectores y actores sociales de la comunidad. Para conocer estos aspectos podemos hacer un taller con el grupo motor o con otros informantes,

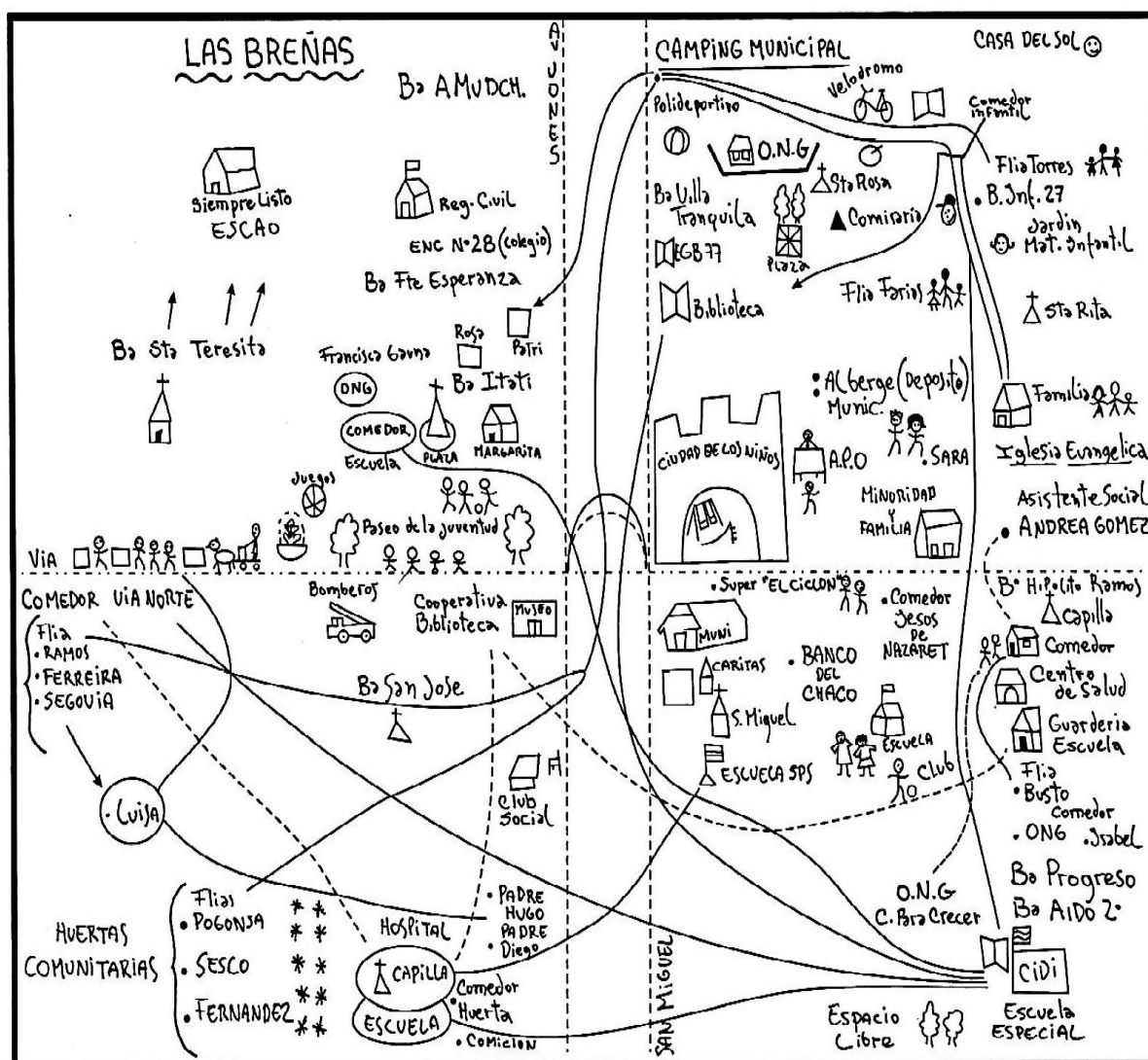
para elaborar una primera “cartografía” o “mapeo comunitario” en el que estén presentes todos aquellos actores sociales relevantes para el proceso; la relevancia la van a dar los propios informantes locales.

Antes de continuar exponiendo esta técnica del mapa de redes, queremos justificar someramente su pertinencia para el propósito que nos ocupa. El sociograma es la representación, mediante un grafo, de las relaciones de un grupo de individuos, de actores; es una herramienta propia del análisis de redes. Además, según proponemos que se aplique, responde al criterio de *tecnología apropiada*, es decir: es un dispositivo pertinente para los objetivos y las características de los actores con los que se trabaja, es de muy bajo coste en su utilización, fácilmente apropiable por las personas implicadas en el proceso participativo y de una considerable potencia reflexiva, ya que quienes están graficando sus redes están al mismo tiempo reflexionando sobre las condiciones en que las habitan y son habitados por ellas, pudiendo también transformarlas intencionadamente en un determinado sentido.

El mapeo de redes lo podemos elaborar de diferentes formas, por ejemplo, en la siguiente figura¹ lo que más interesa es conocer la ubicación sobre el espacio físico de los actores, los lugares de encuentro donde se producen de manera cotidiana las relaciones, aquéllos sitios más significativos para la gente, así como los vínculos entre los actores que puedan quedar representados en el mapa.

¹ . Agradecemos a Elina Dabas el habernos facilitado este gráfico, procedente de un taller con mujeres que participan en proyectos de protección a la infancia, en una localidad de la provincia de Chaco (Argentina)

Figura 2.7. Sociograma territorial. Provincia de Chaco - Argentina



Fuente: Elina Dabas

También hay otras formas para tratar de visibilizar las redes: desde el uso de los modernos programas informáticos hasta los mapas parlantes y diagramas de Venn; estas últimas técnicas son asequibles para el trabajo participativo en talleres o entrevistas personales o grupales, pero las nuevas tecnologías informáticas permiten realizar mapas estratégicos con información sobre temáticas o territorios mucho más amplios, como los cultivos transgénicos o la megaminería a cielo abierto en toda América Latina².

² . Como muestra de estos mapeos vamos a señalar los que facilitan desde Iconoclasistas y Cambalache. El primero de ellos (<https://www.iconoclasistas.net/>) lleva a cabo "dispositivos de investigación colaborativa, mapeo colectivo itinerante, cartografías críticas y recursos gráficos de código abierto" y entre sus realizaciones está el mapeo del extractivismo, del modelo de los agronegocios y las consecuencias del monocultivo transgénico, y de la megaminería a cielo abierto en América Latina. El segundo colectivo

Pero aquí nos vamos a centrar en los que nos han dado mejores resultados a la escala y en los casos que hemos experimentado. Este tipo de cartografía son como “radiografías” de las relaciones y redes existentes (que, aunque no se vean a simple vista, son importantes) y una herramienta de auto-diagnóstico y planificación, muy útil en varios momentos de los procesos que hemos seguido. Tan importantes como lo pueda ser para un médico sus radiografías y pruebas clínicas para tomar decisiones.

Los objetivos de un primer taller con las personas implicadas hasta el momento pueden ser los siguientes:

- Elaborar un primer mapeo (gráfico a escala territorial y/o poblacional del proceso) de las relaciones que mantienen entre sí los diferentes actores sociales. No se trata solamente de los actores más formalmente organizados, sino también de las redes más fluidas, los sectores de la población no organizada, los grupos territoriales o étnicos que puedan ser minoritarios, la población representada por género o generación...
- Comprobar hasta qué punto contamos con los sectores afines o amigos, con los sectores opuestos o simplemente diferentes. Hasta qué punto contamos con los sectores de poder económico, que pueden o no coincidir con el poder simbólico, y con sectores más precarizados de la población, etc. Esto es muy importante para diseñar las estrategias adecuadas, conociendo mejor el terreno de relaciones donde nos movemos.
- Para algunos grupos locales puede servir de auto-crítica cuando se dan cuenta por ellos mismos de que apenas conocen a otros grupos o sectores que también actúan en los mismos temas. Este ejercicio tiene una parte de ubicación de grupos, instituciones y de sectores no organizados, y otra de conocimiento de las relaciones de confianza o de temores y conflictos entre ellos, y entre todos y el proyecto.

Los actores sociales pueden ser personas individuales, administraciones, poderes económicos, medios de comunicación, asociaciones de todo tipo, iglesias, grupos de personas que no están organizadas formalmente pero que tienen algún vínculo, como por ejemplo un grupo de jóvenes que se reúnen en una plaza o alrededor de una pista de patinaje o las mujeres que se juntan a tejer o se encuentran a la puerta del colegio de sus hijos.

(<http://cambalachecoopera.com.ar/>) pone a la libre disposición de quienes lo necesiten la tecnología informática para mapear el tema o territorio en el que se esté trabajando.

El mapeo de redes estratégicas o cartografía con conjuntos de acción

Como se ha dicho, el sociograma o mapa de redes es un instrumento que nos va a permitir visibilizar a los actores y grupos sociales presentes en el proceso o que tienen una cierta influencia en él, contemplando los vínculos existentes entre ellos (Martín Gutiérrez 1999).

Una de las primeras utilidades de esta cartografía es que nos sirve para pensar en la entrada en contacto con la comunidad, para darnos cuenta de lo aislados o no que podemos estar en las tareas que nos proponemos, de las alianzas que necesitamos y qué debemos hacer para realizar nuestro trabajo, cuáles son los actores que pueden servir de “puente local” para acercarnos a otros actores, etc. También visibilizaremos qué conflictos existen o qué antagonismos es posible que aparezcan y cómo afrontarlos. Todo ello ponderando cuál es el peso de los actores y su fuerza relacional, el poder³ de tipo socio-político de los actores y su capacidad de influencia respecto a nuestras estrategias. Por todo esto, el mapeo nos permite visibilizar hasta dónde llegan las redes en las que estamos actuando, en las que nos insertamos. No cabe duda de que el mapa que puedan dibujar unos actores será diferente del que hagan otros, dependerá del punto desde el cual estén situados y observen las redes. Esto nos ha de llevar a reflexionar, junto con los participantes de los encuentros y talleres, acerca de cómo se deben interpretar estas diferencias.

Al realizar los mapeos es importante que la representación gráfica y la definición de qué son las relaciones, las podamos reinventar según la realidad de cada localidad, para cada momento preciso y personas con las que estemos trabajando; en este sentido ha de ser suficientemente flexible como para no quedarnos bloqueados por cuestiones formales. Una manera de aplicación de la técnica puede ser esta:

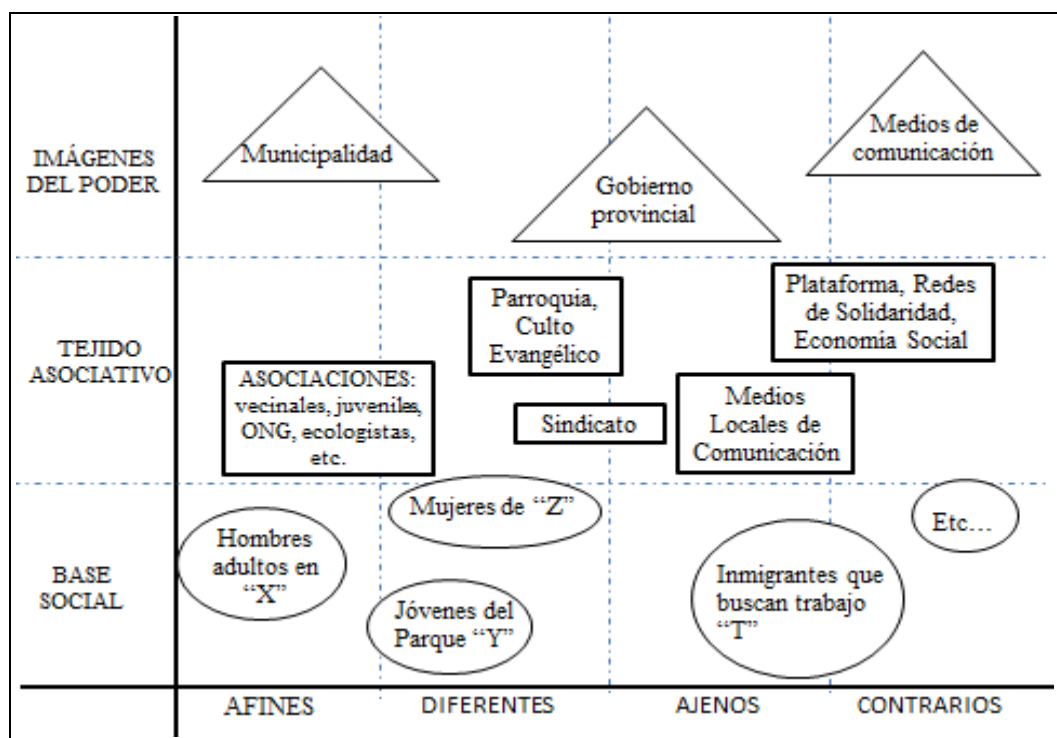
- Hacer un listado entre los participantes de aquellos actores presentes a los que conocen o de los que tienen referencia.
- Repartir tarjetas en blanco, unas con forma triangular para representar a actores con mucho poder simbólico o de convocatoria (y posiblemente externos al lugar concreto), por ejemplo las autoridades políticas, los medios de comunicación más influyentes, los poderes económicos, algún liderazgo incuestionado, etc.; otras rectangulares para representar a los actores sociales organizados y locales, por ejemplo ONG, las asociaciones vecinales, los partidos políticos, sindicatos, clubes deportivos, etc.; y unas terceras de forma circular, para representar a sectores de la población no organizados, pero

³ . Sin pretender entrar en este texto en el complejo campo de definir el concepto de poder, sin embargo, desde esta perspectiva de redes, sí consideramos que es pertinente traer a colación a Foucault, que lo presenta, no desde el concepto soberanista de “dónde reside”, sino desde el concepto reticular de “cómo fluye, circula y se relaciona”, es decir, cómo es su funcionamiento en las redes.

que realizan alguna actividad en común o les une algún interés, como suelen ser la mayoría. También sirven para representar a personas individuales pero que se considera que son relevantes para el proceso (un responsable asociativo, una persona de reconocido prestigio, alguien con un cargo institucional...).

- Cada actor social significativo se escribe en una tarjeta, ya sea triangular, rectangular o circular, o con la forma que previamente se haya consensuado.
- En un papel continuo o en un pizarrón se dibujan dos ejes, uno vertical y otro horizontal. El eje vertical lo podemos dividir en tres categorías y filas, para representar tres niveles de estratificación que sean pertinentes para la problemática que se esté tratando: según su poder económico, organizativo y decisorio, de clase, etc.; por ejemplo:
 - Alto (referentes del poder económico, simbólico, de control de los medios de producción),
 - Medio (organizaciones, trabajadores fijos, especialistas y profesionales, etc.)
 - Bajo (sectores de base, precarios, sectores frágiles económica o socialmente)

Figura 2.8. Ejemplo de representación de actores para el mapeo



Fuente: Elaboración propia

- El eje horizontal lo dividiremos en cuatro categorías y columnas, según la posición ideológica o cultural conocida, siempre en relación al tema que nos está preocupando:

- El más cercano al eje vertical (la columna de la izquierda) lo reservaremos para colocar a los organismos, grupos, colectivos y personas que consideremos o se han mostrado *afines* al proceso que queremos realizar, estratificados según su nivel de influencia. Estos afines constituyen nuestra mayor fuerza, tenemos suficientes confianzas y nos entendemos en la forma de trabajar.
 - En el segundo segmento vertical (la segunda columna) pondremos a los actores que consideremos *diferentes*, es decir, que no se opondrían al proyecto, porque trabajan en la misma o parecida dirección, pero tienen formas distintas de hacerlo, tienen otras ideologías o modelos. Con estas personas y colectivos podremos negociar y acordar cosas concretas, a lo largo del proceso podremos realizar acciones comunes, pero no hemos de pretender que compartan con nosotros todo lo que pensamos o proponemos desde el inicio.
 - El tercer segmento y columna, está reservado para los *ajenos o indiferentes*, es decir, los que se mueven en otros campos de actividad, las personas, colectivos, grupos, autoridades, etc. que de antemano no parece interesarles, son ajenas al proyecto. Este espacio de actores es un gran reto que tenemos por delante para escuchar, pues están “en otras cosas”, pero es muy importante conocer sus opiniones, porque suelen aparecer como una mayoría silenciosa.
 - En la columna más alejada del eje vertical, pondremos a los *opuestos o contrarios*. Este es el espacio más claramente definido por el conflicto respecto de la posición desde la que se mapea. Es posible que sean actores a los que no les conviene que las cosas cambien: porque tienen intereses en el mantenimiento de la situación actual, porque supondría un ataque a su posición económica o ideológica, porque están interesados en que otros sectores de la población no se entiendan y organicen, porque sientan amenazada su situación de privilegio o por cualquier otra razón.
- Una vez colocadas todas las tarjetas en los recuadros en los que se haya decidido por consenso (si no lo hay se pueden poner interrogantes en las tarjetas), se pasa a señalar el tipo de relaciones existentes entre todas ellas.
 - Utilizaremos flechas que unan a los diferentes actores en términos de relación fuerte (de dependencia, de colaboración; con una doble línea), débil (de aislamiento, de desinterés, de temporalidad; con una sola línea), de conflicto (con un aspa en medio de la relación), sin relación, relaciones indirectas (un actor con otro a través de un tercero), etc. En el grupo se debate hasta llegar a un cierto consenso (o se ponen interrogantes).

Veamos un ejemplo.

Figura 2.9. Ejemplo de sociograma



Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es el análisis del resultado obtenido. Para el análisis y la posterior reflexión tomamos como referencia tres aspectos propios del análisis de redes:

- 1) cómo influye la posición del actor en su conducta;
- 2) qué subgrupos identificamos en el mapa;
- 3) cómo son las relaciones, ya sean entre actores individuales o colectivos

(Requena, 2003: 5)

Por lo tanto, y habida cuenta que estamos trabajando con personas que no tienen que ser expertas en la materia, hemos de emplear recursos de análisis adecuados a su participación. Se les propondrá mirar con atención qué actores están en cada espacio del sociograma (los más cercanos y afines o los más opuestos), las zonas donde el mapa se hace más denso en sus relaciones, donde éstas son más fuertes o abundan las débiles, dónde aparecen los bloqueos y conflictos y los espacios vacíos de actores o de relaciones y las agrupaciones claramente identificables de actores, que se conocen como conjuntos de acción.

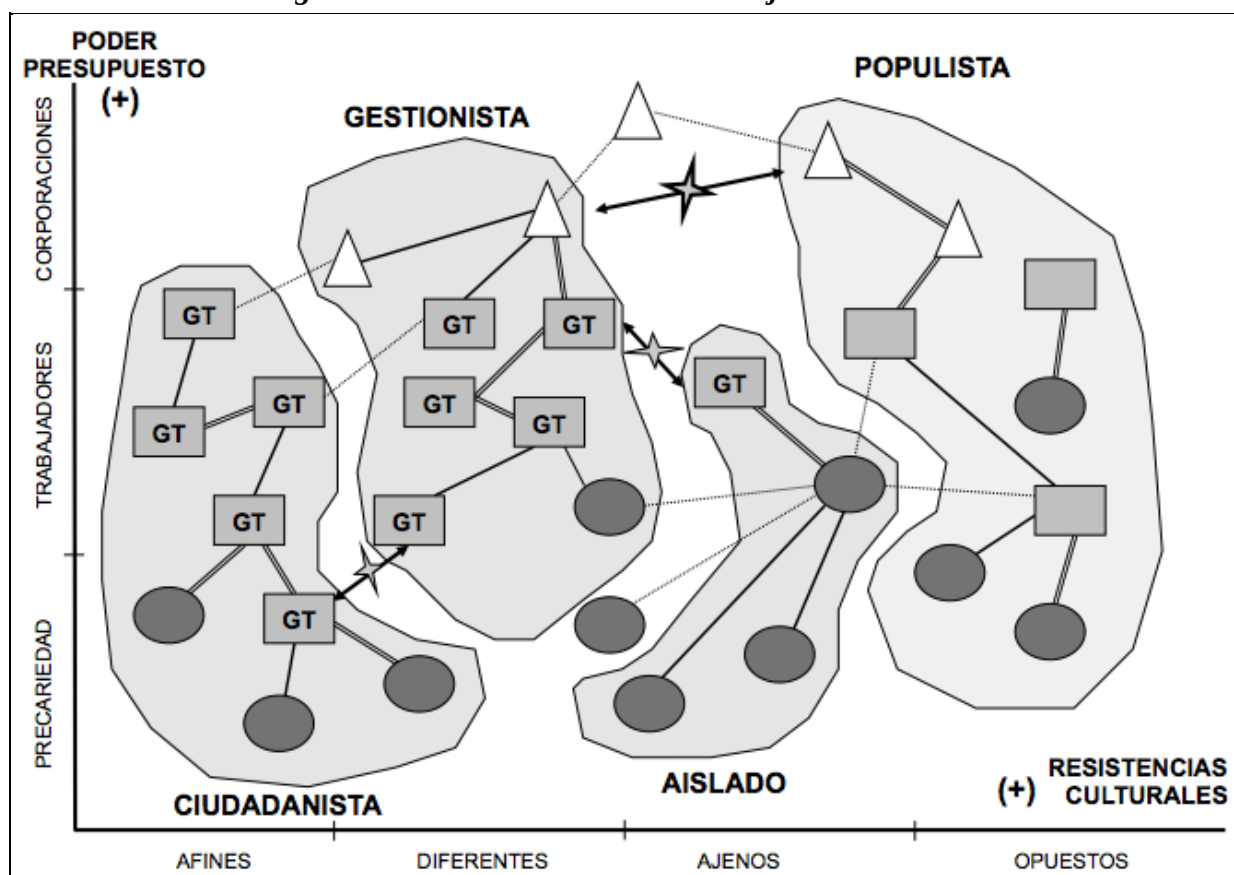
Los Conjuntos de Acción

Es preciso ir desarrollando la habilidad para identificar aquellos conjuntos de actores que se destaquen por formar subredes, cuyas relaciones les confiera sentido de grupo y los expertos informantes con quienes se haga esta técnica sepan que hay una forma de actuar conjunta; a este agrupamiento lo llamamos conjunto de acción, que podríamos definirlo como un conjunto de actores (pueden ser personas, organizaciones, grupos, etc.) que han coordinado sus acciones para un propósito determinado.

Entre los conjuntos de acción se puede tratar de identificar cuáles son aquellos actores “comunicadores” que adquieren un peso importante en la conexión de unos niveles con otros: por ejemplo, los puentes entre lo asociativo, entre conjuntos que están en conflicto o desconectados, los que enlazan con algunas instituciones, etc.

También es muy interesante intentar identificar cuáles son los espacios de alianza (que se intentarán ampliar) y los de conflicto (que es posible que haya que intentar desbloquear) para así tener una idea lo más aproximada posible de los actores protagonistas de las propuestas de acción. Esto se concretará mucho más en una fase siguiente de devolución de la información y negociación de propuestas.

Figura 2.10: Toma de decisiones. Conjuntos de Acción



Respecto a su estructura relacional y composición interna, se pueden distinguir diferentes conjuntos de acción. Tomando como referencia los estudios de Villasante (1998) proponemos los de tipo *populista*, *gestionista*, *tecnicista* y *ciudadanista*, que pueden ser identificados, por ejemplo, dentro de la cartografía de un proceso al mismo tiempo o en sucesivos momentos, pues se trata de situaciones inestables, que van cambiando con las actividades y relaciones (alianzas, conflictos, recomposición de vínculos) que mantienen los actores. Hemos de advertir que éstos que presentamos son modelos posibles, que como tales nos sirven para pensar y hablar acerca de las situaciones y circunstancias en que se producen las relaciones entre actores, pero que suelen ser más o menos variables, mutando a otras formas de conjuntos que pueden ser intermedias entre los que mostramos o de otro tipo distinto. Vamos a describirlos brevemente.

Un ejemplo de conjunto de acción *populista* (o *personalista*) puede articularse en torno a un actor, que media entre actores de un cierto poder (instituciones, por ejemplo), y otros actores de la base social, cortando toda relación con otros actores que puedan cuestionar este papel mediador. Pueden proclamarse de diversas ideologías pero su forma de relacionarse y los vínculos internos de confianza están muy jerarquizados. Son clásicas este tipo de relaciones de algún líder comunitario que logra recursos de “los de arriba” y mantiene atendidos a “los de abajo”, sustentando de esa manera su posición privilegiada como interlocutor (“...*en el barrio nadie entra a hacer nada sin contar con él*”, podría ser una frase que defina este tipo de relaciones).

La forma de un conjunto de acción *gestionista* muestra una mayor densidad de relaciones entre los actores de los estratos superiores (institucionales, por ejemplo) e intermedios (grupos organizados) y apenas vínculos con los de la base social (sectores no organizados). Puede ser una red de ONG que desarrolla un programa de atención a población empobrecida, dedicando muchos más esfuerzos a coordinarse con las instituciones financiadoras y muy pocos a conocer y relacionarse con la población de referencia del programa (Se podría escuchar que se habla de este modelo como: “*nuestra red tiene una presencia muy consolidada en el sector de la exclusión social*”).

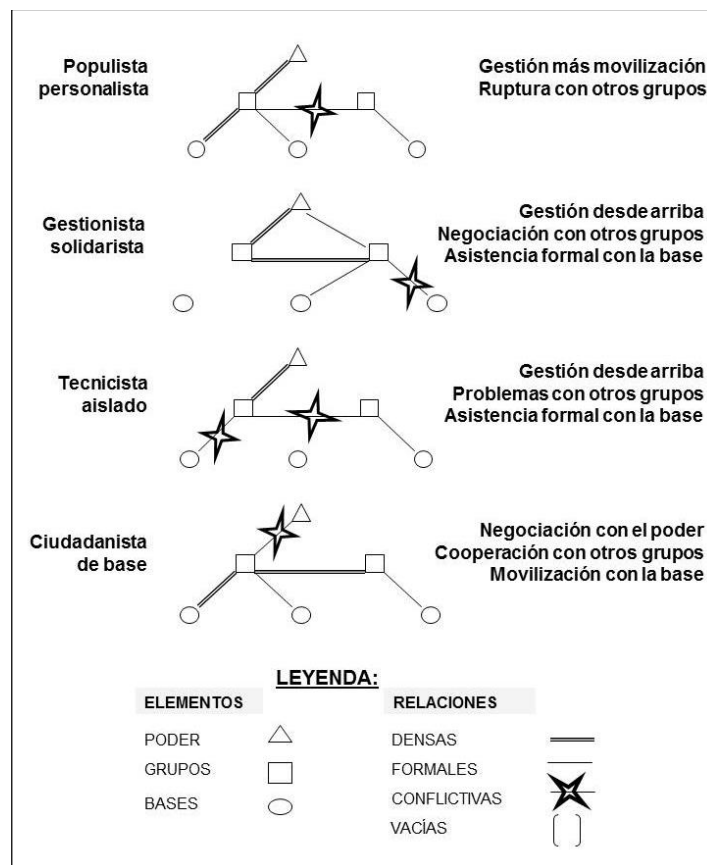
El caso de un conjunto de acción *técnico aislado* (o *tecnicista*) no implica que sean exclusivamente los técnicos de tal o cual especialidad sus artífices, sino que parecería que es la representación del positivismo más exacerbado, tratando de aislarse de las personas del

común o de referencia para no ser contaminados por su realidad. Podría ser ejemplificado por un servicio administrativo que, en su gestión, ni cuenta con la implicación de las bases sociales, ni se coordina con otros servicios ni organizaciones, aunque sí mantiene vínculos fluidos con la administración de la que depende. Una expresión típica que lo refleja sería esta: *“sabemos muy bien lo que hace falta en este lugar y lo hacemos eficazmente; somos profesionales”*.

Un conjunto de acción *ciudadanista*, como muchas de las redes o movimientos sociales que podemos documentar en un proceso participativo, surge de la coordinación entre colectivos informales, de base, y organizaciones más formalizadas, para desarrollar su proyecto o acción para los que se ponen de acuerdo. Suelen aparecer en momentos de movilizaciones de base y son, por ese mismo motivo, de una gran inestabilidad, pudiendo transformarse en otro conjunto de acción de tipo *gestionista* (si son las organizaciones formales las que se organizan y hacen cargo de la gestión de los acuerdos alcanzados), en uno de tipo *populista*, si es algún actor local el que se muestra como intermediario e interlocutor entre las redes movilizadas y los espacios de más poder hacia los que se reivindica y reclama, o en otros modelos. A veces hemos escuchado expresiones parecidas a *“Entonces todos tomamos conciencia de la situación y nos unimos para reclamar”*, aunque fuera bien cierto que el *“todos”* no reflejase más que a una parte más o menos sustantiva de la comunidad.

A continuación mostramos gráficamente los diferentes modelos de conjuntos de acción que hemos mencionado:

Figura 2.11. Modelos de conjuntos de acción



Fuente: Elaboración propia

Es importante identificar los diferentes conjuntos de acción, porque eso ayudará al grupo motor a diseñar las estrategias, tanto de escucha (en primer lugar para el auto-diagnóstico), como para saber con quiénes podemos contar para las propuestas y planes, con quiénes hay que negociar, a quiénes hay que “seducir” (porque están al margen y no se implican), y de quiénes tenemos que protegernos, porque son contrarios al proceso.

Para poder llegar a los conjuntos de acción más alejados, tenemos que reconocer puentes posibles que nos acerquen: personas, entidades o colectivos que no tengan conflictos con esos conjuntos de acción a los que queremos llegar.

Elaboración de la muestra relacional

Estas cartografías de redes o sociogramas nos pueden recordar con qué actores podemos contar, aquellos que tienen mayor afinidad por el proceso o los que están silenciados, pero también qué actores externos e internos al proceso participativo tienen presencia e influencia como para que debamos conocer su forma de actuar.

Uno de los procedimientos es escuchar todas las opiniones diferentes, independientemente del número de personas que compartan esas opiniones; para ello tenemos que llegar a todas las

posiciones del sociograma elaborando una muestra. Como en toda muestra se ha de partir de un universo de referencia, que en este caso no es sino el delimitado en el sociograma que hemos elaborado previamente.

Como referencia nos puede servir el cruce de las categorías de los dos ejes con los que lo hemos elaborado: poder de influencia y grado de afinidad al proceso, con lo que tenemos doce cuadrículas donde se ubican los actores en presencia. Recordamos que para analizar el sociograma hemos tomado los criterios de posición relativa de los actores y los tipos de relación que los vincula, además de las variables que consideremos estratégicas para darle heterogeneidad inclusiva a la muestra, como las de género, generación, etnia, hábitat u otras. Estos criterios nos pueden seguir sirviendo para seleccionar a los actores que compondrán la muestra relacional (Montañés 2010) , con la que proceder en esta fase de conversaciones en las redes y escucha de los diferentes discursos.

Podemos suponer que dentro de un mismo conjunto de acción se comparte, en lo fundamental, la posición discursiva, aunque se exprese de diferentes maneras y se aporten matices, dependiendo de su posición o de las relaciones no compartidas por los pertenecientes a dicho conjunto de acción.

En lo que se refiere a las técnicas más apropiadas para poner en práctica la escucha en las redes, consideramos que son las de carácter conversacional, ya sea la entrevista abierta individual, la entrevista grupal, el grupo de discusión, los talleres con dinámicas grupales o técnicas de graficación (gráficos donde los participantes vean sus aportaciones reflejadas).

La contactación

La forma más operativa de contactar con las unidades de nuestra muestra, suele ser a través de la comisión de seguimiento o el grupo motor, que habitualmente disponen de las relaciones adecuadas y el conocimiento de las peculiaridades de cada actor, pudiendo ser asesorados por estas personas para hacer la última fase de la selección guiados por su conocimiento de la comunidad. También es apropiada la estrategia de “bola de nieve” para ir contactando a unos actores a partir del conocimiento que nos proporcionen otros ya entrevistados. En este caso hay que tener siempre la precaución de comprobar qué posición ocupa el nuevo actor en nuestro mapa que es con el que nos guiamos, porque corremos el riesgo de quedar enredados en una misma red y obtener información redundante.

2.4.- LA ESCUCHA Y EL ANÁLISIS

Salir del pequeño grupo, escuchar más allá, abrirnos a la gente

Dado que ningún proceso es igual a otro, a la hora de salir a la calle y comenzar con la recogida de información no tenemos que descartar ninguna de las técnicas a nuestro alcance, siempre que estén al servicio de los objetivos contruidos de modo participativo.

Las investigaciones o estudios de tipo cuantitativo utilizan la encuesta como herramienta fundamental de recogida, análisis y presentación de datos y lo hacen valiéndose de cifras, con porcentajes, indicadores, etc. Resulta útil a la hora de conocer aspectos “contables” de la realidad y recoger las respuestas de las personas a ciertas preguntas para después operar con ellas, pero no permite profundizar en el por qué se dijeron tales o cuales cosas, en las motivaciones y estrategias más profundas. El enfoque cualitativo pretende, por su parte, dar protagonismo a la persona o al grupo con la que se está conversando y recoger sus opiniones e imágenes respecto a la realidad social que se pretende conocer (sus “posiciones discursivas”). Este enfoque pretende profundizar en lo que motiva a las personas y los grupos, yendo más allá de las primeras opiniones habituales que se le ocurren a cualquiera.

El enfoque participativo puede combinar técnicas variadas de las anteriores, pero suele dar prioridad a los talleres operativos, de construcción colectiva del conocimiento y de la acción. Puede, por ejemplo, empezar con algunos dispositivos técnicos, como los ya mencionados, para fijar un punto de partida, y luego usar entrevistas o grupos “cualitativos” para profundizar, o, incluso, si se requiere puede hacer alguna consulta cuantitativa. La diferencia fundamental con los dos enfoques anteriores radica en el para qué se recoge la información. Un proceso participativo conlleva la devolución de la información a la misma población, grupo o colectivo, para que, debidamente apoyada por técnicas adecuadas, sean estas personas las que profundicen, prioricen y planifiquen sus propias estrategias.

Al principio, como punto de partida, es conveniente reunir toda la información que se tenga de estudios anteriores, ya sean datos cuantitativos o cualitativos, pero que no nos paralice ni nos impida salir a escuchar directamente. Estos datos anteriores nos pueden servir para reflexionar, para encontrar nuevos cuestionamientos a trabajar, para hacernos preguntas más que para darlos como cerrados.

Un ejercicio puede ser “hacerles preguntas” a estos datos, a estos estudios anteriores: ¿cómo fueron obtenidos? ¿por qué se hizo este estudio? ¿quiénes sacaron las conclusiones? ¿para qué han servido? ¿a quién ha servido?

Estas preguntas nos enseñan mucho sobre metodología, nos conducen a desarrollar el sentido crítico que debe tener cualquier trabajo y nos ayuda a no cometer los mismos errores.

Cuando hablamos de escuchar nos referimos a intentar trascender a la crítica, a esas primeras reacciones que solemos tener de juzgar, según nuestro propio criterio, lo que oímos. Por eso decimos que escuchar, con las técnicas de entrevistas, de talleres o de escucha activa que creamos más apropiadas, es buscar las razones que hay detrás de lo que se dice, como dice Montañés (2009) hay que preguntarse sobre qué se dice cuando se dice lo que se dice; por qué se dice lo que se dice. Hay, como dice Manuel Canales (2014) escuchar la escucha. Se ha de recoger un abanico amplio de posiciones, no importa que sean contradictorias, claramente erróneas y que no estemos de acuerdo con ellas, porque no se trata de que opinemos, ni de descubrir la verdad profunda, sino de escuchar y estar atentos a todo tipo de posiciones y estrategias que están en juego. Tampoco se trata de que hagamos de jueces, lo que salga no lo vamos a decidir nosotros, los que “investigamos”, sino que va a ser una reflexión grupal donde se confronten todas las opiniones posibles, para poderlas trascender, como veremos más adelante.

Por supuesto que para llegar a esta confrontación de las opiniones hay que haberlas sistematizado, ofreciendo “frases textuales”, dibujos o cualquier otra forma de expresión que ejemplifiquen esas distintas opiniones. No hay que descartar ningún punto de vista, por muy minoritario que sea, lo importante es poder debatir sobre el más amplio abanico de opiniones posibles para salir de los tópicos, de las mayoritarias, de las que salen en los medios de comunicación y que dicen los políticos o personajes conocidos.

No hay que tener miedo a las contradicciones, que siempre salen, ni al caos que se pueda formar porque, por un lado las contradicciones son fuente de creatividad y de soluciones superadoras y, por otro, veremos técnicas para debates colectivos que impiden que ese tan temido caos acabe en nada.

¿Qué queremos escuchar?

Se trata de escuchar los “dolores”, los “placeres”, las estrategias que tiene la gente sobre la realidad que vive. No podemos pretender escuchar los “verdaderos” problemas, porque eso requiere una construcción colectiva. No es tan fácil definir el problema que nos afecta, lo que sí sabemos es lo que nos duele o lo que nos agrada.

Tendríamos también que saber escuchar los “gritos” sociales, como el primer síntoma de los distintos problemas que, de forma enmarañada, afectan a la sociedad en su conjunto pero que se sienten de muy diversas maneras por los distintos colectivos y las distintas personas,

dependiendo, entre otras cosas, del grado de poder de decisión sobre las posibles soluciones. Pueden ser conductas agresivas, actitudes de desinterés, llamadas de atención con las formas más variadas.

Si se confunden estos síntomas con el problema, se corre el riesgo de pensar en soluciones rápidas, externas, sin implicación de las personas afectadas, que lo único que pueden hacer es poner un pequeño parche pero que pueden servir para que la herida siga profundizándose y pudriéndose. Nos referimos cuando, por ejemplo, ante actitudes violentas, el único remedio que se menciona (posiblemente mayoritario) es poner más policía. Hay que escuchar y recoger esta posición, pero también escuchar y recoger otras posiciones diferentes (quizás minoritarias) pero que también han de ser tenidas en cuenta para construir colectivamente las estrategias.

Un proceso participativo, sea de la dimensión que sea, recorre el camino desde el grito (expresión del síntoma), el dolor (el síntoma más elaborado), el problema (cuando se define con reflexiones sobre causas e implicaciones de manera colectiva), para llegar a soluciones (posibles caminos integrales a recorrer, definiendo claramente los primeros pasos).

Técnicas de escucha

Aunque existen multitud de técnicas, planteamos aquí algunas cuyo manejo es relativamente sencillo y que resultan apropiadas para ser puestas en práctica por cualquier persona que participe en el proceso con un mínimo de información y formación previa, sin que sea necesario ser profesional de las ciencias sociales, lo que, por otro lado, permite romper las barreras que suele haber entre personas de distintas profesiones y personas del lugar, estén asociadas o no.

La observación participante

Es el modo de proceder de la antropología clásica, adoptada como técnica de investigación social por la sociología (Valles, 1997) En los procesos participativos, más que una técnica sistematizada se trata de una actitud que está presente a lo largo de todo el proceso.

Consiste, simplemente, en no dejar escapar detalles, aunque puedan parecer insignificantes, que pueden aparecer en cualquier momento, ya sea en reuniones, talleres, contactos informales, etc. Conviene tomar algunas notas sencillas relativas al lugar, las personas, los hechos y las circunstancias observadas y conviene igualmente recoger frases textuales sobre el tema o el territorio oídas en cualquier circunstancia, aprovechar las salidas y entradas a los

centros sociales, de salud, los colegios, lo que se observa en los parques y plazas, lo que se comenta en las tiendas del lugar, en los autobuses, etc.

Todas esas anotaciones, añadidas a los resultados de las entrevistas y la anterior recogida de datos e informaciones, complementan, de manera muy enriquecedora, la visión general de la realidad social que estamos conociendo.

Es conveniente ir haciendo un resumen de contenido de los materiales que vayamos obteniendo del trabajo de campo (conversaciones informales, informes y actas de reuniones, notas procedentes de la observación participante, etc.), porque nos servirá cuando tengamos que realizar el análisis para las “devoluciones”. Pero siempre guardando las frases tal cual fueron dichas (en el argot o forma peculiar de hablar de la gente), porque es importante tanto para recoger el sentir de lo dicho como para no quitarle su fuerza expresiva.

Técnicas visuales

Es conveniente adecuar las técnicas a utilizar según la situación particular, según la edad, el manejo del lenguaje escrito, personas de distinta lengua, etc. En general es muy bueno recurrir a dibujos y a juegos para que representen su visión de la realidad.

Por ejemplo, una actividad con los niños y niñas que nos puede dar mucha información es que dibujen el entorno de sus casas; para adolescentes puede servir la elaboración de mapas de rutas de ocio. En ambos casos se trata de que reflejen aquellos lugares con los que se identifican y en los que se reúnen o aquellos conflictivos o “feos”, o los que les provoquen cualquier emoción.

Generalmente con personas de alguna comunidad rural, aislada en el territorio, donde interesa conocer cuál es su calidad de vida, su concepto de buen vivir y cómo perciben los cambios en el ambiente natural en el que están, convienen técnicas de visualización, donde ellos mismos vayan viendo lo que están construyendo como información y además que sean dinámicas, divertidas y lo más rápidas posibles.

Entrevistas

Antes de realizar una entrevista grupal o personal hay que elaborar una guía que contenga los objetivos y los temas a tratar; también podemos recurrir a un guión (4 o 5 temas y subtemas que sean fáciles de memorizar). Lo que no significa que se tengan que realizar ni de la misma manera ni en el mismo orden en que están planteadas; el éxito dependerá más de la habilidad de la persona que entrevista para dar fluidez y naturalidad a la conversación.

Unas entrevistas a algunos expertos, para empezar está bien, porque nos puede dar seguridad en los temas que surgen más habitualmente, y nos puede recordar aspectos que no se nos deben olvidar en la guía que vayamos a utilizar para las entrevistas. Aunque cada entrevista tiene un contexto distinto, conviene que tengamos en cuenta que:

- Al presentarnos, debemos garantizar el anonimato de lo que nos vayan a decir, pues nos interesan las “posiciones” que se argumentan, y no quien lo dijo en concreto. Como mucho interesa el contexto en el que se dijo.
- Debemos decir claramente para qué queremos la información, quiénes y cómo la van a ver y cómo va a ser devuelta.
- La duración puede alargarse a una hora más o menos, según la confianza que se genere.
- No debemos emitir nuestras opiniones o juicios sobre lo que se está diciendo, pues siempre es muy interesante todo lo que opina cada grupo o persona.
- Para garantizar fidelidad a las palabras textuales es preferible registrarlas en una grabadora, con el celular o en vídeo (y si no fuera posible tomar nota de las expresiones clave tal como se dicen, incluyendo errores y anotando gestos, etc.). Siempre hay que pedir permiso para hacer cualquier tipo de grabación, debemos mostrar todo el respeto hacia las personas que entrevistamos.
- Es mejor que la hagan dos personas; en este caso, conviene que la segunda tome notas o esté en segundo plano, ocupada de los detalles técnicos y de recordar aspectos importantes que no hayan salido en la conversación.
- Hay que dirigir lo menos posible y dejar que los temas surjan de forma espontánea por la persona o grupo según su forma y ritmo para expresarse.
- No dar ninguna señal de que se duda de la sinceridad de las personas entrevistadas. No se trata de saber “la verdad” sino de escuchar las motivaciones de las personas.
- Hay que facilitar que salgan al principio los temas más tópicos o fáciles para entrar después en un clima de mayor profundización.
- Hay que dejar para el final las preguntas que tienen que ver con el tejido social (relaciones entre todos los actores, conflictos personales, etc.).
- Hay que despedirse volviendo a temas más tópicos de fácil consenso y además hacer hincapié en el anonimato, en los objetivos de esta recogida de información y convocando para la devolución (aunque no se puedan precisar fechas).

Entrevista individual

Realizamos entrevistas a personas que están implicadas (a algunas se les hace al inicio del proceso), responsables políticos (de la municipalidad o de otras instituciones), personal técnico y representantes de las diferentes asociaciones y colectivos, según la muestra que hemos elaborado.

¿Para qué?

- Para descubrir las posiciones y estrategias de los dirigentes sociales.
- Para conseguir completar la información sobre la problemática según estas versiones.
- Para ver las relaciones que hay entre administraciones, las asociaciones y el resto de la gente.

Entrevistas grupales

Son aquellas que realizamos a un grupo de personas que, organizadas formalmente o no, no son representantes ni líderes. Pueden estar ubicadas en los sectores de afines, diferentes, ajenos u opuestos. El número de personas adecuado se sitúa entre 5 y 9 (grupos de amigos, señoras que hacen una actividad, productores de una zona, etc.).

El contacto con las personas puede ser previo, fijando día, hora y lugar para la cita, o realizarse de forma más espontánea, acudiendo a los sitios en los que habitualmente se reúnen y planteando a quienes allí estén las preguntas que nos permitan conocer su posición en torno a determinados temas.

El papel que debemos jugar al realizar la entrevista debe estar encaminado a conseguir un buen clima de debate entre estas personas. Previamente nos habremos presentado, y explicado los objetivos de la entrevista; a continuación, tenemos que conseguir situarnos en un segundo plano y procurar que el grupo se vaya expresando con libertad; en caso de producirse silencios muy largos o salidas del tema que estamos tratando, reconduciremos la discusión mencionando alguna expresión lanzada antes por alguien, con sus propias palabras, aunque debemos evitar hacer cambios bruscos como si no nos interesase lo que están hablando. Conviene tener también un guion previo que nos ayude, para no olvidar los temas ni los objetivos del proceso; en este caso sí es conveniente que la hagan dos o tres personas, ya que, mientras una se encarga de conducir la reunión del grupo, la otra u otras deben observar atentamente y tomar las notas que consideren oportunas, pues al tratarse de una reunión más amplia se producen lógicamente interacciones de todo tipo (complicidad, sorpresa, contrariedad) entre las personas que intervienen.

También es interesante, una vez finalizada la entrevista y apagada la grabadora, quedarnos un rato charlando con la gente para dar pie en un ambiente más relajado, a que surjan nuevos temas o descubrir posiciones que no se hayan verbalizado.

Talleres

Podemos apoyarnos en algunas dinámicas de trabajo con grupos cuando estos pertenecen a posiciones bastante cercanas. Esto nos permite tener que hacer menos entrevistas a posiciones que son bastante parecidas entre sí y básicamente saturan lo que ya se conoce por el propio grupo motor. Además de las técnicas que aquí reseñamos, pueden utilizarse otras ya mencionadas (Línea de tiempo, FODA ...)

Lluvia de ideas (*brainstorming*)

Es la estrategia más sencilla de generación espontánea y libre de ideas sin que medie debate o discusión grupal: el enunciado de los sentimientos y actitudes ante el tema lanzado por quien modera la reunión se hace en voz alta y de forma desordenada. Se anotan todas las opiniones en un papel o pizarrón, a la vista de todos, y se da paso a su agrupación, análisis, debate o aceptación de las más valoradas, en un proceso de cierto consenso.

El Grupo Nominal

Es una reunión de varias personas en las que se combina la reflexión individual y la interacción grupal. Las personas participantes pueden tener experiencia o conocimiento del problema a tratar o simplemente estar interesadas en profundizar en su estudio, bien porque están afectadas directa o indirectamente por esa situación o porque son usuarias de un programa de intervención social, por ejemplo.

Es conveniente que el grupo sea homogéneo, pues se trata de llegar a consensuar una posición concreta de interpretación o de actuación; por eso, si existe confrontación de puntos de vista muy opuestos, se formarán tantos grupos nominales como sectores de opinión diferentes se detecten.

El desarrollo de la sesión, una vez planteado el tema por quien modera, consta de una primera parte de reflexión individual y anotación de las ideas que a cada participante se le ocurran; el siguiente paso es la puesta en común y registro de todas las respuestas en un pizarrón o papel grande; después se van analizando una a una cada una de ellas y se agrupan (por ejemplo por temas) o se resumen en un mismo enunciado. Para finalizar se debaten y matizan las opiniones expresadas, según la preferencia o acuerdo con ellas, y se procede a recoger las principales.

Philips 6/6

Es una variante o especificidad del Grupo Nominal. También se recurre a este método para facilitar la participación de todos los miembros de un grupo numeroso (foro comunitario o asamblea participativa). Consiste en dividir el grupo grande en subgrupos de seis personas que discuten sobre el tema planteado por el moderador durante seis minutos; después un portavoz de cada grupo expone las conclusiones a las que han llegado, anotándolas en una pizarra. Una vez conocidas todas las aportaciones, se debate sobre ellas en plenario hasta llegar a un consenso general o al menos de una mayoría.

Manteniendo el interés

Durante la fase de trabajo de campo y escucha no debemos olvidarnos de las personas con las que hemos ido conectando hasta el momento. Durante este tiempo debemos mantener en la gente el interés por el proceso, pues recuperarlo más tarde puede ser más dificultoso. Este es un tema que podemos desarrollar con el grupo motor, comisión de seguimiento, equipo M multimedia, comisiones o grupos de trabajo, según los casos.

¿Cómo lo hacemos?

Por ejemplo, el Equipo Multimedia puede buscar un hueco en los medios de comunicación locales, el grupo motor puede mantener informados sobre el proceso a los comunicadores informales ya contactados, etc., y la comisión de seguimiento puede aprovechar algún acto, fiesta, etc. que vaya a tener lugar para participar e informar.

No olvidar que cualquier actividad que se lleve a cabo en el proceso debe tener el objetivo último de crear lazos de confianza, ganar confianzas hacia el proceso. Esa, que es una actitud hacia el exterior, necesita asimismo de un trabajo hacia el interior del grupo motor.

Transmitir confianza requiere que cada uno de los miembros del grupo la tenga de sí mismo y del propio grupo. Eso se refleja y la gente lo capta.

Análisis de las opiniones y posturas: el análisis de los discursos.

La tarea lógica después de escuchar es analizar lo que se ha escuchado, sistematizar la información, no porque toque cerrar el proceso participativo como se hace en algunos trabajos más técnicos (analizan, concluyen y proponen), sino más bien porque toca abrir el proceso de nuevo y devolver esa información a la gente, para que la verifique o corrobore pues es quien la ha producido y quien la puede matizar. También y sobre todo para que, al tener en cuenta lo que se dijo, reflexione una vez más sobre las cuestiones que preocupan, reflexión grupal “de

segundo orden” porque se reflexiona sobre lo ya dicho, y así también pueden surgir nuevas posiciones consensuadas, sobre causas y expectativas, razones de fondo y salidas a los problemas que antes no habían surgido, provocando así el que vayan apareciendo los caminos para el cambio.

Según vamos haciendo los talleres, y disponemos de las entrevistas individuales y grupales, así como de las notas procedentes de la observación participante, podemos hacer una audición de las entrevistas para ir analizando el contenido. Se pueden transcribir las frases y las principales “posturas”, siempre lo más textual posible y para mayor fidelidad de cara a las devoluciones, aquello que mantiene más relación con el proceso.

La base de este análisis está en encontrar las distintas posturas respecto al proceso participativo, así como las opiniones que existen en relación a las cuestiones que nos preocupa en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana. Ámbitos o áreas temáticas que ya habíamos definido en el diseño de las entrevistas y de las demás técnicas de escucha. No obstante también hay que contemplar la posibilidad de que, al escuchar a la población, ésta esté más preocupada por otros temas que no habíamos definido de antemano. Si son temas que salen de forma recurrente hay que añadirlos a los objetivos del proceso participativo.

El análisis lo podemos hacer con todo o con parte del grupo motor, porque es importante el aprendizaje que este ejercicio conlleva, y también el análisis se enriquece con las aportaciones de diferentes personas que tienen distintas perspectivas y visiones de la realidad. Son importantes las personas del lugar para entender expresiones propias del sitio, o explicar hechos a los que se hace referencia, tabúes o costumbres muy locales. Es un ejercicio de respeto por las opiniones ajenas, saliendo del tópico verdad-mentira.

Labor de análisis e interpretación. El análisis de frases textuales

Cada taller, entrevista, observación debe ir acompañada de una ficha que recoja, al menos: fecha y lugar, duración, quiénes participaron (vecina, joven, miembro de asociación...), notas sobre incidencias, etc.

Para hacer interpretaciones con mayor rigor se puede recurrir a alguna persona experta en análisis de discurso y también en la bibliografía que aportamos aparecen publicaciones sobre el tema.

Si las entrevistas (individuales o grupales) las tenemos grabadas lo mejor es transcribirlas literalmente, aunque es una tarea muy laboriosa que requiere de recursos y personas para

llevarla a cabo. Es bueno pasarlas a papel con un formato que permita hacer anotaciones entre líneas y en los márgenes.

De todo el material recogido, haremos tres o cuatro análisis generales:

- Uno de fondo (toda la entrevista en su conjunto), que nos dice desde dónde habla la gente, donde quiere situarse y ser escuchada (líder, conocedora de la realidad, rebelde, crítica, etc.)
- Uno relacional, para saber cuáles son las relaciones existentes, cómo hablan de “los otros”.
- Uno por ámbitos o áreas temáticas, para saber las opiniones y posturas ante cada uno de los ámbitos.
- Y un análisis de imágenes y todo el material visual que también nos aporta información valiosa.

No se trata de juzgar las opiniones ni de saber “la verdad”. Lo que se pretende es recoger todas las opiniones tal como han sido dichas, para devolverlas a la gente en los Talleres de Creatividad Social, que entren en el debate y a analizar por qué se dijo lo que se dijo, como veremos más adelante.

Por eso hay que prestar atención a las probables contradicciones expresadas, incluso por la misma persona o el mismo grupo, porque nos interesa saber los puntos de fricción tanto como los intereses comunes. Esas frases que nos parecen contradictorias entre sí, en realidad abren posibilidades de cambio porque si los discursos fueran muy cerrados y monolíticos sería muy difícil que la gente esté dispuesta a cambiar, a pesar de los problemas.

Lo que tenemos que hacer es coleccionar una serie de frases, siempre textuales (manteniendo el anonimato), que representen las distintas posturas en juego para cada uno de los temas más importantes.

Análisis de fondo

Las diversas posturas que aparecen respecto al proceso participativo que estamos llevando a cabo nos dicen mucho sobre dónde se sitúan respecto a los distintos conjuntos de acción, así como la predisposición a unirse al proceso.

Tenemos que analizar desde dónde hablan, cuáles son sus posiciones, sus motivaciones y estrategias en juego y cómo las expresan en cada caso. Estas posturas las podemos definir de muy diferentes maneras. Por ejemplo, podemos identificar, entre otros casos, personas que hablan desde una postura de liderazgo patriarcal y populista: “yo soy el que mueve aquí todo...”. O desde la desilusión: “...aquí no se puede cambiar nada.”; “...ya se ha intentado y no sirve...”; “¡Bastante hago con mi trabajo!”. Desde una postura instituida y gestionista (“por la gente pero sin la gente”): “Tenemos que lograr que la gente sea de tal manera, o haga tal

cosa”; “¡No hay recursos!...”. Y también desde posturas más implicativas e instituyentes: “...si nos uniéramos ¡podríamos hacer cosas!...”; “Siempre he apostado por hacer cosas nuevas...”.

Análisis relacional

Analizar la información sobre las relaciones con otros sectores y colectivos, de las diferentes posiciones (confianzas, miedos, conflictos, etc.). Lo que se habla de los distintos grupos o redes en las que están relacionados (a quién se refiere cuando dice nosotros y/o nosotras y a quién se refiere cuando habla de ellos y/o ellas), para saber si es posible establecer colaboraciones o no, y en qué temas. Como ya hemos dicho, aparecerán contradicciones tanto dentro de cada colectivo como entre unos y otros, pero es precisamente lo que interesa saber: dónde están los puntos de fricción y dónde los intereses comunes, para ponerlos de manifiesto en las devoluciones y poder potenciar los elementos comunes y superadores. También interesa saber el tipo de relaciones que predominan, si son verticales, de poder y sumisión, o al contrario, son más horizontales.

A la luz de este análisis conviene matizar el mapa de actores, por ejemplo con el grupo motor, mostrando cómo se mueve cada grupo o entidad, que ya hemos podido conocer más en profundidad.

Análisis por ámbitos o áreas temáticas

Entresacamos de cada taller o entrevista los temas y bloques de temas más importantes. Es como si resumiéramos la entrevista o el taller en grandes titulares de noticia de prensa, anotando tema a tema las frases o los párrafos textuales más llamativos, por ejemplo, seguridad, vivienda, transporte, etc. Tratamos de averiguar cuáles son los principales campos sobre los que se está hablando, tanto sobre los que nosotros preguntamos como los que puedan surgir en las conversaciones. Y en cada uno de los temas debemos entresacar cuáles son las posiciones, las motivaciones y estrategias en juego, y cómo las expresan en cada caso. Este análisis nos permite conocer las distintas opiniones y posturas existentes en relación al tema que nos preocupa en cada uno de los ámbitos o áreas temáticas. Por ejemplo: educación, trabajo, medio ambiente, urbanismo, etc. Una manera cómoda de hacer este análisis es enumerar los ámbitos que queremos investigar y después ir subrayando las frases e ir poniendo el correspondiente código o número según sea el ámbito al que se refiera. Esto se puede hacer también, adaptando lo que sea necesario, con todo el material que se haya recogido en las escuchas con otras técnicas distintas de la entrevista grabada (papelógrafos,

recortes de periódico, documentales, etc.). Se van anotando también en los márgenes las ideas o impresiones que nos van sugiriendo.

Lo importante de todas estas audiciones y lecturas es poder coleccionar una serie de frases (siempre textuales) que representen todas las posiciones importantes en juego. No las queremos para analizarlas nosotros o para juzgarlas en un informe, sino para devolverlas a la propia gente en los talleres de “devoluciones creativas” y analizar por qué se dijeron unas u otras cosas. De este modo se va haciendo un autodiagnóstico participativo.

El análisis del material visual

En lo que se refiere a los mapas, fotografías, dibujos u otro material gráfico, también se pueden clasificar para su análisis por ámbitos de interés. Una cosa es exponer todos los dibujos realizados, que por su vistosidad gusta mucho a quienes lo realizaron, y otra es destacar los temas que abordan y la manera en que lo hacen, reflejando de ese modo las distintas posturas que tienen las personas sobre su realidad.

La organización de la información para la devolución

La devolución hay que hacerla de tal manera que provoque debate y reflexión, permitiendo a las personas reconsiderar su opinión. Esto significa que la información a devolver debe presentarse en un formato accesible y fácil de entender. Si queremos que el proceso sea participativo no podemos devolverle a la gente un documento de 200 páginas para que se lo lea o un folleto solo con nuestros análisis. Esto no impide el que se realice un documento técnico, bien argumentado, si lo requiere la administración o se presenta a una convocatoria para financiación de proyectos.

Este momento requiere de un trabajo de motivación importante por parte del grupo motor y la gente muy difícilmente se motiva cuando las cosas se le hacen complicadas. Una forma interesante y fácil de presentar los diferentes discursos es mediante frases en forma de “multilemas” o juegos de frases.

Figura 2.12. Ejemplo de dilema pasando a multilema

Sí, por esto	...un poco sí, un poco no...	No, por esto otro
---------------------	---	--------------------------

Fuente: Elaboración propia

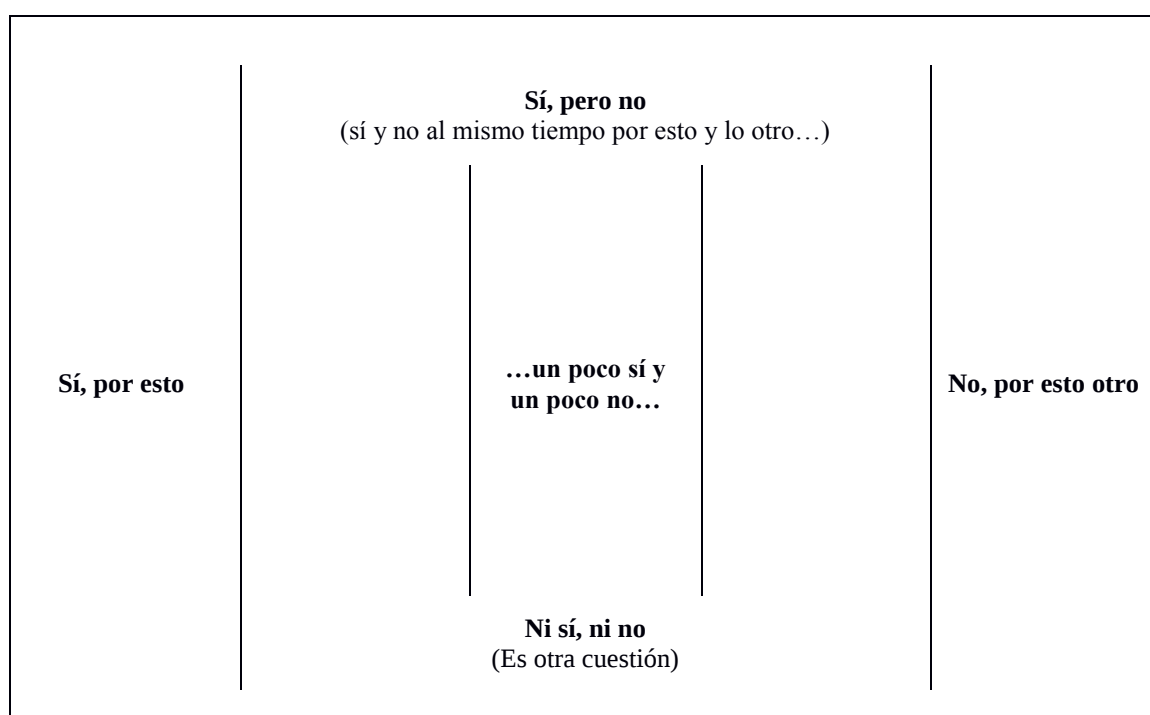
Multilemas o juegos de frases

Una forma de agrupar las frases para preparar la devolución, según las posiciones que se van recogiendo sobre cada tema en los talleres o entrevistas, es poniéndolas a lo largo de ejes, destacando aquellas frases que mejor representan cada posición.

Como suelen darse posturas contrapuestas para cada tema, elegiremos las que puedan estar más en los extremos y algunas intermedias más significativas. Con esto podemos rellenar las frases del dilema del eje dominante, el de las frases más repetidas, las que están en el dilema “sí o no”.

Pero hay otro tipo de posturas y de frases que no son reducibles a las posturas convencionales. Son las que podrían responder a “ni esto ni aquello” o a “esto y aquello, pero no así”. Son posturas que se salen del eje en el que discurren habitualmente las conversaciones.

Figura 2.13 Ejemplo de multilema



Fuente: Elaboración propia

Estos modelos aportan otra forma de pensar que no es habitual, son frases minoritarias, pero sirven para abrir un debate más amplio. Por ejemplo, podemos encontrar frases y posturas que integran los extremos, pero superándolos, negando que sean tan contradictorios, pues por ejemplo solo lo son en apariencia ante un tipo de pregunta o cuestión, pero no ante preguntas de mayor profundidad.

Para encontrar estos tipos de frases que se salen del dilema tradicional hay que prestar mucha atención pues no se ven fácilmente si no se abre el foco para ver sus posibilidades. Estos

esquemas de frases los llamamos “tetralemas”, “pentalemas” o “multilemas” y son posiciones que superan los dilemas que llevan a confrontaciones paralizantes del “sí” contra el “no”.

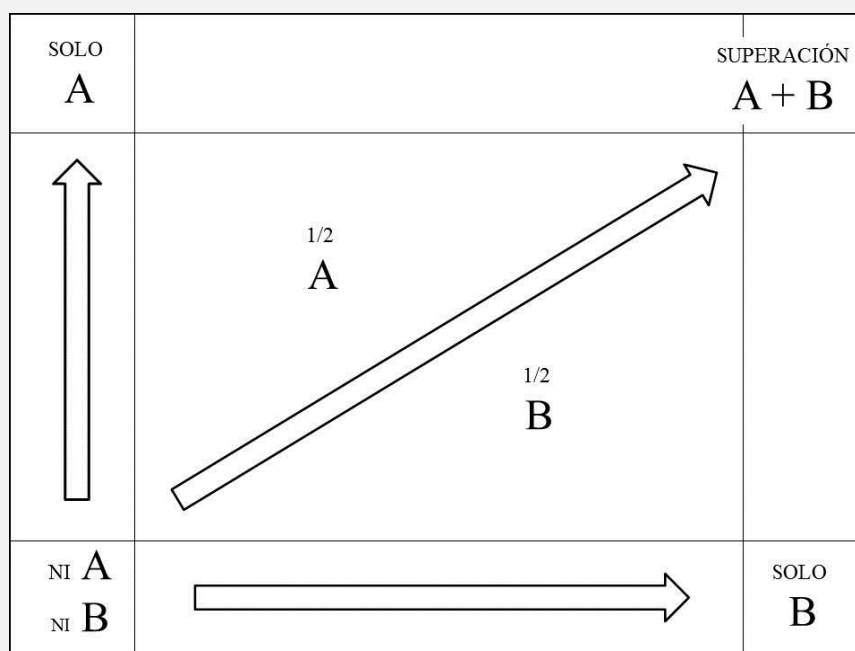
Se pueden mostrar más o menos cuatro posturas básicas para cada uno de los ámbitos o área temática, pero que se pueden ejemplificar con no más de ocho o diez frases de las muchas que se han estado escuchando. Este será el criterio para hacer la devolución de la información, analizar y reflexionar acerca de los discursos más significativos; de este modo se supera el tópico de que cada persona tiene una opinión distinta y que no podemos entendernos.

Modelo Transcend de mediación

Otro método de análisis y búsqueda de posiciones superadoras en los conflictos, propuesto por Johan Galtung (2004), es el Método Transcend, donde se suelen presentar las posiciones que se consideran contrapuestas en dos ejes de coordenadas: en el vertical una de ellas y en el horizontal la otra, con una serie de matices en cada una.

En el punto 0 de partida de ambos ejes estaría “Ni lo uno, Ni lo otro”, es decir pierden las dos posiciones y se plantea otro problema diferente. Y en la diagonal que sube de izquierda a derecha se pondrían las posiciones de mediación en el conflicto. En la mitad van apareciendo las de “un poco de cada una” de las contrapuestas, y en el final aparecerían las que superan o trascienden el problema porque las dos partes salen ganando algo o bastante.

Figura 2.14. Modelo Transcend de mediación



Fuente: Elaboración propia a partir de Galtung, 2004

Ejemplo de aplicación del Modelo Transcend

En un barrio hay problemas de convivencia por el uso de unas canchas deportivas públicas que están abiertas las 24 horas. Hay peleas por su uso cuando coinciden equipos juveniles locales con equipos de inmigrantes recién llegados al barrio. También hay quejas entre el vecindario por los escándalos, sobre todo nocturnos.

Posición A

Los que vienen últimos que esperen

Esas canchas siempre han sido de la gente del barrio

Posición B

No hay bastantes espacios deportivos

Pues que se queden los inmigrantes con ellas y que la municipalidad haga otras para nosotros/as

Ni A ni B

El problema son los líos que organizan

Se cierran, se pone un guardián y hay que adaptarse a su horario

Posiciones intermedias, $\frac{1}{2}$ A, $\frac{1}{2}$ B

Es un problema de horarios

Que se repartan las horas para que no coincidan

Posiciones transcendentales, A+B

Podemos hacer campeonatos entre nosotros

Tendríamos que formar un buen equipo del barrio, incluyéndose en el mismo los nuevos vecinos

Con todos estos métodos lo que pretendemos es no encerrarnos en las primeras posiciones que podamos oír, ni en los dilemas más superficiales y repetidos que suelen establecerse en las conversaciones convencionales. Hay que tener atención especial para recoger las posiciones que se salen de lo común, y sobre todo las que plantean preguntas más profundas (por ejemplo ¿por qué nos estamos preguntando esto?) o las que apuntan a ejes de debate con causas más de fondo. Siempre hay alguien que da razonamientos o líneas de reflexión que superan los dilemas más convencionales. Si rescatamos estas frases y las aportamos en una devolución de creatividad social, junto a las dominantes, podemos estar provocando un autodiagnóstico o una reflexión colectiva de mucho más calado.

2.5.- DEVOLUCIONES CREATIVAS: PARA IR MÁS ALLÁ DE LOS SÍNTOMAS

Una vez sistematizada toda la información recogida mediante diversas técnicas en la fase de escucha, es el momento de preparar la devolución de la información recabada de manera que provoque debate, discusión; que la gente pueda re-encuadrar su opinión. Devolver la información de manera sencilla, con frases textuales cuan diferentes sean las opiniones de la gente, contrastadas para que provoque la reflexión y se pueda inferir sentido a lo que se plantea.

Cuando se escucha es importante hacerlo de forma homogénea, para que los distintos grupos y colectivos se sientan libres para opinar, pero en los talleres de las devoluciones creativas se trata de construir colectiva y colaborativamente, de la forma más heterogénea posible, por eso se procura que los grupos que se formen sean mixtos, de forma que los amigos que van a un taller acaben repartidos por varios grupos. En los pequeños grupos se liman asperezas y al plenario llegan menos polarizadas, porque las soluciones que más tarde se vayan a decidir, tienen que ser soluciones consensuadas, superadoras, no para entrar en guerras de unas soluciones contra otras.

En las sesiones de devolución nos planteamos cubrir varios objetivos, muy importantes dentro del proceso participativo:

- Hay una ética de devolución de lo dicho a quien le pertenece, a quienes lo han formulado y tienen derecho a controlar qué se hace con la información (¿qué, para qué y para quién?), como también porque al prometer devolver las entrevistas y dar un papel de revisión a quienes han colaborado se crea un ambiente de mayor complicidad, y por lo tanto se facilita superar los discursos puramente formales.
- Que las personas presentes puedan verificar y aportar validez de lo que se muestra, o complementar si hay errores, ausencias, o ampliar el autodiagnóstico si fuera necesario. Verificar que en la selección de posturas y frases no se olvidan posiciones que pueden ser importantes.
- Facilitar un ambiente de profundización y de creatividad a partir de las primeras cosas dichas: ¿por qué dijimos lo que dijimos? De forma que en estas sesiones se aporten las razones (causas) más profundas, construyendo con los participantes los problemas de fondo que no suelen estar en las conversaciones habituales, pero que se facilitan con este tipo de devoluciones de creatividad social. Siempre hay “lenguajes ocultos” o que la gente no confía en hablar delante de extraños y por eso es necesario provocar o facilitar el debate presentando posiciones (frases, gráficos, dibujos, etc.) que animen a debate más

creativo entre las causas posibles, para que emerjan las razones más escondidas y superadoras que las personas tienen, pero no se atreven a plantear en cualquier situación.

- Que entre todas las personas presentes puedan profundizar en las causas en cada temática y desde ahí articularlas entre sí. Es decir, pasar de las quejas y demandas sectoriales (síntomas) a una construcción colectiva de problemas en cada temática (posiciones emergentes) y luego entrelazar entre sí las causas integrándolas y priorizándolas: los nudos críticos. La construcción colectiva de estos nudos críticos es lo que hay que afrontar para la generación de unas posibilidades de cambio y de corresponsabilidad. Si aportamos algunas matrices (flujogramas, etc.) además se analizan y distinguen las distintas responsabilidades y se asumen las propias, de cara al cambio.
- Que los y las asistentes puedan construir una interpretación colectiva entre conjuntos de acción cercanos. Si se hacen grupos pequeños para profundizar (y luego un plenario) se pueden mezclar personas de distintos orígenes, culturas y edades para construir una interpretación colectiva y creativa, no entrando a juzgar quién dijo cada cosa, sino a ver cuáles son las razones que sustentan las distintas opiniones. De esta forma se contribuye a crear un buen ambiente y acercar las posiciones entre distintos sectores de un proceso.
- Priorizar aquellas temáticas o aspectos por los que hay que comenzar, ya sea por la urgencia que requieren, por la importancia que se le atribuye, y/o por las posibilidades que se vean para afrontarlos.
- También es importante, a lo largo de todo el trabajo de escucha y en las devoluciones, el ir reconociendo propuestas y líneas tendenciales que hayan salido espontáneamente durante el proceso. Habría que recolectarlas para considerarlas en la siguiente fase de planificación.
- Lograr unos primeros grupos o mesas de trabajo temáticas o sectoriales para proseguir con el proceso. Al finalizar estos talleres o jornadas de devolución, deben quedar constituidos unos grupos de trabajo por cada uno de los ámbitos o áreas temáticas que se hayan priorizado o por cada sector de población o territorio que se crea conveniente trabajar.

Se trata de convocar e implicar al mayor número de fuerzas y actores posibles, a fin de que la validación del trabajo de escucha, y las líneas de trabajo futuras sean verdaderamente participadas por la mayoría de la ciudadanía. De esta manera se prefiguran conjuntos de acción más amplios que puedan ir apoyando estos análisis y líneas colectivos. Pueden ser varias reuniones o solo una, dependiendo del proceso, el tamaño y características del territorio y de los sectores involucrados. En caso de que se hagan varias reuniones o talleres se puede

acabar esta parte del proceso con unas Jornadas que resuman lo que han avanzado para colectivizar la información que se haya ido generando en cada reunión previa.

Jornadas y talleres de creatividad social.

La reunión más amplia para la devolución de las frases recogidas del trabajo de escucha podemos plantearla, por ejemplo, en forma de Jornadas, donde estarían presentes:

- El grupo motor y la comisión de seguimiento
- Las entidades promotoras o colaboradoras y/o las instituciones
- Las organizaciones sociales con presencia en el territorio o el tema del proyecto
- Ciudadanos y ciudadanas, que hayamos entrevistado, u otros que libremente quieran asistir
- Si hay tiempo suficiente o se cree conveniente, puede invitarse a expertos (conferenciantes)

Las conferencias marco a cargo de estas personas expertas en los temas que nos interesan, nos servirán para centrar el debate y orientar el proceso de reflexión, aportando los interrogantes y cuestiones claves sobre las que incidir. O bien experiencias exitosas que puedan servir de ejemplo.

De todas maneras, la convocatoria debe ser lo más amplia y abierta de la que seamos capaces, utilizando para ello las formas y costumbres de cada sitio, y celebrarse en los lugares más “neutros” que no supongan sectarismos, o en lugares atractivos fuera de lo común.

Ya sea en unas jornadas o en varios talleres sucesivos, este tipo de encuentros debería tener varios momentos, divididos en dos partes: una de profundización y otra de interrelación para priorizar.

Primera parte: profundización

Primero

Resumen de lo que ha sido la experiencia (objetivos, proceso, fases y desarrollo...). Breve presentación, a cargo del grupo motor, en la que podemos apoyarnos en materiales audiovisuales obtenidos en la fase de trabajo de campo (videos, diapositivas, mapas, paneles y gráficos...). Si se dispone de una sala (y para no perder mucho tiempo) la información básica puede estar colgada en carteles en las paredes para que pueda ser vista y comentada según va llegando la gente, y durante el descanso. Si se creyó conveniente, aquí se impartiría una breve exposición por parte de la persona experta que hayamos invitado.

Segundo

Síntesis del análisis, que podemos entregar como documento base de trabajo en las jornadas o taller. Se puede haber enviado antes por correo o distribuir como un folleto, y de esta manera la explicación de esta parte entraría en el resumen anterior, ganando tiempo. En total, no debemos dedicarle a estos primeros momentos más de media hora (salvo que se desee que haya una conferencia o mesa redonda inicial).

Tercero

Discusión y corrección del autodiagnóstico. Debate y profundización en grupos pequeños o mesas de trabajo: se divide al auditorio en grupos de trabajo, según el interés por los ámbitos o áreas temáticas, para debatir sobre las frases textuales que hemos seleccionado en el análisis, por ejemplo en forma de “multilemas o juegos de frases” (como hemos visto anteriormente) sobre cada asunto de importancia. Cada área temática tendrá sus frases con las distintas posturas, no más allá de 6 u 8, y no menos de cuatro, para que sean abarcables en la discusión y abra suficientemente el abanico. Se puede utilizar la imaginación y creatividad para presentarlo de manera atractiva, pero siempre abierta, debe quedar claro que se pueden añadir otras posturas que no estén recogidas aquí.

Cada persona debe ir al grupo que más le interese porque lo que queremos es el compromiso, no solo en el debate. Y si no interesa el tema, mal podemos lograr un compromiso en las fases posteriores. Dentro de lo posible debemos procurar que los grupos sean heterogéneos, es decir mixtos, tanto por sectores de población como por grupos de edades, colectivos, género, culturas, etc.

Si quedara algún ámbito o área temática sin elegir, que nadie se apunta a ese grupo, es que por ahora, para las personas presentes, no tiene demasiada importancia. Lo comentamos pero sin forzar, pues ya saldrá más adelante gente que quiera trabajar en ese tema o realmente es que nos habíamos equivocado respecto a su importancia.

Cada grupo debatirá, a ser posible apoyado por un/a monitor/a, sobre todas las frases de cada tema elegido. La persona de apoyo recordará los objetivos del trabajo en este grupo, controlará los tiempos y facilitará que se haga la síntesis para la presentación en el plenario. Recordar que se trata de la profundización sobre las posturas reflejadas y de completar, en su caso, esas posturas, pero es posible que surjan ideas sobre propuestas que se tendrían que hacer. Si estas propuestas de hacer en común, que no signifiquen reforzar posturas paralizantes, y hay suficiente acuerdo y son fáciles de llevar a cabo, es una oportunidad de lanzar el proceso hacia delante, de ir configurando grupos de trabajo, pero sin olvidar el

proceso general de seguir debatiendo en mesas temáticas para llegar a soluciones de mayor calado y consenso. Siempre hay la tentación de pasar a las propuestas sin ver si responden a los problemas de fondo, y podríamos quedarnos en algunos “parches superficiales”, que a veces son necesarios y urgentes, pero que no deben impedir atajar las causas más profundas. El producto de este trabajo grupal se refleja en una o dos frases que profundizan las posturas previamente presentadas en los multilemas.

Para una mayor explicación de cómo puede ser esta fase, volvemos a un ejemplo concreto.

Del Análisis de los discursos al juego de las frases

En el caso que hemos presentado sobre el uso de una placita de un barrio y después de analizar la información de la fase de escucha e identificar las distintas posturas, las frases seleccionadas para la devolución, en este caso, fueron:

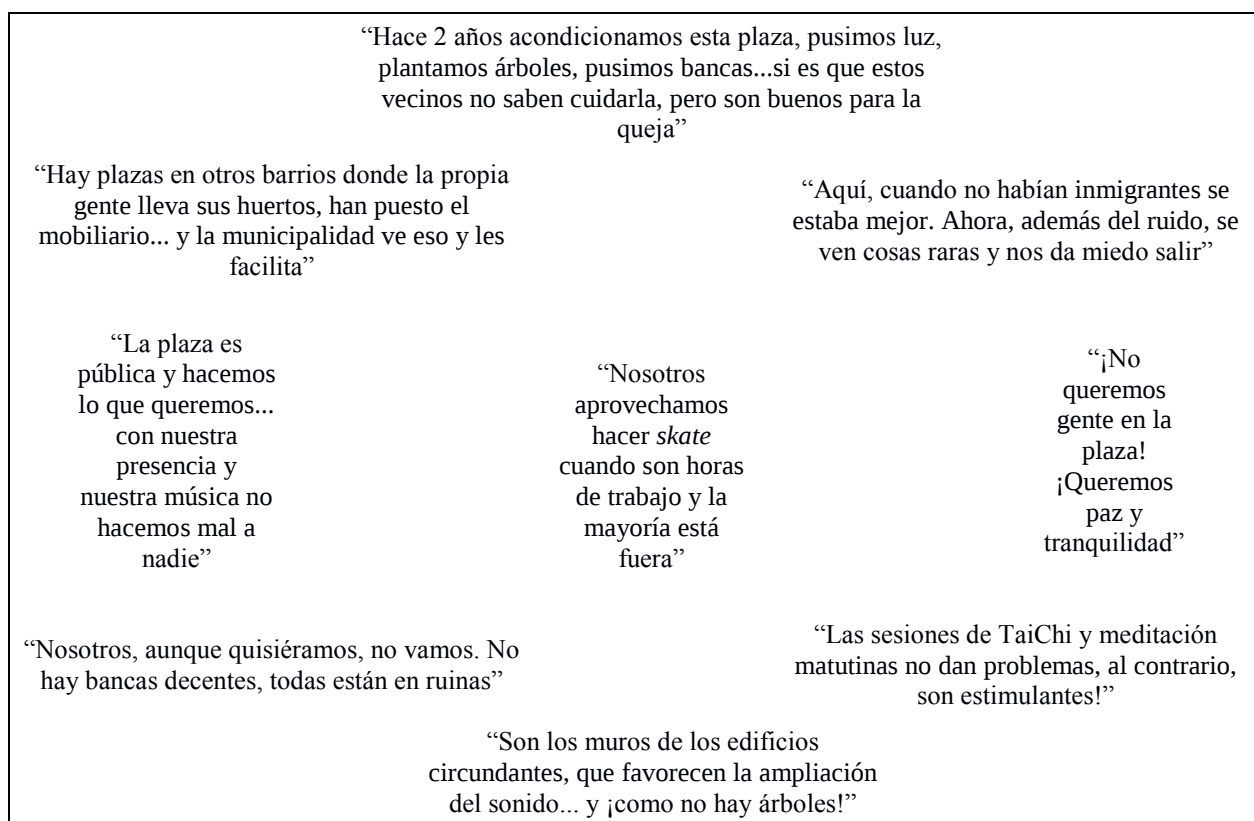
- ¡No queremos gente en la plaza! ¡Queremos paz y tranquilidad!
- La plaza es pública y hacemos lo que queremos... con nuestra presencia y nuestra música no hacemos mal a nadie.
- Nosotros aunque quisiéramos no vamos, no hay bancas decentes, todas están en ruinas.
- Hace 2 años acondicionamos esta plaza, pusimos luz, plantamos árboles, pusimos bancas... ¡si es que estos vecinos no saben cuidarla, pero son buenos para la queja!
- Nosotros aprovechamos hacer skate cuando son horas de trabajo y la mayoría está fuera.
- Aquí cuando no habían inmigrantes se estaba mejor, ahora, además del ruido se ven cosas raras y nos da miedo salir.
- ¡Las sesiones de Tai Chi y meditación matutinas no dan problemas, al contrario, son estimulantes!
- Hay plazas en otros barrios donde la propia gente lleva sus huertos, ha puesto el mobiliario... y el Municipio ve eso y les facilita algunos materiales y mobiliario.
- Son los muros de los edificios circundantes que favorecen la ampliación del sonido... ¡y como no hay árboles!

Presentarlas en la Devolución

Estas frases se organizaron en un panel para devolverlas en unas jornadas, en forma de multilema, por ejemplo:

Se le explicó detalladamente que lo que se pretendía con ello era reflexionar y profundizar sobre las causas de todo lo dicho.

Figura 2.15. Ejemplo de multilema



Fuente: Elaboración propia

Causas profundas (frases emergentes construidas en el taller):

Frases emergentes

- Lo que falta es que los vecinos nos pongamos de acuerdo en que la municipalidad nos facilite bancos, árboles y actividades
- Lo que pasa es que nadie, ni vecinos, ni inmigrantes, ni técnicos de la municipalidad hemos querido acercarnos y hablar de una vez de la plaza y hemos evadido responsabilidades

Nosotros, los vecinos, que somos los perjudicados no nos hemos organizamos nunca y la plaza sigue y seguirá estando igual o peor, si no lo hacemos

Cuarto

Plenario donde cada grupo pequeño o mesa de trabajo presenta sus análisis y prioridades. Conviene hacer algún dispositivo o herramienta gráfica visible para toda la gente, donde se vayan resumiendo y sumando las aportaciones (coincidentes o divergentes). Cada grupo presenta sus posiciones y sus dudas a través de un portavoz.

Constatados los puntos de acuerdo, cabe empezar a construir un plan de trabajo para avanzar en la planificación (Planes de Acción Integrales Sostenibles) que constituye la siguiente fase.

Es conveniente terminar esta parte de la jornada con algún momento lúdico para dar la oportunidad a los grupos de seguir hablando, compartiendo, pero en un ambiente informal y abierto.

Si la segunda parte se puede hacer el mismo día, aquí se haría un descanso para compartir entre los asistentes, y para darle oportunidad al grupo motor de organizar la información. El trabajo del grupo motor en el momento de la pausa, es el de organizar la información obtenida durante la primera parte, para pasar a un taller donde se puedan interrelacionar las frases que reflejan las posturas profundizadas, y así llegar a los “nudos críticos” (aquellos problemas que influyen en muchos otros) y luego a las propuestas de acción, con sus priorizaciones.

También por ejemplo podemos trabajar con un “árbol de problemas”, o con un “flujograma” como veremos a continuación. Aunque para determinar qué herramientas usar hemos de fijarnos en el tiempo disponible que tengamos, y en las características de la población.

Segunda parte: interrelación para priorizar

Quinto

Para interrelacionar las temáticas (según la lógica causa-efecto), para priorizar problemas centrales o “nudos críticos”, identificar posibles responsables de solucionar dichos nudos, generalmente usamos el flujograma y, una vez hechas esas tareas se puede presentar toda la información en un árbol de problemas, para su mayor claridad.

Para ello, podemos preparar una matriz de flujograma, tal como se explica más adelante, y cada frase que ha salido la escribiremos en una cartulina bien visible para su posterior colocación en esa matriz.

Flujograma

Otra técnica es el flujograma, que busca identificar las múltiples relaciones de causa-efecto entre las problemáticas que se hayan ido planteando. Puede hacerse partiendo de las frases seleccionadas previamente (recogidas de la escucha activa previa, por ejemplo); o formulando directamente frases (en un papel anónimo) en el propio taller con las posiciones que las personas presentes consideran que están influyendo en un tema central.

Es una técnica apropiada para los talleres de devolución, porque con ella es posible llegar a priorizar tres o cuatro temas que trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos. Ayuda a distribuir los problemas según las distintas responsabilidades para buscar caminos que los vayan solucionando.

El procedimiento es el siguiente:

Sobre un papelógrafo o una pizarra el facilitador o facilitadora irá poniendo con 2 o 3 palabras los conceptos que hayan salido en las tarjetas que se hayan recogido de forma anónima de los participantes, o en su caso las que se traigan ya seleccionadas. Si queremos hacerlo con las personas presentes, antes se les habrá pedido que en un par de minutos escriban las causas o motivos, una en cada tarjeta, que creen que están bloqueando o que debieran superarse para mejorar los resultados del tema de que se trate.

Para no hacer farragoso el proceso no debieran participar más de 10 o 15 personas por grupo con cada facilitador o facilitadora, y cada persona no debiera de escribir más de un par de frases, con letra clara y que no sean palabras sueltas, sino una frase con sentido, con sujeto, verbo y predicado, a ser posible. Si se repite alguna idea, en el papelógrafo o pizarrón solo se pone un recuadro, pues no cuenta cuanta gente haya puesto la misma idea sino cada idea por sí misma:

Figura 2.16. Flujograma

Podemos controlar	
Podemos influir	
Fuera de control	

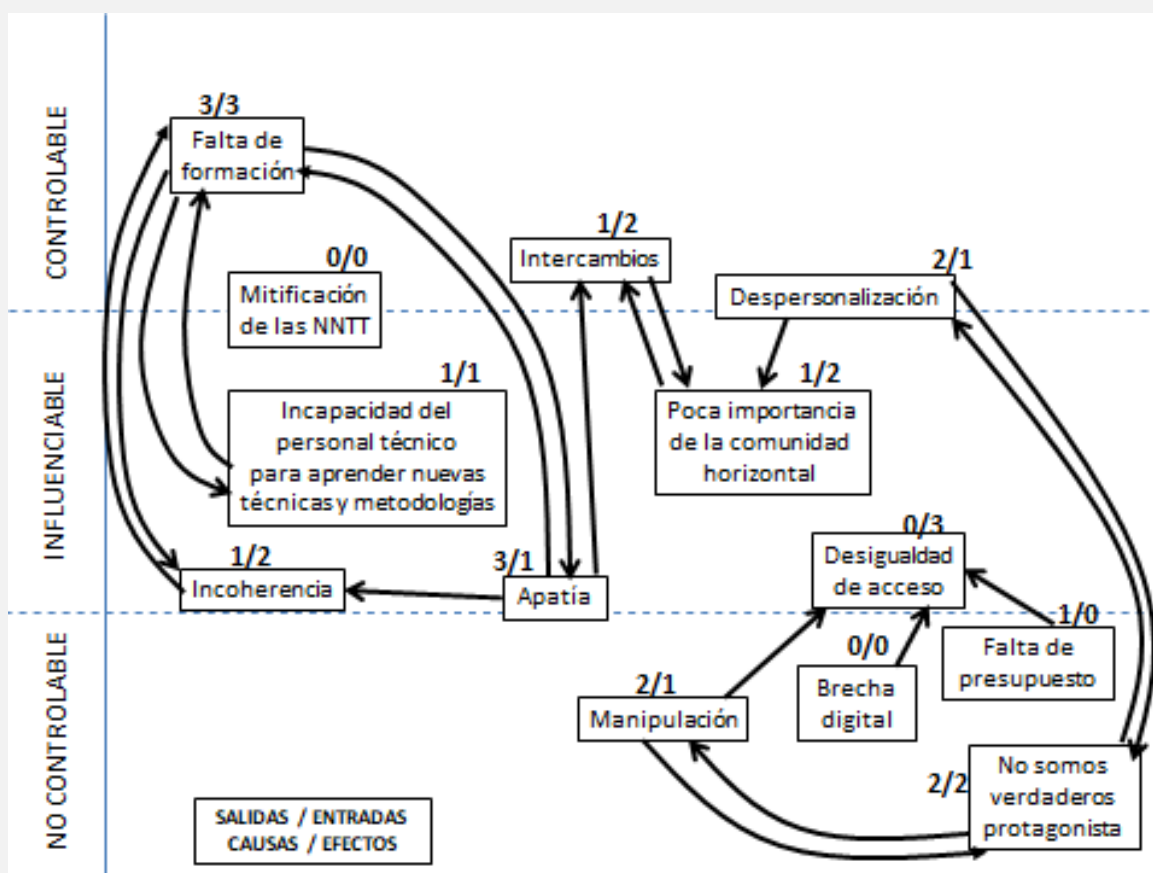
Fuente: Elaboración propia

De arriba abajo ponemos tres filas, como se muestra en el gráfico anterior, que no tienen por qué ser muy rígidas y solo como una orientación. Incluso pueden no ponerse tales filas o espacios, puesto que quien dinamiza el encuentro puede recordar esa orientación y situar las tarjetas.

En estos espacios se van situando las propuestas de las participantes y una vez agrupadas las razones más parecidas se pide relacionar con flechas qué elemento influye sobre otro u otros. Siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensen lo principal.

Sirven para que al ver quienes han de resolver los problemas o Nudos Críticos y que se pueda precisar si dependen más de nosotros mismos o de algunas alianzas (en este caso se puede consultar el socio-grama, por ejemplo), o bien si está tan fuera del alcance de quienes participan y por lo tanto es de difícil de abordar.

Figura 2.17. Ejemplo de flujograma



Fuente: Elaboración propia

Una vez colocadas las frases, el ejercicio consiste en buscar relaciones “causa-efecto” entre ellas. No de manera lineal, sino reflexionando. Se va reflexionando sobre cada frase y se van poniendo flechas desde aquellas que se crean causas hasta otras sobre las que puede influir.

Una vez hecho este ejercicio, en el que cada persona dice cuantas relaciones le parezcan y el grupo llegue a un consenso sobre esa relación, se cuentan las flechas que entran a cada una de las frases y cuántas salen. Esos son los dos números que se ponen en cada una de ellas para llegar a cuáles son los nudos críticos, aquellas frases que más flechas sumen.

En el caso que se presenta en la anterior figura (es la reflexión interna de una organización social) aparecen algunos elementos causales centrales, como la “apatía” (3/1), y otros elementos que se ven fuertemente afectados, como la “desigualdad de acceso” (0/3); sin embargo estos dos factores están en el límite de lo que el grupo puede abordar e influir. Entre los dos principales elementos causa-efecto aparece la “falta de formación” (3/3), que sería un elemento mediador y que sí está en el espacio que el grupo tiene bajo su control, por lo tanto este taller de reflexión podrá debatir estratégicamente por dónde aborda la situación: por el elemento causal, por la consecuencia o por el elemento mediador entre una y otra.

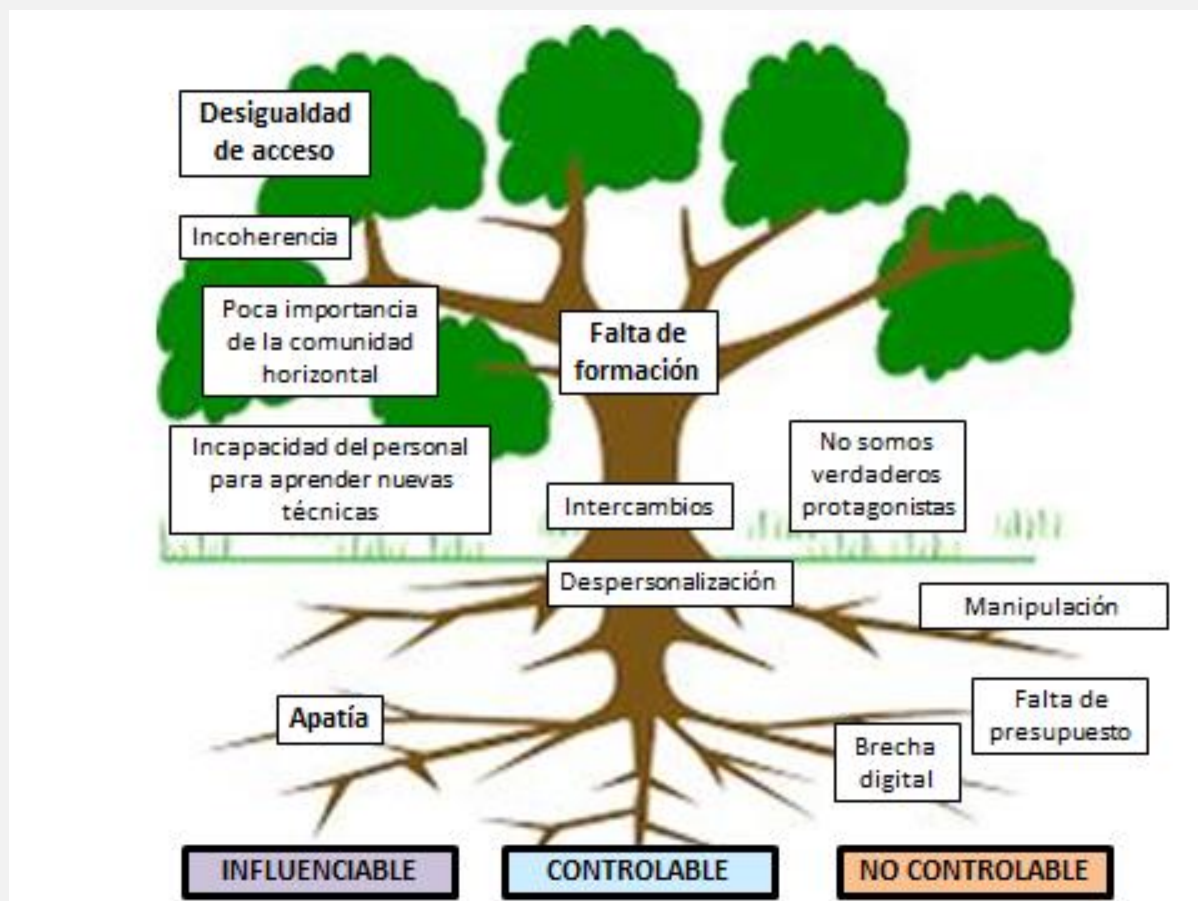
Hemos trasladado el resultado de este taller al árbol de problemas, mostrando gráficamente estos Nudos Críticos y los elementos que aparecen menos resaltados. En la raíz ponemos aquellos elementos que más flechas de salida tienen, en las ramas aquellos que son fruto de otras causas, es decir, los que tienen más flechas de entrada y en el tronco las frases que tienen tanto flechas de entrada como de salida. Son los “bloqueadores” troncales.

Árbol de problemas

El Árbol de Problemas es el reflejo más gráfico del flujograma que hemos realizado y nos sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de un problema y para relacionar aquéllos con el análisis de sus consecuencias inmediatas y sus causas profundas. Las posturas a debatir para colocar en el árbol se pueden traer de las frases ya recogidas en el trabajo de campo anterior, y se pueden completar también con las aportaciones de quienes acudan a sesiones de trabajos en grupos y plenario. Como hemos dicho en la explicación del flujograma, hay un elemento que parece la causa principal (en la raíz del problema) y otro que aparece como la

consecuencia más clara (en el centro de las ramas); ambos están casi fuera del control del grupo que reflexiona. Por el contrario hay otro elemento mediador, que aparece en el centro del tronco, y sobre el que sí puede actuar, porque está bajo su control. El debate de las personas participantes, sobre la estrategia a seguir, puede reforzarse con los argumentos que muestran estas imágenes.

Figura 2.18. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

¿Dónde estamos?

Llegados a este punto y en cualquier momento del proceso, es bueno hacernos esta pregunta, ya que el grupo motor debería ir monitorizando y evaluando, no solo los resultados de las actividades que se realizan, sino también la forma en que han sido realizadas y la influencia que ha tenido todo ello en el proceso y en la motivación de la gente o de los beneficiarios directos. Principalmente en los momentos críticos, donde algún evento imprevisto nos haga cambiar de estrategia, es bueno dedicar un momento para hacer una autoevaluación del

proceso adecuando las estrategias a la nueva situación y retroalimentando el proceso con nuevas y mejores maneras de hacer.

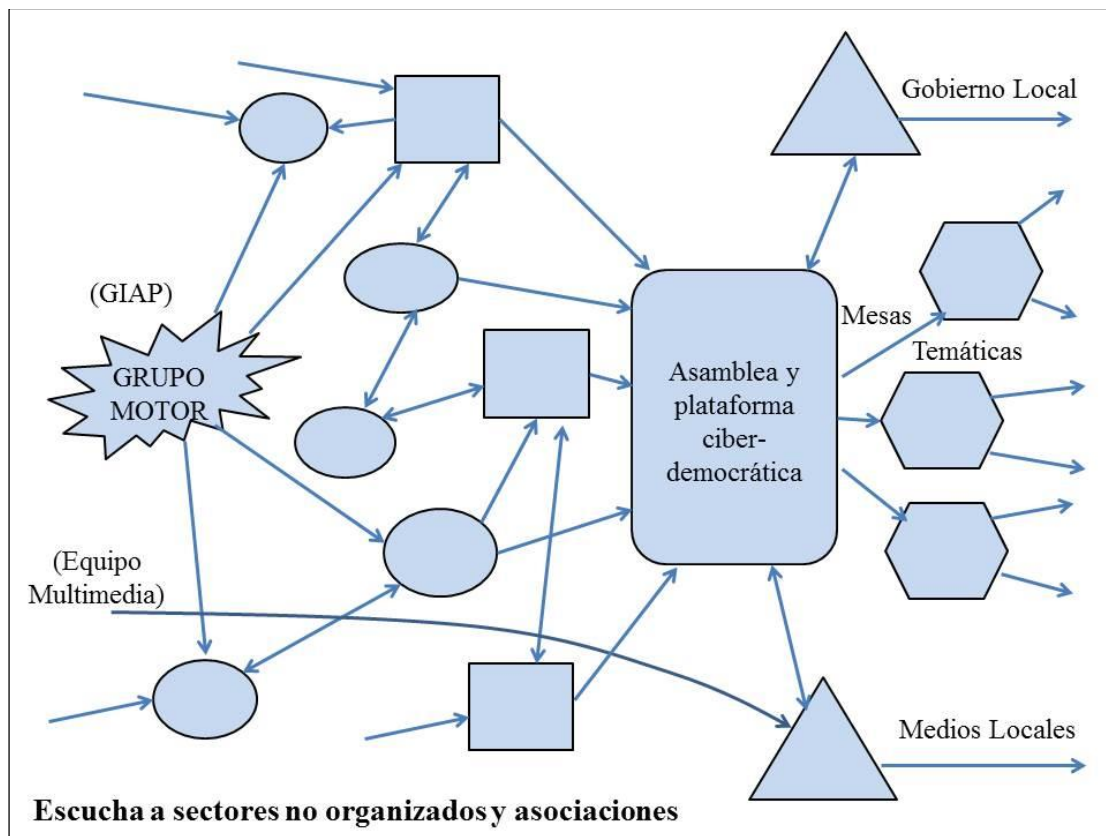
Con las devoluciones logramos cerrar la fase de análisis con un consenso sobre los asuntos más preocupantes (nudos críticos) sobre los que habrá que actuar.

Las metodologías participativas en este sentido provocan una reflexión para la acción, donde los procesos no se quedan en investigaciones solo para conocer, sino que van más allá, hacia la movilización de manera colectiva. Es decir, los procesos deben salir del grupo, la institución o entidad que los comenzó, para ser de muchos más colectivos, y protagonizados por más amplios conjuntos de acción.

Notas para recordar en un proceso participativo

Tanto en los ejemplos de barrios o pueblos, como en los Presupuestos Participativos, o en la Planificación Participativa, se procura que se discutan las razones y las propuestas más que atender los personalismos de quienes las proponen. Fomentamos los grupos de debate en donde no todos se conocen, y eligen para la ocasión a una persona que modere y unos carteles donde mostrar sus propuestas. El caso es que las personas que no suelen hablar en grandes reuniones, sí puedan aportar en los pequeños grupos, pues se considera que es muy importante que todas las personas sientan que contribuyen a los debates y a las priorizaciones, y puedan sentirse protagonistas. Y que no sea una batalla de unas propuestas contra otras, sino que cada cual pueda distribuir los puntos que tiene entre varias opciones, que pueden ser compatibles entre sí, con técnicas que veremos más adelante. Se puede partir de aportaciones recogidas en una plataforma de ciberdemocracia, si es técnicamente viable, donde se vayan resumiendo y estructurando los debates, que se darán en unas asambleas o jornadas, como se puede ver en el gráfico que siguen:

Figura 2.19. Planificación participativa: Fase de Auto-diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos que conviene destacar es la presencia de los grupos motores y sus características peculiares. Sobre las comisiones y los grupos de trabajo, no se trata del grupo de dirigentes que representa al movimiento, ni de los delegados elegidos para negociar en mesas de trabajo, ni una plataforma unitaria que coordina una movilización, ni nada que sustituya a la presencia directa de lo que se propone desde las bases sociales no organizadas. Los grupos motores con los que venimos trabajando son voluntarios y voluntarias locales sin grandes afanes de protagonismo, y que se comprometen a dinamizar una causa porque creen en ella. No son líderes que ya son reconocidos, sino estudiantes, amas de casa, señores mayores o algún profesional que, con ese estilo de compañerismo y de credibilidad y con una propuesta concreta, se meten a escuchar y dinamizar la opinión de sus conciudadanos o compañeros de trabajo, estudio, etc. Así como los partidos son elementos centrales del sistema electoral, en los movimientos sociales más creativos y en las democracias participativas más eficientes aparecen grupos motores como una clave de su funcionamiento.

2.6. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA: PLAN DE ACCIONES INTEGRALES Y SUSTENTABLES (PAIS)

¿Qué nos queda por hacer?

Queda la fase propositiva del proceso, que ha de contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- Proponer medidas sobre los factores que hemos identificado como controlables o al menos en los que se puede influir.
- Formular propuestas para que sea efectiva la influencia que, según la matriz, se tiene sobre los nudos descritos.
- Indagar sobre posibles acciones con las que lograr que aquello que está fuera del alcance se convierta, a medio o corto plazo, en controlable o, al menos, que se pueda influir sobre ellos.
- Construir una organización democrática, horizontal y operativa para la toma de decisiones.
- Identificar recursos y buscar vías para conseguir los que faltan.
- Construir criterios e indicadores, también participativos, para hacer la evaluación y el seguimiento del proceso.
- Hacer los cronogramas y las tablas de responsabilidades de cada propuesta.
- Programar las acciones de difusión y de monitoreo.

Después de haber negociado el comienzo del proceso participativo, de haber hecho el trabajo de campo para recoger información y de haber hecho las devoluciones creativas, podemos decir que está realizado el autodiagnóstico. Después, con la propuesta de acciones y su priorización, se construirán los ejes emergentes sobre los que habrá que centrar las acciones de cambio; vamos paso a paso.

Construcción de las propuestas

Ya hemos dicho que no se trata de hacer autodiagnósticos tan solo para saber más, sino para construir conjuntamente acciones de mejora de la calidad de vida. Así pasaremos desde la planificación y programación de actividades a la ejecución participada de las propuestas.

Dentro de los modelos de Planificación Estratégica nosotros solemos dar prioridad a la Planificación Estratégica Situacional (por ejemplo, de ahí hemos tomado el flujograma y otros mecanismos de planificación) (Matus, 1995). Pero también usamos el European Awareness Scenario Workshop (EASW), los mecanismos de las Democracias Participativas, de la Educación Popular, el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), etc. Aquí solo vamos a

presentar algunos aspectos básicos que no se deben olvidar en una Planificación Participativa, tal como entendemos estos pasos para la elaboración de las propuestas y el seguimiento de su ejecución.

Un escenario deseado

Planificar es proyectar escenarios de futuro: definir entre todos y todas la situación esperada a la que queremos llegar, a través de una propuesta de actuación, desde una situación caracterizada o definida en forma de problemas detectados, posibles causas y efectos previstos (autodiagnóstico). A partir de los escenarios tendenciales (los que ocurrirían sin intervenir expresamente) se pueden plantear los escenarios deseables (a los que aspira buena parte de la población), y para que ese cambio de orientación sea posible aparecen los planes, los programas y los proyectos (desde unos objetivos más generales a las actividades más detalladas).

Llegaremos hasta donde quieran llegar los grupos y sectores que están involucrados en el proceso: desde esbozar unas líneas de actuación, hasta concretar un programa de acción o un proyecto muy concreto, con asignación de recursos (presupuesto) y temporalización de las actividades a corto, medio y largo plazo (calendario).

Cualquier plan de actuación que se diseña sin intervención de la gente es muy probable que fracase, o que sus resultados sean, cuanto menos, insuficientes. Por ello se tiene que evitar la planificación “desde arriba” y negociar con los actores sociales implicados, tanto las grandes líneas de actuación (plan), como los contenidos marco (programa) y la propia gestión de los proyectos (principio de corresponsabilidad).

A lo largo del proceso habrán ido apareciendo diversas propuestas que salen del intercambio con la gente, de las confianzas e informaciones. Si en el autodiagnóstico no es el momento de plantearlas sí se pueden ir recogiendo y clasificando, para ahora retomarlas. Pueden ser “propuestas de urgencia” o “propuestas test”, es decir aquellas que tienen una sensibilidad mayoritaria y sin oposición en la población, y que si no son difíciles de hacer se pueden acometer incluso sin esperar a que el plan esté redactado. Sirve como testimonio de que el plan va en serio, que hay voluntad política de hacerlo, pues si se retrasan mucho, las desconfianzas no hacen sino crecer. Y para que la gente participe en la redacción del plan hace falta ver y tocar que algo se está haciendo, al menos conviene que se plantee este tipo de realizaciones desde un principio para ser más creíbles.

Otras propuestas hay que madurarlas más, porque, tal vez, no son tan unánimes, ni tan fáciles de realizar, y quizás necesitan una mayor profundización en la construcción de sus

alternativas. La mayoría de las propuestas que tienen que ver con economía, salud, educación, transportes, seguramente nos llevan a cuestiones de bastante fondo problemático que no se pueden resolver en meses ni en quizás en pocos años. Por eso este tipo de propuestas temáticas de fondo hay que pasarlas a comisiones, grupos o mesas especiales que se interesen en lo particular de cada aspecto, contando con los sectores más implicados y con profesionales que puedan aportar con sus conocimientos tanto profundización en los análisis como experiencias exitosas de otros lugares.

Un tercer tipo de propuestas que suelen surgir no tienen que ver con cuestiones concretas, o con aspectos de mucha profundidad temática, sino con sueños o escenarios deseables, de futuro, más generales y abstractos. También tienen su validez recoger todas estas expresiones o deseos, pues están apuntando a lo que llamamos la Idea Fuerza que, como veremos más adelante, es una pieza muy importante para articular tanto la propuestas más concretas o las más profundas, como también las voluntades de parte de la población que no se para en cuestiones tan temáticas o tan de aspectos concretos.

Un Plan de Acción Integral y Sustentable (PAIS)

La lógica de acción se basa en que en estos procesos no estamos para hacer simples explicaciones, ni para conocer, sino para orientar todos los análisis a propuestas de transformación y mejora de las problemáticas abordadas, de manera siempre participativa.

Programación de las actividades

Programar las actividades que se deben realizar es determinar qué debe de llevarse a cabo, cómo, quién, con qué, en qué plazo y en donde deben efectuarse para poder lograr los objetivos del plan.

En los talleres de construcción y priorización de propuestas, se intenta presentar cada una de ellas lo más acotada posible, es decir, especificando todos aquellos elementos que la hacen viable. De esta manera, se contribuye a que la priorización colectiva sea más fácil y también es un avance a la programación.

Sin embargo, operativamente, el trabajo de las comisiones, mesas o grupos de trabajo está determinado según sea un proceso de ciclo corto o ciclo largo, pues habrá casos en que sea preciso concentrar en un solo taller las devoluciones y la planificación, o bien la construcción de propuestas y la programación. Como se ha dicho no existen recetas, pero sí criterios de participación que marcan el sentido de todo lo que se haga en un lugar y momento determinado. Lo que también es importante es que todo esto pueda ser sistematizado por el

grupo motor dando forma a un documento de definición del PAIS, que sea un instrumento operativo para la fase de ejecución y seguimiento.

En cualquier caso, estos talleres de programación y organización para la ejecución, se hacen con el propósito de que todas las acciones que se presenten tengan sus parámetros completos, es decir la programación operativa de cada propuesta especificando como mínimo objetivos, actividades (proyectos o programas), responsables, recursos, tiempos e indicadores de evaluación.

Aquí presentamos una matriz programática, que se basa y sintetiza las nueve preguntas que se hacen en otras técnicas:

Matriz Programática

El registro de estas actividades, proyectos o programas según los objetivos del plan, es una herramienta valiosa de programación y de participación. Esto se puede hacer colectivamente en un taller ayudándonos de una matriz programática.

Figura 2.20. Matriz Programática

<i>¿Para qué?</i>		<i>¿Qué?</i>	<i>¿Con quién?</i>	<i>¿Con qué?</i>	<i>¿Cuándo?</i>	<i>¿Cómo lo comprobamos?</i>
Objetivos del Plan	Objetivos Específicos	Componentes (programas y/o proyectos y/o actividades)	Responsables	Recursos	Fechas plazo	Indicadores de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Si nos damos cuenta es una matriz donde definimos el ¿qué? ¿para qué? ¿quiénes? ¿con qué? ¿cuándo?... Se puede hacer una matriz para cada temática, eje o línea de acción del plan. En la matriz se detallarán todas las actividades o proyectos que se quieren atender en un período determinado de tiempo.

A partir de los objetivos del eje o línea de acción del plan y los objetivos específicos, se determinan los componentes o actuaciones, sean éstos programas, proyectos o actividades orientadas a cumplir dichos objetivos a través de unos determinados actores o responsables, recursos ya sean técnicos, económicos o de tiempo y en un plazo o calendario determinado. Es importante asegurarse de que las actividades seleccionadas realmente contribuyan al logro de los objetivos a largo plazo.

Finalmente, en estas programaciones operativas se debe concretar el indicador o indicadores de evaluación con los que se pueda ir haciendo el monitoreo y seguimiento de cada una de las actuaciones propuestas. Los indicadores pueden ser de gestión (siguen las formas de realización), de proceso (en cuanto al grado y cualidades de la realización) o de resultados (se fijan en las metas que van alcanzando).

El siguiente ejemplo corresponde a la programación operativa para el eje de difusión que salió en un proceso de reflexión colectiva sobre experiencias participativas en la comunidad de Madrid.

Tabla 2.21. Ejemplo de Programación operativa.

EJE DE ACTUACIÓN 2: D I F U S I Ó N						
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN: En virtud del escaso conocimiento entre las experiencias señalado por el grupo motor y los y las participantes de los encuentros de creatividad social, la difusión constituye un elemento fundamental, en el sentido de visibilizar las iniciativas que actualmente se desarrollan, a fin de que el tema se incluya en el debate público e implicar en el proceso al mayor número de experiencias posibles.						
BREVE DESCRIPCIÓN: En este ámbito de acción se han propuesto una serie de actividades tendentes a la construcción de diversos tipos de soportes que permitan visibilizar y difundir las experiencias participativas, con especial énfasis en las metodologías empleadas y los aprendizajes que surgen desde la experiencia.						
OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES EVALUACIÓN	TIEMPO
Visibilizar en el ámbito público las experiencias participativas.	Construir soportes de difusión masiva,	Realizar una publicación que dé cuenta de las experiencias que han participado del proceso. Conformar una “comisión de edición” del material a publicar.	Equipo de investigación más las experiencias que forman parte del grupo motor	Financieros: ONG y Agencias de Cooperación Humanos: Universidad, editoriales y prensa local, Gobierno	X ejemplares de publicación Distribución de la publicación Número de correos electrónicos enviados	Medio plazo

		Construir una plataforma on-line y redes sociales, que den cuenta de los principales elementos de las experiencias y su ubicación territorial. Poner en circulación las Fichas de Sistematización de las experiencias.		Provincial y Municipal Técnicos: Internet	Actividad en las redes sociales telemáticas Número de proyectos participativos vinculados Recursos humanos y materiales permanentes que se hayan generado Mecanismos de evaluación: Test de evaluación enviado a las experiencias	Corto plazo
Ampliar el número de experiencias vinculadas al proceso.	Cierre de la primera parte del proceso y consolidación del grupo motor Presentar a la comunidad resultados de la investigación	Realizar un encuentro de Experiencias participativas a nivel provincial				Corto plazo

Fuente: Elaboración propia

Como ya hemos dicho, llegaremos hasta donde quieran llegar los grupos y sectores que están involucrados en el proceso: desde esbozar unas líneas de actuación, hasta concretar un Programa de Acción o un Proyecto muy detallado, con asignación de recursos (presupuesto) y temporalización de las actividades a corto, medio y largo plazo (calendario)

2.7.- LA IDEA-FUERZA INTEGRADORA: MOTIVACIÓN Y COORDINACIÓN DEL PLAN

Para poder construir un plan de acción es necesario tener claro un eje vertebrador, lo que hemos llamado *Idea Fuerza*. Antes de ponernos en marcha es bueno saber hacia dónde queremos caminar. Tiene que ver con el escenario deseado, con los sueños a medio y largo plazo, pero se diferencian en la forma de construcción desde la base, tal como proponemos. Se prefiere el concepto de “Idea Fuerza” en lugar del de “Misión y Visión”, precisamente porque es una idea que nace de la implicación y la reflexión colectiva, nace del trabajo conjunto en los diferentes talleres y se da en un momento de madurez donde el trabajo colectivo ha reforzado vínculos de confianza y la gente se ha empoderado haciendo suyo el plan. Desde luego hay una idea que fortalece al grupo para ir más allá, un sentimiento que puede y debe coordinar las acciones que se estimen prioritarias entre todos y todas. Es más que una visión de expertos o representantes, que la mayoría de las veces no nace desde la base social, y por tanto no le dice nada, es un sueño de cómo se desea que sea el futuro, construido desde la propia vida cotidiana.

A partir del análisis de redes y la localización de posibles alianzas estratégicas (conjuntos de acción), podremos delimitar el ámbito de la propuesta general, cuyo contenido se establece teniendo en cuenta los objetivos de transformación que siempre han de presidir un proyecto. Se trata de una propuesta sobre todo participada y consensuada con la mayor parte de los actores implicados en el tema (a los que ya nos habíamos acercado en las escuchas de campo, y en las sesiones de devoluciones creativas).

La idea fuerza se puede expresar en una frase que sea capaz de motivar a la población desde sus redes de vida cotidiana, que responda a una necesidad sentida ampliamente, y debe tender a integrar (en el sociograma) amplios conjuntos de acción:

- Hacia arriba: hacia las administraciones públicas y otras instancias de poder, con una actitud tanto de protesta como de propuesta, reivindicativa y también negociadora. Caben aquí las estrategias con los conjuntos de acción y los desbordes reversivos, que se explicarán más adelante.
- Hacia los lados: hacia el tejido asociativo (otras organizaciones y movimientos sociales), para buscar una mayor coordinación de esfuerzos y conseguir efectos multiplicadores (llegaremos más lejos más veces). Cabe superar los organigramas para la coordinación, por una coordinación basada en una motivación central como es la idea fuerza, lo más unitaria e integral posible.

- Hacia abajo: hacia la base del tejido social (la ciudadanía no organizada), a través de escuchar y dar información, y que esta idea fuerza sea de verdad movilizadora. Es decir, capaz de ser construida y asumida por la gente que incluso no acude a las reuniones, pero que se siente parte del proceso. Lo importante es que se comente (positivamente) en los mercados, bares, familias,... o sea en la vida cotidiana hasta de los ajenos.

La idea fuerza debe incluir y coordinar los diversos aspectos temáticos de la planificación. Para cada aspecto de los priorizados se puede organizar una mesa de trabajo que se vaya autoformando y elaborando las propuestas concretas, para que sean debatidas y refrendadas por el conjunto de los participantes. La lógica de acción se basa en que en estos procesos no estamos para hacer simples explicaciones, sino para orientar todos los análisis a propuestas de transformación y mejora de las problemáticas abordadas.

El aspecto integral hace referencia a que cualquier planificación no puede dejar de contemplar aspectos como la viabilidad económica, la sustentabilidad de tipo ecológico, la organización democrática y participativa, y los aspectos de la cultura local y sus innovaciones. Y la idea fuerza debe jugar un papel también de integración de todos estos aspectos y todas las “mesas de trabajo sectoriales”, para que la acción sea conjunta y coordinada. Un plan no puede funcionar solo con un organigrama, sino que la coordinación debe basarse en un interés común de acción, y este es el papel de la idea fuerza.

Cuadro 2.22. Los aspectos de la sustentabilidad

CULTURAS Y EDUCACIÓN	Democracias participativas	SOCIEDADES Y POLÍTICA
Implicación en la defensa del territorio	SUSTENTABILIDAD	Regulación y economías solidarias
ECOLOGÍAS Y SALUD	Viabilidad con la naturaleza y los emprendimientos	ECONOMÍAS Y TRABAJO

Fuente: Elaboración propia

Además está el aspecto de la sustentabilidad del proceso, es decir, que en el tiempo se pueda sustentar por sí mismo, y no ser como una movilización que persiste solo en lo que dura el

entusiasmo de un momento. Hay que cuidar sus aspectos ambientales y territoriales, sus aspectos de viabilidad económica, sus enraizamientos en las culturas locales, y sus formas organizativas perdurables. Un plan que se pone por decreto, si no enraíza en las costumbres no tendrá una sustentabilidad en la propia población, será ineficiente y difícil de mantener. Vamos adelantando la estructura organizativa para la acción.

Características de la Idea Fuerza.

Tiene que partir de la población, no debe ser una imposición “educativa” desde arriba, desde lo que creemos conveniente para los demás. Frases impuestas suelen ser del tipo “Come sano”, que aunque tienen muy buenas intenciones no suelen ser muy efectivas ni integradoras. La idea fuerza es mucho más que un slogan y la frase que la enuncie debe ser muy cuidada y gráfica, como expresión de lo que queremos manifestar, sin necesidad de explicación. Lo importante es que llegue a las emociones de las personas, no una frase intelectual ni comercial. Vamos a ver algunos ejemplos.

Ejemplo 1

En un barrio que se había formado a partir de sucesivas entregas de viviendas sociales, con personas de muy distintas procedencias, culturas e ideas previas sobre el vivir, había problemas graves de convivencia, violencia y limpieza.

Se empieza un proyecto comunitario y al llegar el momento de poner un nombre al proyecto, de marcar una idea que ilusionara y respondiera a las inquietudes recogidas en todo el proceso, cada mesa de trabajo reflexionó sobre qué quería resaltar: que fuera un barrio más limpio, que pudiéramos vivir juntas, que los niños y las niñas pudieran jugar en los parques sin ser amenazados, que las jóvenes pudieran llegar a las casas tranquilamente aunque fuera de noche.

La idea que triunfó y que recogía los distintos caminos fue “**Proyecto HOGAR**”, para luchar por esos objetivos y compartir la idea de casa común.

Desde ese momento todos los proyectos se dirigieron hacia ese punto. Desde la Mesa de Limpieza se iniciaron campañas y acciones concretas sobre dónde colocar contenedores, cómo organizar las cuadrillas de limpieza, campañas educativas, horarios de recogida de basuras, etc. siempre con esa idea, ¿cómo queremos que esté de limpio nuestro HOGAR? Igual ocurrió con las demás Mesas: Seguridad, Trabajo y Empleo, Salud”, etc.

La Idea Fuerza, aunque sea una idea genérica, se sugiere que no sea tan abstracta que no motive. Es decir, tener cuidado con que sea una idea aceptada o propuesta por la mayoría, pero que también apunte a motivar a sectores amplios de la gente visualizando algo más o menos tangible, algo por lo que valga la pena movilizarse.

La frase debe ser clara, que no lleve a confusiones ni a dobles interpretaciones. Evitar utilizar palabras que puedan tener dobles sentidos. Hay que tener mucho respeto por las culturas locales para no ofender a nadie, ni con el sentido ni con las palabras, ni con las posibles alusiones o dobles sentidos.

Es conveniente que sea una frase operativa, que provoque acción, que incite a moverse hacia esa idea, a luchar por avanzar en esa dirección con ilusión.

Ejemplo 2

En un colegio ubicado en un barrio con gran diversidad cultural y que en el profesorado había dos grupos bien diferenciados, los profesores “de toda la vida” de cuando el colegio era pequeño, y la gente joven que se había incorporado por el rápido crecimiento de la población inmigrante debido al boom de la construcción. Había que hacer un proyecto de centro inclusivo y que reflejara la nueva realidad social y educativa.

Se hizo un proyecto participativo escuchando “los dolores”, los saberes y las expectativas de la gran diversidad de grupos y colectivos. Existían muchas desconfianzas, tanto fuera como dentro del centro, muchos miedos “al otro, a la otra”, pero también mucho conocimiento, mucha diversidad, muchas ganas de vivir de otra forma.

Después de trabajar en distintas comisiones: la educación que queremos, las actividades culturales y deportivas, uso compartido de las instalaciones escolares, educación complementaria para personas adultas... la idea fuerza fue **“Un colegio para compartir”**.

Esa idea empezó a impregnar las relaciones entre los distintos grupos del profesorado: ¿qué podemos compartir desde la gran experiencia de unos y las ganas y nuevos saberes de otros?; las relaciones dentro-fuera: ¿Qué podemos compartir, qué personas y saberes nos pueden enriquecer? ¿cómo abrir la biblioteca al barrio? Las relaciones entre las distintas culturas dentro del aula: ¿qué recuerdos se mantienen de las experiencias en otros colegios, en otras tierras? ¿qué se podría aportar para mejorar? ¿cómo se trabaja desde esta perspectiva la historia, la geografía, etc.?

La frase que resuma la idea fuerza debe ser inclusiva, que coordine todos los aspectos temáticos. Por ejemplo “Una ciudad para vivir mejor” puede servir para avanzar desde urbanismo, pero también desde economía y empleo, desde sostenibilidad, desde viabilidad, seguridad, salud, etc.

En la misma línea de cuidar el lenguaje que se utilice, debemos prestar mucha atención a evitar el uso del masculino como genérico y no debe provocar rechazo en ningún sector de la población. Otro ejemplo, “Vivir con menos”, aparte de no ser propositiva, provoca rechazo entre la población que no tiene recursos económicos, que ya está viviendo con muy poco.

Ejemplo 3

En un pequeño pueblo rural, donde se decía con mucha frecuencia eso de “aquí no hay nada”, la gente se encontró con el problema de que iban a cerrar la escuela comunitaria por falta de alumnado. Era como la consecuencia de esos años de emigración lenta pero continua hacia la ciudad en busca de trabajo y de otras formas de vida. El cierre de la escuela sería la puntilla, porque las pocas familias con niños y niñas se terminarían por ir y también se terminaría el trabajo que se estaba haciendo en educación de personas adultas. El maestro servía de referencia, no solo para educación, sino para solucionar muchas dudas, para dinamizar muchos procesos y la escuela era también un centro de recursos, era donde estaba la fotocopiadora, el fax, la pequeña biblioteca. ¿Qué pasaría ahora? ¿Qué se podía hacer?

Se hizo un diagnóstico participativo para analizar la historia y el presente del pueblo, ¿por qué se iba la gente? ¿Qué nos faltaba? ¿Cómo se quería vivir?

Después de analizar los aspectos de trabajo y de economía, las cuestiones culturales y de costumbres, los recursos naturales con los que se contaba, los saberes ancestrales que no se querían perder, el qué se destruía al llegar a la ciudad, qué se echaría de menos si nos tuviéramos que ir, etc., se decidió luchar por la escuela y por mejorar las condiciones de vida para que la gente joven se quisiera quedar.

En los talleres se trabajó a partir de dos ideas muy consensuadas: no nos queremos ir, pero queremos vivir mejor. La idea fuerza fue: “**Vivir bien sin irnos**”, una idea que marcó el camino para encontrar fuentes de empleo, mejorar las condiciones de trabajo, luchar hasta conseguir los servicios sanitarios y de comunicación básicos, abrirse a intercambios con otros pueblos, conocer otras ciudades, otras formas de vida pero sin menospreciar la nuestra. Se continúa con la reflexión conjunta de definir, para cada ocasión y tema, qué es eso de “vivir bien”.

Los procesos participativos son procesos también de formación colectiva porque se van aprendiendo otras formas para la toma de decisiones, otras formas de escuchar y de llegar a acuerdos, a respetar otras opiniones y a saber defender las nuestras. Un proceso es exitoso

cuando estas otras formas calan de tal manera que se hacen normales en la vida cotidiana, en las familias y en los talleres de construcción de la Idea Fuerza

Este taller de construcción de la Idea Fuerza puede realizarse, bien antes de la construcción de propuestas o después. Aquí se presenta un ejemplo para tener una idea del diseño de un taller de este tipo que queda abierto a la creatividad y a la situación de cada proceso.

Taller para crear la Idea Fuerza y las acciones a desarrollar

Como en otras ocasiones, en el taller se dispone de un papelógrafo o pizarrón en el que se dibuja la tabla, con sus filas, columnas y apartados. Se explica en qué consiste la tarea a desarrollar y se divide a las personas asistentes por grupos de 5 o 6 personas, lo suficientemente diversos como para que se dé un debate y haya creatividad de ideas. Se trabajará por grupos y posteriormente se hará un plenario en el que se compartirá el trabajo realizado y se procederá a votar y debatir los resultados. En caso de que se prevea que va a faltar tiempo o que el taller va a ser muy prolongado se puede dividir en dos, haciendo en la primera la Idea **Fuerza** y la propuesta de urgencia y en el segundo el resto

Cuadro 2.23. Tabla para construcción de Idea Fuerza y Acciones del Plan

	Votos Ponderados
Nombre de la Idea-Fuerza	
Propuesta de acción Test de Urgencia	
Propuesta sobre Nudo Crítico n.º1	
Propuesta sobre Nudo Crítico n.º2	
Propuesta sobre Nudo Crítico n.º3	
Propuesta sobre Nudo Crítico n.º4	

Fuente: Elaboración Propia

Cada grupo tiene que hacer una matriz como la que mostramos y poner en ella sus propuestas, dejando en un lado espacio para más tarde recoger las puntuaciones que le otorguen en la votación ponderada.

En la primera fila de la matriz deberá aparecer un nombre para la Idea Fuerza, algo que resuma a medio y largo plazo las propuestas del plan que se va a desarrollar. Algo que sirva de referente y que articule entre sí las diversas propuestas, dándole un sentido común y motivador para los participantes.

Antes de las propuestas temáticas que deben responder a las causas detectadas previamente, los nudos críticos, conviene también que haya una propuesta de cierta urgencia, que actúe como test de credibilidad, y quién pueda realizarla; la llamaremos Test de Urgencia. Los movimientos sociales suelen ser desconfiados con las promesas o con lo que planifican las administraciones. Por eso puede ser importante que a corto plazo (unos meses o un año) se realice alguna propuesta, para que la gente siga participando en los grupos que han de hacer las propuestas más concretas y el seguimiento del proceso.

Una vez presentados los papelógrafos de cada grupo ante los demás, cada grupo pasa a poner sus votos distribuyéndolos entre las distintas filas y posibilidades. Solemos proponer que se voten las propuestas de cualquier grupo excepto del propio, de manera que sea forzoso fijarse bien en las propuestas de todos los grupos. Cada persona dispone de un número determinado de puntos (p.e. 5, 4, 3, 2, 1), que los puede adjudicar como guste entre las distintas propuestas; para eso se deja una casilla, donde se puedan sumar todos los votos-puntos.

Suele suceder que algunas de las propuestas acumulan bastantes más puntos, mientras otras apenas recogen alguno. Entre las más votadas se pueden organizar las posibilidades de articularlas entre sí, de tal manera que se puedan aunar y complementar, como suele suceder. Se puede empezar por ordenar primero la propuesta de urgencia, y luego ir planteando las más respaldadas, de forma que muchos de los grupos vean que no han ganado unos u otros, sino que se trata de avanzar con las más respaldadas entre todos.

2.8.- REDES DEMOCRÁTICAS DESDE LA BASE: UN PROTAGONISMO COLECTIVO

De la organización técnica a la organización participativa

Después de haber hecho el autodiagnóstico y de habernos puesto de acuerdo en las acciones urgentes, temáticas y en esa idea fuerza integradora, tenemos que organizarnos para llevarlas a cabo, para hacer esa planificación participativa.

En las formas habituales de toma de decisiones es un equipo técnico el protagonista, al servicio de unas administraciones o empresas determinadas. Aquí estamos intentando explicar que es posible una toma de decisiones más abierta, horizontal e inclusiva, más implicativa y comprometida.

La participación cobra sentido cuando conlleva la toma de decisiones reales, aunque sea en un ámbito restringido o acotado, pero donde se hayan definido bien los límites, es decir, que se sepa sobre qué y hasta donde podemos decidir.

Si estamos en procesos participativos es que creemos en las capacidades de las personas, sobre todo para implicarse en las decisiones que afectan a su vida y además queremos potenciar esas capacidades. Aunque las personas tengan pocos estudios tienen capacidad para conocer sus vivencias y para la toma de decisiones. No tenemos que entender de todo para hacernos protagonistas de nuestra propia vida, para reflexionar y decidir. Nos puede faltar información técnica, pero es importante saber qué preguntas queremos hacer a esas personas que saben sobre el tema, y por el otro lado, los apoyos técnicos deben aportar sin monopolizar las decisiones.

La gente no tiene por qué entender, por ejemplo, de cómo se hacen los planos de un edificio, de un centro social, pero sí sabe para qué lo quieren, qué usos le quieren dar, y por ello tienen que diseñar junto con el arquitecto, que pondrá sus saberes al servicio de las necesidades. Entender esto y ponerlo en práctica puede romper esquemas, pero la participación es una aventura apasionante que siempre nos abrirá nuevos horizontes y satisfacciones.

Ahora pasamos a las formas de funcionamiento para la toma de decisiones del proceso.

(Eco)organización desde la base

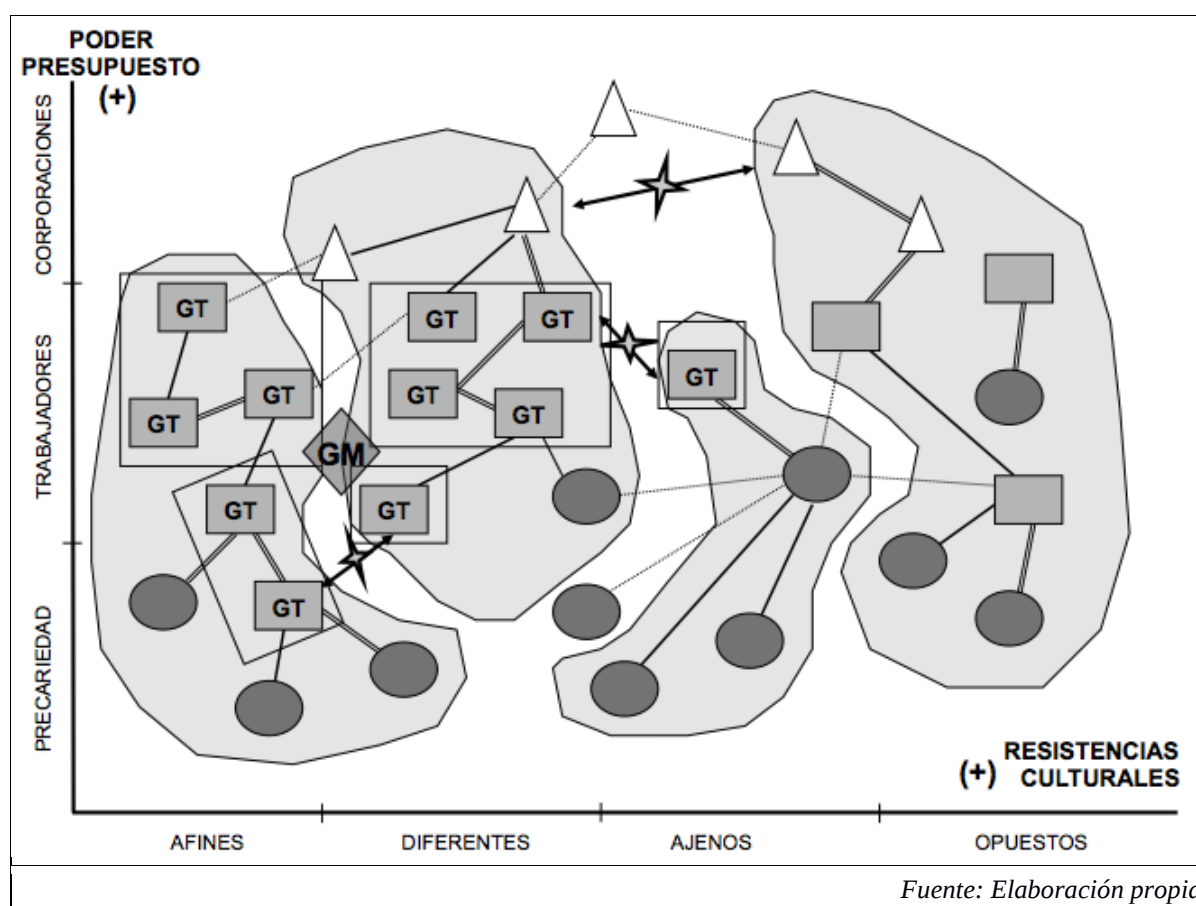
Se plantea una organización operativa y democrática que sea capaz de responder localmente a los retos planteados. No es frecuente que exista este tipo de organización, sino más bien algunos órganos del poder local o sectorial de tipo consultivo y generalmente un poco atrofiados en su funcionamiento. Debemos tomar previamente nota del mapa de actores que haya salido del auto-diagnóstico y actualizarlo, para ver cómo se pueden organizar los conjuntos de acción en mesas de trabajo, reuniones de taller o de centro o de barrio, asambleas, etc. para ir profundizando en las acciones que se quieren realizar, cómo hacerlas, con quiénes hacerlas, cómo hacerlas,

La cartografía de poderes: actualización del mapa de relaciones

Al centrar el trabajo en acciones, en debates sobre problemáticas y soluciones a través de estos grupos (primero homogéneos y luego heterogéneos), el proceso habrá podido modificar la composición inicial de los distintos conjuntos de acción. Se habrán cambiado las alianzas, confianzas y desconfianzas previas, por lo que es conveniente hacer otro Sociograma para analizar cómo están las relaciones y testificar que se han mejorado las relaciones y que se está llegando a más personas y colectivos de la base, de las que aparecían como personas ajenas y que hemos sido capaces de trabajar con las diferentes, por ejemplo.

El sociograma, esa cartografía de poderes en movimiento, es pues una herramienta estratégica con la que los grupos motores podrían ir facilitando a las asambleas desde la base perfilando las formas de funcionamiento para la toma de decisiones del proceso.

Figura 2.24. Toma de decisiones: mesas de trabajo por temas



Así, en el sociograma del ejemplo, cada grupo de trabajo o de actividad (en el gráfico GT) se podría reunir con otros afines o diferentes por mesas temáticas (Educación, Salud, Seguridad, Trabajo, etc.), adecuándose a las acciones priorizadas y el grupo motor (en el gráfico GM) junto con el equipo multimedia (de información), harían su labor transversal de animar a todos

con la idea fuerza, superar bloqueos o problemas de coordinación, o de difusión. Según las diversas situaciones puede haber varios grupos motores y equipos multimedia, aunque conviene que tengan cierta coordinación, aunque en este ejemplo para simplificar solo ponemos uno.

La cartografía de poderes o sociograma sigue siendo uno de los instrumentos clave del grupo motor en la elaboración de estrategias, no solo en relación a su posición en el mismo (por ejemplo, entre los ajenos y diferentes para persuadirlos) sino también en relación a su composición (por ejemplo, si no hay representación de mujeres en el mismo habría que moverse hacia los espacios donde ellas estén).

Los momentos cumbres en que se reflejan las iniciativas de todo el año son las asambleas abiertas, donde los grupos de acción, las mesas temáticas o de ámbitos territoriales plantean sus iniciativas, se debaten y ponderan.

Una asamblea es una reunión amplia y abierta, y debe dar lugar a un proceso participativo de reflexión colectiva. Es, por tanto, no solo un espacio informativo sino también de encuentro y foro de debate. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es difícil que todos los participantes lo hagan al mismo nivel, y cuanto mayor sea el número de asistentes más difícil es articular que todas las personas puedan dar su opinión.

Para que la asamblea sea operativa y eficaz como técnica de planificación y programación debemos articularla en comisiones de trabajo, mesas o talleres donde podremos aplicar las *técnicas de trabajo con grupos pequeños*, (algunas de las cuales hemos visto en capítulos anteriores).

Autoaprendizaje de grupos, comisiones y mesas

¿Cómo se conforma esa organización para la toma de decisiones colectiva? Anteriormente hemos hablado de las comisiones, grupos, o mesas temáticas o sectoriales. Vamos a ver cómo funciona cada una de ellas y cómo se coordinan.

Recordemos los objetivos de las comisiones, grupos o mesas en un proceso participativo:

- Profundizar y/o concretar sobre las problemáticas existentes que tengan relación con el tema de la comisión o mesa.
- Buscar la información necesaria, tanto en documentos como con informantes cualificados para profundizar en esa problemática y en las acciones ya propuestas.
- Monitorear que las propuestas de solución, estén bien documentadas y sean coherentes con la Idea Fuerza.
- Hacer el monitoreo y seguimiento de la ejecución según las programaciones operativas que se han planificado en el eje o línea de acción que trabaja dicha comisión o mesa.

Cada comisión, grupo o mesa está formada por todas aquellas personas que tengan interés en el tema y quieran trabajar sobre él. Es muy aconsejable que sea lo más heterogénea posible respecto a edades, saberes, culturas, etc., y cada persona aportará al grupo desde su realidad. Por ejemplo en una mesa de educación, es bueno que esté parte del profesorado de los centros educativos de la zona, familiares del alumnado, alumnado con edad suficiente, concejal de educación, pero también personas mayores, jóvenes que han dejado los estudios, y cualquier persona que tenga interés en el tema.

Las personas que integran estas comisiones o mesas, no son representantes de nada ni de nadie, no son grupos cerrados ni son nombrados por nadie, son simplemente personas preocupadas, en este caso por la educación, que quieren profundizar en los problemas y analizar las posibles soluciones. Además de ser heterogéneas e inclusivas, estas mesas están permanentemente abiertas a nuevas incorporaciones.

Asimismo, cada una de estas mesas puede estar dinamizada por alguien del grupo motor, que recordemos que también es heterogéneo y abierto, pero que no trabaja un tema específico sino que se preocupa de la dinamización de todo el proceso.

Hay que cuidar mucho la composición heterogénea de las comisiones o mesas porque a veces se aducen razones prácticas, o razones de la eficacia, y se toman decisiones entre el personal técnico *“porque es muy pesado esperar que nos podamos reunir todas”*.

Estas mesas, grupos o equipos pueden necesitar el asesoramiento de alguien más formado en algún tema específico, entonces se solicita ese asesoramiento asegurándonos de recibir todas las opiniones diferentes que existan sobre el tema pues no nos podemos conformar con una sola visión.

Además las posibles soluciones tienen que ser coherentes con la idea fuerza, para ello se necesita reflexionar sobre posibilidades que estén acordes con el espíritu de esa idea integradora.

Otro autoaprendizaje de estas mesas o grupos es el uso de herramientas participativas, técnicas grupales, cuidados y respeto del grupo, técnicas para sistematizar los aprendizajes y las opiniones. Por eso es importante que en los grupos motores haya personas con conocimientos de metodologías participativas, de trabajo en grupo, dinamización grupal, y tampoco sobra el tener algunos conocimientos sobre psicología y de gestión de conflictos. Es conveniente que en cada reunión, para que sean rotativas, se nombren a las 4 personas que van a hacer las siguientes tareas imprescindibles:

- Observar y tomar notas para hacer una memoria o acta con los debates y los acuerdos.

- Dar turnos de palabra y controlar los tiempos, tanto de las intervenciones de cada persona, como de la distribución de puntos del orden del día, que no se agote el tiempo en el primer punto. También es importante que se termine a la hora prevista. Asimismo quien esté a cargo debe cuidar que todas las personas puedan expresar su opinión y sea respetada.
- Moderar para cuidar que no se desvíe en exceso el tema que se esté tratando. Centrar los debates, recordar los puntos que se discuten, las distintas opiniones que se han expresado al respecto, hacer síntesis para facilitar el debate.
- Cuidar de la siguiente reunión: convocatoria, sitio, material necesario, detalles para hacer agradable la reunión, etc.

Trabajo operativo de, en y con las redes

La información que se va generando en cada comisión o mesa se va trasladando a algún sistema de coordinación abierto, por ejemplo, y siempre que no haya problemas técnicos, por internet, para que esté informada toda la gente que quiera y las demás comisiones, grupos, mesas y equipos.

Es muy conveniente contar con un equipo de información, que asegure el intercambio de información telemática y no telemática entre las mesas y con el resto de ciudadanía porque la información es clave para la transparencia del proceso y a la larga para su éxito o fracaso. Toda la población tiene que saber qué se está haciendo, dónde y cuándo por si quieren participar u opinar.

Una cosa muy importante es estar atentos al alcance de nuestro trabajo. Por ejemplo, ¿en las mesas hay gente de todos los lugares del barrio? ¿de todas las edades? ¿hombres y mujeres? ¿de todas las culturas? ¿por lo menos llega la invitación a toda la gente? ¿se están usando los medios adecuados?...

En las comisiones o mesas es necesario trabajar lo local con perspectiva global. Es importante trabajar los vínculos para superar las desconfianzas, que todas y todos llevamos implícitos de nuestra propia cultura política. Estaría bien mezclarse todo el mundo (grupos organizados y no organizados), para generar redes, romper los hielos y quitarse prejuicios.

No se puede perder la conexión con toda la población por eso hay que hacer también actividades abiertas, talleres, para informar y para animar a formar parte del trabajo, para integrarse en el proceso. Por ejemplo, cuando se pide asesoramiento para algún tema, se pueden hacer mesas redondas, talleres o sesiones abiertas, explicando que no es para tomar decisiones sino para informarnos mejor e ir con más criterio a las asambleas.

La Asamblea Participativa

A veces se habla de la asamblea como lo más visible de los movimientos sociales o de los procesos democráticos, pero también todos sabemos de asambleas manipuladas por la información deficiente que se maneja. Por eso la calidad de la democracia se basa en cómo se manejan los procesos y cuál es el papel de los grupos que actúan en ellos, y con qué características. La mayor parte de los procesos democráticos fracasan por los estilos de hacer de los grupos que intervienen. Las necesidades pueden estar muy claras e incluso las ideologías pueden ser muy avanzadas, pero basta que los protagonismos de dos facciones rivales compitan de manera personal para que no se pueda llevar a cabo lo que todos dicen que quieren conseguir. Por eso las cuestiones de procedimiento no son solo cuestiones de tipo formal. En los esquemas que presentamos aparecen varias Mesas Temáticas, Talleres y una Plataforma ciber-democrática, que usan técnicas para despersonalizar las propuestas y avanzar en priorizaciones. Ante las autoridades y los medios de comunicación estos procesos pueden demostrar que son eficientes, más allá de los gobiernos y sus burocracias.

En una asamblea participativa conviene trabajar desde aportaciones personales en grupos pequeños (antes o durante el acto), lo que permite que cada cual pueda expresar su iniciativa en grupos ideales de entre seis y ocho personas y no mayores de diez o doce. De esta forma un colectivo de por ejemplo, cien personas puede recoger las opiniones de diez grupos y debatir sobre ellas ya en plenario.

Hay que marcar los tiempos para que estas asambleas no se eternicen y acaben aburriendo. Que puedan convertirse no tanto en lugares para dar mítines que monopolizan la información, sino en lugares para proponer análisis colectivos y propuestas operativas, que se puedan ponderar como en el caso que señalábamos de las devoluciones creativas.

Se trata de que las iniciativas de base puedan llegar directamente a la asamblea y a la red participativa. La labor de las asociaciones y de los colectivos no debe ser tanto la de representar a la gente, como dinamizar para que la gente tome iniciativas y las presente directamente en las comisiones o mesas, redes o asambleas, para debatirlas y priorizar un plan de acción.

Hacen falta más personas dinamizadoras o facilitadoras (voluntarias y/o profesionales), que integren los grupos motores y mesas temáticas, y menos peleas o rivalidades por quién es el representante en las comisiones de negociación o seguimiento. Se puede hacer por rotación, por ejemplo, para que no se burocratice el proceso y para que más gente pueda irse auto-formando y asumiendo la co-responsabilidad.

No se deben hacer Asambleas todos los meses (puede haber riesgo de que la gente se canse de tanta “*reunionitis*” salvo en momentos especiales), pero al menos una o dos al año deben ser recomendables, por lo que se deben encuadrar dentro de una programación y tenerlas como referencia. Es en las asambleas participativas a donde deben llegar las propuestas (tanto de las “mesas de trabajo” de cada zona geográfica como de temas sectoriales). A continuación ponemos un ejemplo de cómo podría funcionar esto en un barrio.

Recomendaciones y esquemas de auto-organización

Como hemos dicho, las asambleas generales participativas deben estar programadas con regularidad, pero puede haber situaciones de urgencia que requiera convocar una extraordinaria o incluso para solo un tema si hay que tomar alguna decisión importante que no se puede aplazar.

Para preparar las asambleas cada comisión, grupo o mesa puede hacer una sistematización de lo realizado desde la última asamblea. Explicará con claridad al menos los siguientes puntos:

- Cuándo y dónde se reúne.
- Problemática que se ha detectado.
- Informaciones que se han recabado.
- Propuestas que se hacen y por qué se hacen.
- Acciones que se han realizado y estado de las que se están realizando

Para hacer más ágil la asamblea se puede hacer paneles con la información u otros medios y recursos que se vean oportunos, enviar previamente por internet, etc. para que la gente lo vea previamente, pueda hacerse una idea antes de escuchar las propuestas, y así poder decidir mejor.

Una cosa importante para preservar la integralidad del proceso, es que cada propuesta sea previamente trabajada y enriquecida por cada grupo, comisión o mesa. Por ejemplo, si una propuesta sale de la Comisión de Educación, se envía antes de la asamblea a todas las demás Comisiones o Mesas, la de Salud, Medio Ambiente, Mujer, etc. (las que existan) y cada una puede complementar la propuesta con la perspectiva de salud, medio ambiente, mujer, etc. Así pueden asociarse propuestas entre varias mesas, complementarse y enriquecerse. Es bueno además porque se presentan a la asamblea propuestas más trabajadas y en menor número, lo que facilita la decisión.

Estas propuestas, una vez presentadas convenientemente y aclaradas las dudas que puedan surgir, se consensuan o se votan de manera ponderada por la asamblea. En este sentido, es

muy importante respetar a las minorías en la toma de decisiones. En momentos de bloqueo debido a disensos por un grupo minoritario, se sugiere establecer un espacio de tiempo donde la gente disconforme se reúna y elabore una propuesta alternativa, para que tenga en cuenta las motivaciones mayoritarias y pueda reformular su propuesta.

Después, hay que organizarse también para trabajar estos acuerdos o propuestas que se consensuen en las asambleas. Puede ser conveniente cambiar el nombre y la composición de las comisiones o mesas y hacer un reajuste, se pueden hacer fusiones y/o puede que alguna mesa deje de tener sentido y se cancele.

La organización en cualquier caso no puede ser rígida, tiene que ser acorde con los objetivos consensuados o votados en la asamblea, manteniendo siempre los principios de horizontalidad, apertura y transparencia. Cada comisión o mesa debe así ir construyendo una identidad propia que aúne aspectos que han funcionado (en la propia comisión, en las otras comisiones o en las asambleas) y a la vez se pueden identificar y evitar reproducir aquellos que no han funcionado.

Lo importante es que el proceso no pierda frescura, no se enquiste e institucionalice demasiado. Las personas tienen que rotar, no pueden consolidarse representantes de nada ni de nadie para largos períodos, y es que tiene que entrar gente nueva, si se quiere un proceso que se retroalimenta en sí mismo.

Una vez decididas las actividades, las distintas acciones a realizar, en cada comisión, grupo o mesa se distribuyen las distintas tareas entre las personas comprometidas, en virtud de tiempos, intereses y posibilidades de realizar el trabajo.

Es conveniente que haya más de una persona para cada tarea y que sean grupos distintos cada vez. Estas personas o grupos de personas serán solamente responsables de hacer el seguimiento de la acción o acciones recomendadas, no pueden cambiar las decisiones tomadas en asamblea.

De hecho, la tarea de los portavoces de las comisiones o mesas no debería ser reformular los acuerdos o las propuestas, pues eso excede de los mandatos de las asambleas. Aunque sí parecen que sean tareas lógicas coordinar acciones, matizar, consensuar, buscar acuerdos superadores, que integren, etc.

También pueden existir personas o entidades que no quieran o puedan integrarse en los distintos grupos de trabajo, pero que están interesadas y dispuestas a colaborar. Esto es muy conveniente para apoyos puntuales, de temas o acciones específicos. No se puede descartar a nadie, toda la población y todas las organizaciones son importantes para el proceso, aunque estén implicadas a distinto nivel.

Al respecto, también la creación de un foro permanente, por ejemplo en internet, o un espacio de este tipo en el que se debata y delibere, pero en el que no se toman decisiones, aumentaría la calidad del debate en las asambleas y su profundización, al tiempo que rebajaría tensiones y evitaría desconfianzas que siempre se dan en estos procesos.

La red multimedia

El aspecto democrático participativo en los últimos años está planteando nuevas formas de toma de decisiones a partir de:

- La construcción colectiva de las propuestas.
- La sustitución de los representantes que interpretaban lo que quería la gente por portavoces que solo transmiten las iniciativas de la base o de los técnicos.
- La articulación de nuevos canales para la participación desde la vida cotidiana de las personas, la gente no organizada, y no solo a través de las asociaciones, aunque éstas sigan siendo muy importantes (pero por su actividad, no por su representatividad)
- Subir a internet, por blogs y otras formas, análisis y propuestas, para debatir, matizar, conjuntar, etc.
- Poder ponderar desde la distancia, por internet, la priorización de los análisis y las propuestas, como se viene haciendo en algunos procesos de barrios, o en las propuestas de los movimientos de indignados.

Sabemos que existe una brecha digital (internet no llega a todos los lugares y todas las personas), pero, aunque llegue, cada vez más existe una brecha social (no hay hábito para su uso en las cuestiones públicas). Por eso nos parece importante combinar lo presencial y lo no presencial, según las situaciones, con canales multimedia.

El ejemplo que sigue está tomado de un proyecto en Andalucía (España) sobre Redes Interculturales, que iniciamos en 2008, pero que no pudo seguir por razones administrativas. Es un intento de articulación de estas formas de tomar iniciativas desde la base, y de acordar propuestas desde la colaboración (en este caso, de las asociaciones de migrantes y promigrantes con la propia administración regional).

En la tabla se resume el proceso participativo en seis pasos distribuidos en la columna de la izquierda (similares a los que planteamos en este libro y que son habituales en las metodologías que usamos a diversas escalas), y en las 4 columnas las propuestas de funcionamiento para las distintas redes en que se pueden mover las democracias cara a cara, las democracias con talleres y asambleas participativas, las democracias electrónicas y las democracias de los medios audiovisuales.

En general, el siguiente gráfico representa un esquema básico de (auto)organización participativa a escala supralocal. Hemos mantenido lo básico, pero añadiendo algunos avances tecnológicos que se siguen produciendo, y alguna aportación de los movimientos indignados de 2011.

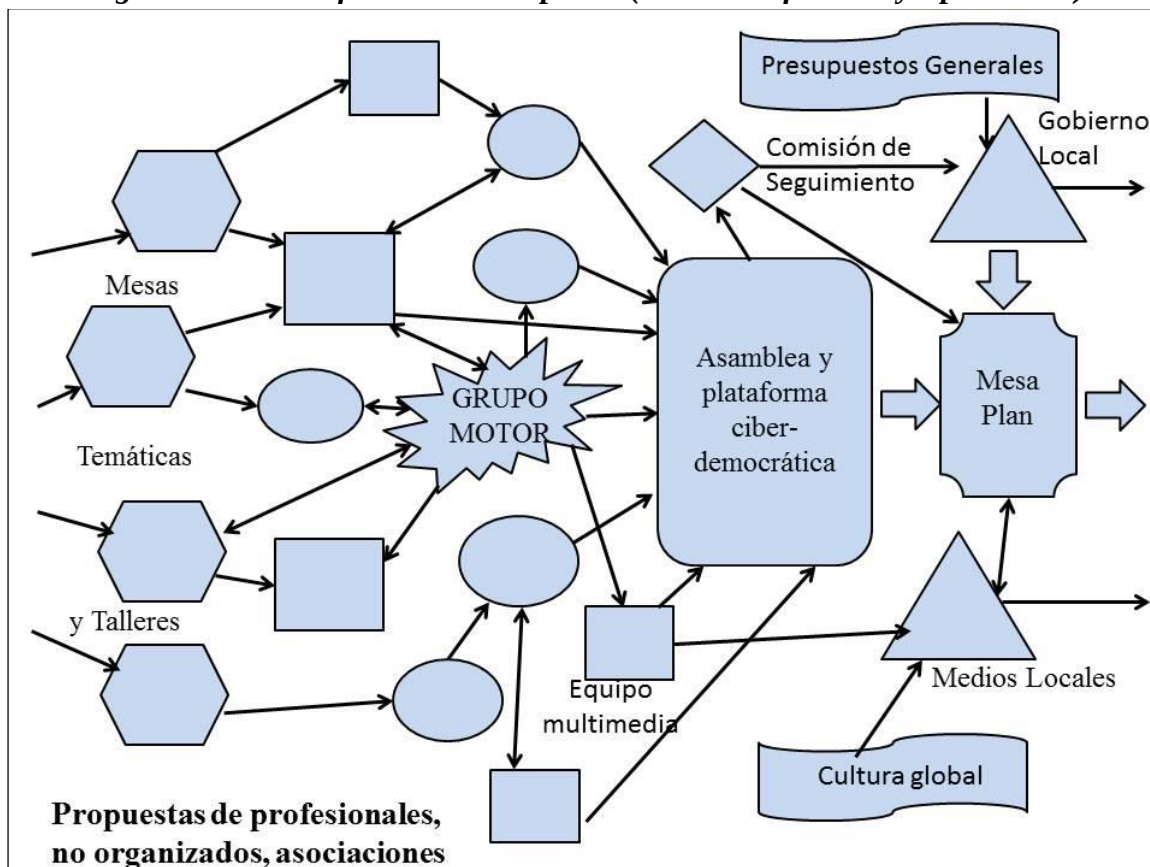
Cuadro 2.25. Esquema básico de (auto)organización participativa a escala supra-local

AMBITOS PROCESOS	Redes cara-cara, cotidianas y de convivencia. (Local-Provincial)	Reuniones, Talleres, Jornadas, etc. (Provincial-Regional)	Internet y nuevas formas telemáticas. (Regional-Global)	Dispositivos multi-media, audiovisuales. (Regional-Global)
1.1 Formular Problemas, 1.2 Preguntas 1.3 Agenda.	Rumores, cotilleo, sobre “analizadores”, sucesos que provocan el inicio.	Reuniones de Portavoces de Administración, Técnicos, y Asociaciones según como se inicien las situaciones.	Blogs, Foros, noticias, y bibliografía. Asesoría y Preguntas de expertos	Difusión del proceso y de los sistemas posibles de participación.
2.1 Grupos motores. 2.2 Consulta, escucha, al tejido social y las redes sociales cotidianas.	Conformación de grupos motores locales voluntarios. Preguntas y conversaciones coloquiales.	Mapeo-muestra, para hacer talleres y ver las diferencias de posiciones entre asociaciones y sectores no organizados.	Consulta a expertos por sistema DELPHI. Foros y blogs con diversas posiciones de contraste	Derivas y transectos, con grabación audio-visual y entrevistas y coloquios. Buzones, y teléfonos abiertos, etc.
3.1 Análisis e interpretación de posiciones, para hacer Devoluciones Creativas	Ejes de frases dominantes y emergentes. Deliberación con talleres participativos. Se envían a escala regional	Equipo técnico mixto, para recoger “posiciones” dominantes y emergentes. Coordinación integral con flujogramas	Difusión de ejes por temas, para ser completados Blogs y Wikis: construir posiciones superadoras.	Grabación y retrasmisión de talleres con dispositivos participativos. Enviar grabaciones a la escala regional.
4.1 Idea-Fuerza integral. 4.2 Medidas más urgentes. 4.3 Planes por temas a medio y largo plazo.	Llamamiento a participar en las Jornadas con grupos de propuestas. Actos lúdicos, y propuestas (urgentes, temáticas, de conjunto)	Jornadas con grupos mixtos para priorizar la Idea-fuerza y medidas más urgentes. Comisiones de auto-formación por temas.	Priorización por internet de las propuestas mostradas. Foros, blogs, wikis, de las comisiones, auto-formarse y preparar las propuestas.	Folleto con la explicación del autodiagnóstico y la Idea-fuerza. Campaña para “Crear noticia” en prensa y TV con portavoces significativos y rotativos.
5.1 Formas participativas de funcionamiento.	grupo motor mixto, para recoger y animar desde las propuestas de base local.	Seguimiento y toma de decisiones desde la base (ver gráficos que se proponen, a continuación)	Equipo multi-media, para dinamizar página web, y sus secciones.	Equipo multi-media para seleccionar portavoces, de forma rotativa y con diversidad.
6.1 Evaluación seguimiento, y monitoreo	Consulta a la población una vez al año para evaluar el proceso.	Criterios y objetivos para indicadores.	Consultas y sondeos de seguimiento por usuarios de internet.	Difusión y consultas por radios comunitarias, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto en Andalucía (España) “Redes Interculturales”

Puede haber también Comisiones o Asambleas de pequeños territorios descentralizadas. Así se pueden llevar propuestas muy elaboradas a una Plataforma ciberdemocrática, en donde se puedan debatir y perfilar mejor.

Figura 2.26. Planificación Participativa (Fase Planificación y Aprobación)



Fuente: Elaboración propia

La movilización-dinamización y la información-difusión pueden estar a cargo de un grupo motor y un Equipo Creativo o Multimedia respectivamente, para que las propuestas lleguen bastante elaboradas y con apoyos significativos, para evitar dispersiones y debates personalistas.

En caso de negociación con alguna administración, de la asamblea deben salir los criterios y las propuestas priorizadas para una mesa de concreción del plan, con el gobierno local o con quién corresponda. Desde el proceso auto-organizado se delega en la Comisión de Seguimiento, en unos portavoces solo para estas reuniones de control y seguimiento y en función de cada propuesta.

2.9.- INFORMES DE SISTEMATIZACIÓN Y OPERATIVOS

Cuando queremos operativizar el proceso de manera que podamos documentar, sistematizar, comunicar y difundir la información y los aprendizajes del mismo, debemos echar mano de diferentes herramientas operativas que van desde documentos tipo informes hasta blogs o páginas web interactivas. Todas estas actividades deben aportar a que el proceso se difunda entre las redes y pueda vincularse más gente a él.

Con todo, la acción más importante viene a ser la documentación, ya que el escribir todos los pormenores del proceso lo va haciendo tangible y susceptible de ser aprehendido por la colectividad.

Hacia los inicios del proceso, esbozamos un Plan de Trabajo diseño del proyecto que nos sirvió para socializar y negociar la iniciativa. Desde luego, esa situación de partida se ha ido modificando a lo largo del proceso a partir de los aportes de todas las personas que se van involucrando directa e indirectamente en ello, principalmente los objetivos, los cuales deberían de tender a reflejar la demanda de la mayoría de las personas en la localidad donde se está llevando a cabo.

Todo el trabajo realizado hasta ahora ha de materializarse en unos documentos operativos que organice los resultados de cada fase y los presente de manera clara y accesible. Es por tanto una función del grupo motor, del equipo multimedia o la correspondiente comisión de comunicación, trabajar en esos documentos que se vean necesarios. Para elaborar los documentos las preguntas claves vuelven a ser: para qué, por qué y para quién es ese documento.

La sistematización puede hacerse en un documento completo y de ahí después ir extrayendo pequeños documentos parciales dependiendo de esos por qué, para qué y para quién en cada ocasión.

Si tenemos toda la información sistematizada podemos después adecuar la información que queremos divulgar. Por ejemplo no es lo mismo preparar un informe para pedir una subvención que preparar un documento de divulgación para toda la población, o para compartir con otras experiencias participativas, o para publicar, etc. Escribir sobre lo realizado y las incidencias, es una forma no solo de revisar lo que ha pasado, y lo que se ha tenido que rectificar, sino también de aprender y de mostrar a otros procesos las previsiones y las enseñanzas que se pueden sacar.

Las nuevas herramientas de internet y de las páginas web permiten innovadoras formas que cada día se superan en la sistematización y difusión de lo que se va construyendo colectivamente, y al tiempo se puede ir viendo, debatiendo y hasta ponderando

participativamente. No vamos a entrar ahora en estas técnicas, que rápidamente quedarían desfasadas, sino en criterios útiles para la sistematización y para hacer operativos los informes.

Sistematizando los procesos participativos

Aunque sabemos que es conveniente *sistematizar* el proceso, para poderlo hacer hay que ir guardando información que no estamos habituados a recoger, como por ejemplo las percepciones, sensaciones y emociones.

La sistematización es un concepto y una práctica más habitual en América Latina y empezó en procesos de educación de personas adultas. Los procesos son más bien experiencias vitales que pueden ser muy importantes para todas las personas participantes, por ello no puede quedar reducida la información a un frío informe de datos, tenemos que aprender a presentar documentos donde figure toda la riqueza del proceso.

Para sistematizar un proceso, hay que recoger información como mínimo, de cuatro elementos:

1. Acciones que se realizan. Recogiendo también aquellas que no estaban previamente planificadas.
2. Percepciones, sensaciones, emociones e interpretaciones de cada persona participante. Para ello es importante recoger todo esto después de cada actividad, siempre que sea posible, a través de algunas técnicas rápidas.
3. Resultados, efectos que modifican comportamientos anteriores y que producen nuevas reacciones. No quedarnos en el simple cumplimiento o no del objetivo, sino reflexionar sobre los efectos que esto ha traído o pueda traer y las reacciones que se están provocando.
4. Relaciones. Ya hemos hablado de la importancia del cambio de las relaciones y su papel en la transformación social, por eso es de vital importancia ir analizando periódicamente estos cambios, por ejemplo con sociogramas sucesivos y con análisis de las relaciones grupales.

¿Qué se consigue con la sistematización?

- Produce nuevos conocimientos y se organizan las lecciones aprendidas.
- Valoriza los saberes de todas las personas participantes, porque aparecen las emociones y percepciones que pueden ser muy bien recogidas y expresadas sin tener necesidad de

saberes técnicos. Normalmente significa una nueva inyección de energía y ganas para el proceso.

- Identifica tensiones entre lo planificado y lo que realmente está ocurriendo en el proceso. Toda planificación se aparta sistemáticamente de lo previsto, es normal pero tengamos que analizar esas desviaciones, sus causas y efectos. Para hacer estas mediciones utilizaremos los criterios e indicadores que se habían construido previamente.
- Hace posible comunicar experiencias con toda su riqueza. Se consigue plasmar en un documento la experiencia vital que está significando el proceso. Esto es muy importante, tanto para la población cercana, como para otras realidades que quieran adentrarse en estas aventuras participativas.
- Fortalece capacidades individuales y grupales. Si no nos paramos a hacer esta reflexión no somos conscientes tal vez de todo lo que se ha conseguido, todo lo que hemos cambiado, aprendido, asimilado y cómo se va logrando la transformación social por la que luchamos.

¿Cómo se hace?

Tenemos que empezar por definir el qué queremos sistematizar. Si queremos hacerlo lo más amplio posible, debemos reconocer los distintos elementos, por ejemplo:

- Ubicación del proceso, territorio, amplitud, características, ...
- Motivos que llevaron a este proceso, de dónde partió, de donde se sacan los recursos, ...
- Metodología que se emplea, las formas de trabajar, sus principales características, ...
- Los primeros pasos. Cómo se formó el grupo motor. Qué significó el trabajo en grupo, la autoformación. Cómo ha evolucionado. Cómo hemos ido trabajando los prejuicios, cómo nos hemos cuidado, cómo hemos hecho la acogida a nuevas personas, ...
- El trabajo con las redes, hasta dónde se ha llegado, cómo se han trabajado las desconfianzas y las alianzas. Estrategias que se han desarrollado. Si se ha negociado, si hemos tenido la suficiente flexibilidad...
- La labor de escucha. Cómo hemos escuchado, si hemos llegado a todas las opiniones. Qué ha significado ampliar la mirada y “levantar el foco”, hemos llegado a personas no organizadas, a los jóvenes, ...
- La tarea de las devoluciones. Cómo las hemos hecho, si nos hemos preocupado de preparar todas las opiniones y presentarlas de forma clara y atractiva...
- Los talleres, cómo se han hecho. Si hemos potenciado la creatividad y hemos respetado iniciativas...

- La organización para la toma de decisiones. Cómo es, cómo se toman las decisiones, cómo trabajamos la información y la comunicación, qué grupos de trabajo existen, cómo funcionan, qué problemas han surgido y cómo se han solucionado ...
- Cómo testamos a dónde estamos llegando, qué dice la gente sobre el proceso, cómo estamos dando información, ...

En cada uno de estos pasos, o en los que se crean oportunos, tenemos que ir metiendo, como ya se dijo, toda la información, las acciones, las percepciones, las emociones, los aprendizajes, los cambios, las transformaciones, los cambios en las relaciones, etc.

El informe operativo

También se pueden hacer informes parciales de avance o sistematización sobre la base de lo que ha ido pasando. Además de la información recogida con las diferentes técnicas y talleres, tienen relevancia todas las anotaciones producto de la observación participante mencionada al inicio de este manual. Escribir sobre lo realizado y las incidencias, es una forma no solo de revisar lo que ha pasado y lo que se ha tenido que rectificar, sino también de aprender y de mostrar a otros procesos las previsiones y las enseñanzas que se pueden sacar.

2.10. LA ACCIÓN COLECTIVA: REALIZANDO EL PLAN.

Es importante que se trabaje pensando en la puesta en práctica del PAIS y en su evaluación continua, así como en el desarrollo de grupos que dinamicen todo este proceso. Un aspecto muy importante es partir de los recursos disponibles para el proceso. No solo de los económicos sino también de los tiempos y personas disponibles (vecinas, campesinos, funcionarios, voluntarias, etc.) Hay que ser lo más realistas posible para que haya credibilidad de la gente que participa, y para que los objetivos puedan llegar a alcanzarse al menos en parte. No se trata de entusiasmarse al principio y luego defraudarse por haber soñado de más, sino de irse implicando al ver que se pueden ir consiguiendo acciones para las que hay recursos. Sabemos, y así ya se han definido, que hay objetivos a largo plazo y otros que podemos colocar a un plazo corto, y que pueden servir de medida de evaluación, para demostrar que el proceso va siendo posible.

Proceso de acción-reflexión-acción

Una vez definida la Idea Fuerza que nos guía para no perder la integralidad y la coherencia de todo el proceso, trazadas las líneas para avanzar hacia los objetivos de largo y medio plazo, definidas las acciones a corto plazo y los criterios e indicadores para evaluar, tenemos que

designar los recursos necesarios, las personas responsables, los tiempos aproximados y los ritmos para ir monitoreando.

No es cuestión de esperar al final para evaluar (porque entre otras cosas no sabemos cuál es ese final), tenemos que ir haciendo pausas para monitorear todo el proceso, y esto también hay que planificarlo.

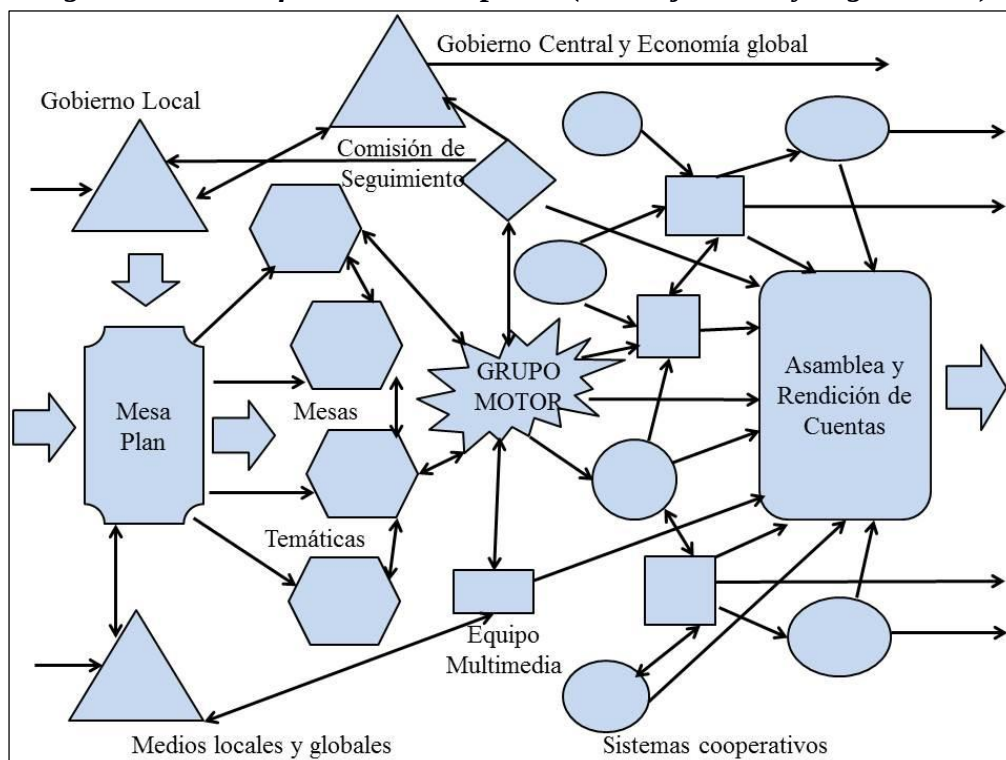
El tener graficado todo esto es importante, nos aclara mucho el contar con cuadros claros que con solo una mirada podamos recordar lo que estamos haciendo, lo que tenemos por delante, quiénes lo están haciendo, con qué se está haciendo, por qué y sobre todo, Para qué lo estamos haciendo. Cada vez que haya una reunión, incluso si es en un espacio abierto, es muy conveniente presentar estos cuadros que no son cerrados, que tienen que ser muy operativos y permitan rectificar, hacer pequeños cambios para adaptarse al devenir del mismo proceso.

La Idea Fuerza se puede presentar con toda la creatividad posible para ir la difundiendo entre la población en general y para que el trabajo tenga la chispa que mantenga encendido el fuego tan necesario cuando va pasando el tiempo, se acumula el trabajo y aparecen las inevitables tensiones grupales. Se pueden hacer certámenes, concursos entre los más pequeños para ilustrar esa Idea Fuerza, para que se debata sobre ella y así irse apropiando y recreándola, no es un concepto estático.

Lo importante es que, en esos esquemas o cronogramas, aparezcan los elementos mínimos que hemos nombrado, la forma de hacerlos está abierta a la imaginación, creatividad y operatividad de cada grupo de trabajo. Les presentamos algunos ejemplos sobre ellos para que se hagan una idea, pero sin pretender marcar tendencias.

Por ejemplo, en el esquema que sigue hay una comisión de seguimiento para recordar a los gobiernos sus compromisos, y que haya cada cierto tiempo rendición de cuentas. Se acuerda quién y cómo tiene que hacer el seguimiento y convocar las Asambleas para la Rendición de Cuentas. No se elige primero a un representante y su programa, sino que se priorizan asuntos concretos y luego se ve quién puede hacer un seguimiento con las administraciones, para que se cumplan. Son unas formas de democracias cara a cara, que resultan instituyentes en cuanto se dotan de sus propias reglas, pueden ser evaluables y revisables cada año para mejorar el funcionamiento. Son autopedagógicas y no elitistas pues cualquier persona puede comprometerse en el seguimiento y la ejecución. Se pretende así una renovación de los liderazgos que resulte bastante habitual.

Figura 2.27. Planificación Participativa (Fase Ejecución y Seguimiento)



Fuente: Elaboración propia

Cronogramas de seguimiento

A continuación, se muestran unos ejemplos de Cronogramas para la ejecución y seguimiento de los proyectos en que se concretan los PAI.

Figura 2.28. Cronograma de proyectos temáticos

Meses o trimestres \ Proyectos	1	2	3	4	5	6
Iniciativas por la Educación	Red de grupos / Conjuntos de acción		Asistentes asambleas / Talleres implicativos			Realización de acciones / Receptividad población
Formación TRABAJO cooperativo	Talleres realizados / Acción participativa			Cooperativas iniciadas / Auto sustentables		
Planes p/obras y VIVIENDA		Aprobación de m³ / Foros cívicos			Realización de m³ / Comisión de calidad	
ETC.						

Grados de resolución cuantitativa (con presupuestos, m³ de obra, empleados-usuarios) y de resolución de calidad (del mantenimiento actual a la sustentabilidad generacional).

Fuente: Elaboración propia

Cada programa o proyecto puede partir de una matriz programática, pero acabar coordinándose con las otras mesas y grupos temáticos mediante un cronograma de este tipo para no solaparse. Y también para poder hacer un seguimiento de la ejecución en datos cuantitativos y calidad de los resultados.

El segundo cronograma responde a las tareas comunes de la ejecución de un Plan de Acción Integral y Sustentable (PAIS). La toma de decisiones, la auto-formación, la difusión o la evaluación, son aspectos del PAIS que se deben hacer coordinadamente y con la mayor sinergia posible. Así podremos llegar a mejores cuotas de implicación de la gente.

En la columna de la derecha, existe una escala de participación aunque también puede ser otra, donde solo en los niveles altos se puede apreciar una participación con verdadero protagonismo de la gente, cuando la población se autoorganiza para autogestionar o cogestionar los procesos desde la base.

Figura 2.29. Cronograma de tareas comunes

Meses o trimestres Tareas \	1	2	3	4	5
TOMA DE DECISIONES	Coordinación / grupos			Asamblea / Asistentes	
AUTO-FORMACIÓN Y RECURSOS		Talleres / Asistentes			Mesas / Grupos
ACCIONES DIFUSIÓN	Actividad / Implicación		Difusión / Comentarios		
CONSULTA EVALUACIÓN	NIP / Sectores				Encuesta / Edad, género

Fuente: Elaboración propia

2.11.- LA EVALUACIÓN DEL PAIS

Para la evaluación se pueden usar índices ya existentes o podemos proponer la construcción de indicadores alternativos que estén apoyados en procesos participativos. Estos indicadores variarán en cada ámbito, según los objetivos propuestos y las acciones a desarrollar porque lo que nos interesa más no es comparar cada proceso con otros (siempre difícil) sino comparar un antes y un después del mismo, y mejor si la evaluación puede ser continua.

Los aspectos que podemos valorar son:

- Los resultados (consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo)
- El proceso y método de trabajo (adecuación de las técnicas a los objetivos)
- La producción de conocimiento útil para la comunidad y las personas implicadas.
- La implicación de la población en el proceso y en la programación de las acciones (participación).

Los cronogramas propuestos nos pueden servir para hacer un seguimiento, valoración y rectificación, para ir mejorando los resultados.

Nuestros indicadores

Cuando aterriza la Idea Fuerza y se concretan proyectos y acciones, surge la necesidad de tener unos criterios y unos indicadores para saber si avanzamos, cuánto avanzamos y lo que hay que cambiar o adecuar, para hacerlo mejor.

Estos criterios vienen determinados por esas líneas que se han consensuado para trabajar, por ejemplo en un plan podemos querer mejorar en convivencia, seguridad e igualdad; ¿Qué criterios definimos en cada una de esas líneas para saber cómo vamos y hacer los cambios pertinentes? Y después de haber definido los criterios, hay que decidir los indicadores que son la medida, la escala para medir cada criterio.

Para definir estos criterios e indicadores podemos necesitar el asesoramiento de personas técnicas, pero no podemos dejar en sus manos la definición porque es ideológica, tenemos que decidir de forma participativa lo que queremos medir y cómo medirlo. Por ejemplo, la seguridad se puede medir-contar por el número de delitos por cada 1000 habitantes, pero también se puede medir-percibir por el número de menores que hay jugando en los parques, son concepciones muy diferentes de lo que se entiende por seguridad, uno mide el delito, el otro la sensación de seguridad.

Algunos de los criterios e indicadores clásicos son bastante superficiales. Por ejemplo, el nivel de educación se mide muchas veces por el número de aulas escolares y el nivel de salud por el número de camas hospitalarias por cada 1000 habitantes, ¿es eso lo que queremos trabajar como

educación o salud? ¿quién y por qué dio esa definición? ¿nos sirve ese indicador para la calidad de vida? Es más fácil medir aulas y camas que la calidad del saber y la salud. Estos indicadores se proponen como universales (estándares) y más vale que hagamos una reflexión sobre ellos antes de aplicarlos sin más en nuestro contexto.

De hecho a la hora de definir indicadores, es muy importante pensar sobre el para qué los utilizaremos, y para ello hay que definir criterios e indicadores de cada proceso, según la realidad del entorno y lo que la gente haya definido por mejorar. Por ejemplo, en un barrio con graves problemas de seguridad, un criterio fue dado por una madre que le preocupaba si su hija podía volver sola a casa o no y hasta qué hora. Este tipo de criterios e indicadores pueden ser compatibles con otros más oficiales, pero tienen que existir los locales, los específicos, los definidos en consenso por la colectividad.

Para definir los criterios e indicadores hay que hacer talleres donde se reflexione sobre el problema que queremos ir solucionando y cuáles serían los síntomas de mejora ¿Cómo sabremos que avanzamos?

Talleres de construcción de indicadores

La dinámica de estos talleres dependerá, como siempre, de los objetivos que queremos conseguir, lo que se resumiría en reflexionar sobre los criterios de evaluación de las temáticas o propuestas y determinar para cada una de ellas los indicadores respectivos.

Una idea puede ser que para cada línea sobre la que queremos avanzar, por ejemplo, salud, la comisión o el grupo respectivo se reúne para que cada persona diga qué elementos ve imprescindibles para la evaluación. Así en este tema, podrían salir varias cosas: calidad del agua que bebemos y del aire que respiramos, acceso a servicios sanitarios de calidad, acceso a comida sana, tener tiempo libre, poder disfrutar de la vida, tener tiempo para cuidarnos, para compartir con las demás personas, contar con espacios públicos donde reunirnos, etc. Cada uno de estos es un criterio para analizar la salud de un lugar, y para cada criterio tenemos que definir los indicadores concretos, para poder medir. Es posible que necesitemos medidas técnicas, por ejemplo para la calidad del agua, pero siempre sabiendo para qué la queremos medir y el grado de independencia de esa medida. Aunque no sepamos medir algo no podemos perder el control de la medida, y de quién mide.

Evaluación de la participación

También podemos evaluar la participación en sí, con criterios e indicadores de participación. Los criterios de la participación pueden ser tanto de cantidad como de calidad. Criterios e

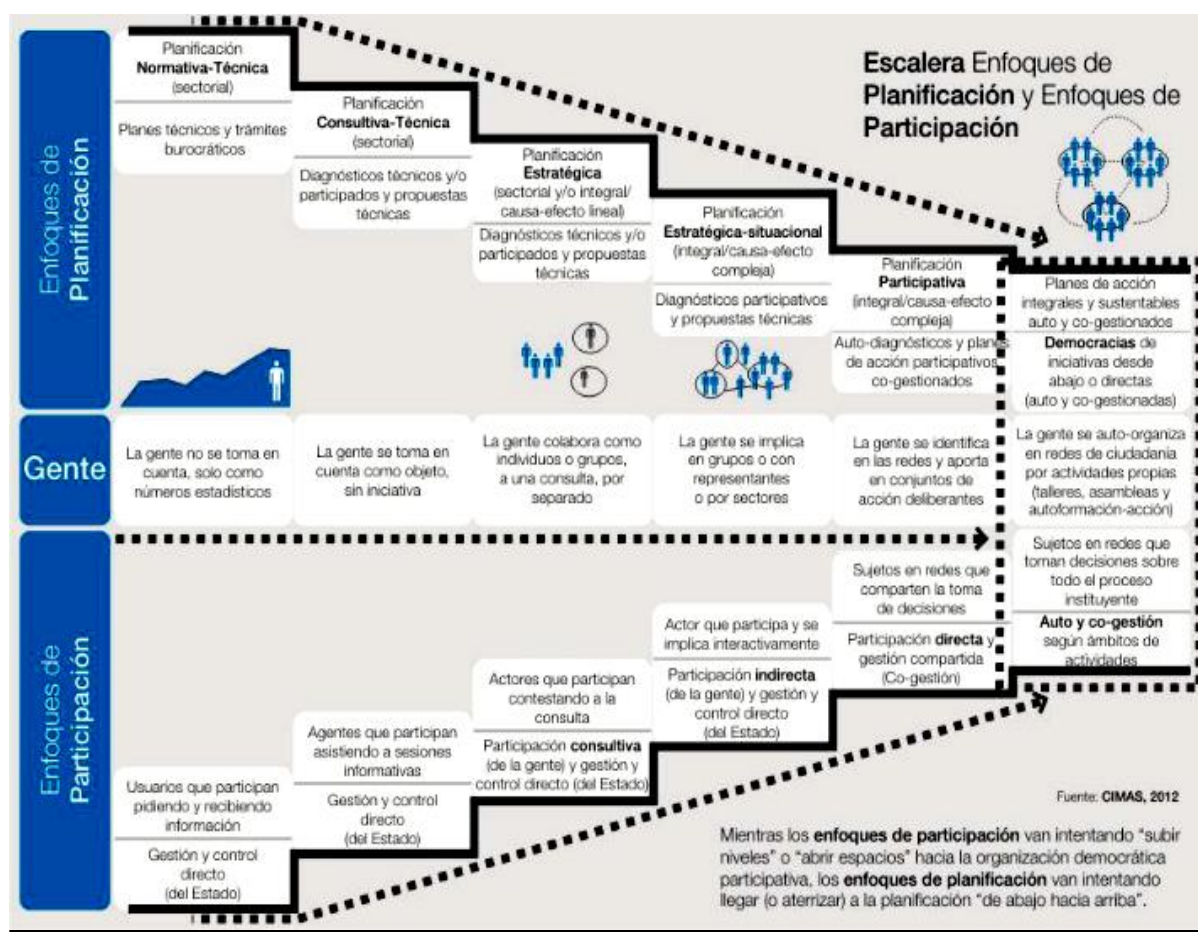
indicadores de cantidad pueden estar referidos a número de personas asistentes a los eventos que se organicen, a las personas implicadas en los distintos grupos de trabajo, personas que componen el grupo motor, colectivos que se mueven, etc.

Es importante también criterios territoriales y culturales, tener en cuenta si estamos llegando y en qué medida, a todos los rincones del territorio, a todas las culturas que existen en lo local, a todas las edades, a hombres y mujeres, etc.

Los criterios de calidad los podemos ubicar en la “*escalera de la participación y la planificación*”, donde podemos ver comparativamente cómo varían los niveles de participación de la gente y su aparición como sujetos activos, en sintonía con los modelos de planificación en los que se tiene en consideración los saberes de la gente y su implicación. Vemos cómo en el primer peldaño de la participación tenemos la mera información (cómo y dónde llega), en el segundo la asistencia pasiva (quiénes llegan a eventos), en el tercero la consulta a la gente (quiénes colaboran respondiendo a las preguntas que se les hace), en el cuarto la implicación (quiénes forman parte de los distintos grupos activos), el quinto es el de la toma de decisiones (cómo se toman, la horizontalidad, el respeto por lo acordado) y el sexto la auto-organización democrática de base (cómo está funcionando toda la autogestión en su integralidad). De la misma manera podemos ver la planificación en sus distintos modelos, en relación con la presencia de los distintos actores y su conformación como sujetos activos: el escalón más alejado sería el de la planificación normativa técnica (sólo planifican los técnicos), el siguiente el de la consulta técnica (consulta a la población pero decisiones técnicas), a continuación la planificación estratégica (trasladada desde la lógica empresarial y la linealidad causa-efecto), el cuarto escalón sería el de la planificación estratégica situacional (que añade a lo anterior un grado de complejidad, pero no mejora la participación), más adelante estaría la planificación participativa (con autodiagnósticos y planes de acción auto y cogestionados) y por último los planes de acción integrales y sustentables (con democracias directas auto y cogestionadas)

En este texto ya hemos propuesto algunas escalas para evaluar la participación, pero hay tantas como autores, por lo que puede ser recomendable hacer alguna de forma participativa en el propio proceso.

Figura 2.30. Escalera de la participación y la planificación



Fuente: Elaboración propia

Talleres de seguimiento con indicadores de evaluación.

Una técnica que nos puede resultar útil a la hora de evaluar, puede ser el coherenciómetro.

El Coherenciómetro

Es una técnica muy simple pero que nos ayudará a una evaluación continua de las acciones programadas. Para que las acciones mantengan una mínima coherencia con los objetivos de transformación y con la Idea Fuerza, es conveniente reflexionarlas a la vista de esos objetivos y de esa Idea aglutinadora.

Para ello se puede confeccionar una matriz, donde en el Eje superior horizontal pondremos los cuatro o cinco grandes objetivos del Plan. En el eje vertical de la izquierda, colocamos las acciones previstas y las hacemos “pasar” por cada uno de los objetivos. Debajo de cada objetivo vamos poniendo tantos “positivos” (+++) como coherencia tenga la acción con el susodicho objetivo. Si la acción resulta contradictoria con el respectivo objetivo, le pondremos “negativos” (---), y si la encontramos “neutra”, le pondremos un cero (0).

Así, viendo la puntuación recibida por una acción a lo largo de todos y cada uno de los objetivos, se ve claramente si es oportuno realizarla, cuál puede ser su fuerza transformadora, o si incluso es contraproducente. También se puede utilizar como evaluación de una acción una vez realizada, pero lo más importante es tener herramientas para saber monitorear a tiempo ante situaciones nuevas o muy concretas.

Una cosa muy importante es que no solo tiene que ser coherente la acción, sino también la forma de realizarla, quién la organiza, etc. Por eso se puede poner también dentro de las casillas, todo tipo de cuestiones a tener en cuenta para que sea más coherente.

Un ejemplo puede ser:

Figura 2.31. Ejemplo de coherenciómetro

	Mejorar relaciones vecinales	Educación para la salud	Promoción empleo femenino	Gestión Participativa Recursos
Campaña limpieza del barrio (organizada por equipo externo)	0	+	¿ +?	- - -
Fiesta “Día del barrio”	+ +	¿Qué comida y qué bebida?	¿A quién se va a contratar los servicios?	¿Qué recursos del barrio se van a utilizar?

Fuente: Elaboración propia

La Diana

Es una técnica muy sencilla y rápida para evaluar al final de las sesiones. Se definen los criterios a evaluar, los cuales normalmente tienen que ver con la dinámica desarrollada, la información recibida, los productos realizados, los aprendizajes, los tiempos, las condiciones físicas del espacio, etc.

En una pizarra o en un papelógrafo se dibuja una circunferencia con tres o cuatro círculos concéntricos, una especie de diana, y se divide en tantos sectores como criterios queramos evaluar.

Después se pide a cada participante que ponga una señal (punto, cruz o lo que se quiera) para cada criterio y tan cerca o lejos del centro como crea más oportuno evaluar.

El círculo más interno significa mayor valoración y el externo la peor.

Con una sola mirada nos podemos hacer la idea de la valoración general de la actividad y de cada uno de los criterios.

Se hace luego una reflexión colectiva sobre los por qué de los criterios peor valorados y las mejoras posibles.

Figura 2.32. Ejemplo de diana



Fuente: Elaboración propia

EL Monitoreo

El monitoreo es un sistema por el que podemos prever la rectificación que seguramente tendremos que hacer. Es casi imposible que coincidan los planes con las realizaciones prácticas, pues siempre hay imprevistos que nos van a obligar a hacer improvisaciones. Pero estas rectificaciones también se pueden hacer con sistemas participativos si están previstos, por ejemplo con los mecanismos democráticos y participativos que hemos visto antes.

En este sentido preferimos hablar de monitoreo más que de evaluación, por varias razones. En primer lugar se hace durante todo el proceso, y además es realizado desde dentro con el objetivo de aprender y rectificar. Lo que lo distingue claramente de las evaluaciones al uso es que se contemplan muchas más cosas que las acciones realizadas y los resultados.

Habiendo definido de manera participativa los criterios e indicadores, es relativamente fácil tenerlos como lucecitas rojas que nos indican (como su mismo nombre nos dice), si vamos avanzando o no, qué tenemos que rectificar o en qué tenemos que poner más énfasis. El monitoreo permite ir avanzando con coherencia y también reconocer que estamos dando pasos, que estamos consiguiendo pequeños objetivos, y eso ayuda y anima mucho. Por eso es importante definir claramente, para cada criterio, unos indicadores muy concretos y cercanos que podamos ir midiendo casi continuamente.

Monitorear un proceso, ya sea individual, grupal o comunitario, es poner el foco en los avances (según los criterios e indicadores) e ir reconociendo las condiciones que los potencian o los frenan. En el monitoreo deben participar las personas que han organizado las acciones, las más comprometidas, pero también las personas que solamente asisten ocasionalmente. Para monitorear si llegamos a todas las personas, a todos los rincones, tenemos que hacer sondeos entre todos los sectores y zonas, para escuchar su opinión o su falta de información y sus razones. A diferencia de la mayoría de las evaluaciones que tratan de comprobar hasta donde han llegado sus previsiones, aquí partimos de que siempre se desbordan lo que podamos prever, tanto por nuestra propia acción participativa como por factores de otro tipo que no podemos adivinar con antelación. El monitoreo está estrechamente relacionado con la sistematización de la que ya hemos hablado.

2.12.- REPLANTEAMIENTOS: CUANDO EL PLAN SE DESBORDA

Una planificación exitosa es aquella que sabe absorber lo no contemplado inicialmente. La que es capaz de repensarse y recrearse, es capaz de desbordarse sin destruirse.

Una cosa es un plano de una casa o la obra recién hecha, y otra muy distinta es la casa misma cuando se habita. La vida desborda la casa planificada, lo que era una ventana se cierra para dar paso a una puerta, en un tabique hay que abrir una gatera, en un tejado se abre un tragaluz, hay que añadir un cuarto, ... No es que no se tenga en cuenta lo planificado originalmente, sino que es la programación la que se tiene que adaptar a la vida.

Una planificación sana y fuerte ha de tener la flexibilidad suficiente para absorber los desbordes, repensarse y recrearse. Pero ¿estamos los profesionales y los grupos motores preparados para esos desbordes? ¿Qué diría el arquitecto acerca de la casa habitada, que ha ido cambiando según sus usuarios?

Los grados de desborde

En cualquier momento del proceso podemos sentir que se nos va de las manos y pensar que hemos perdido la capacidad de convencer a la gente a que siga el “buen camino”. Es como si el proceso adquiriera vida propia y nos arrollara en su caminar, nos damos cuenta que es más de lo que habíamos previsto o creemos que se está yendo por caminos demasiado atrevidos. En cualquier proceso de creatividad, la obra puede desbordar al creador y eso es maravilloso, pero nos cuesta tal vez mucho admitirlo y aprovechar la oportunidad que se nos brinda. Es como cuando crece un hijo o una hija, los educamos para la independencia y autonomía, pero cuando se consigue, cuando se tiene éxito en ese proceso educativo y piensan y actúan por su cuenta, puede dolernos y podemos tener la tentación de quererlos amarrar con mil artilugios. ¡Hay que perderle el miedo a la creatividad!

Los síntomas del desborde los podemos reconocer porque sentimos malestar, desilusión, enfado, decimos o pensamos eso de *“no ha valido la pena el esfuerzo”*, nos salen frases como *“¡¡hasta aquí podíamos llegar!!”* o *“la gente es muy desagradecida”*, ...

Desde el principio de un proceso participativo se puede desbordar el rol tradicional del profesional que está acostumbrado a observar, decidir, organizar y programar. Se pone en entredicho nuestra autoridad, se tiene miedo a la pérdida de lo que se suele entender por respeto.

También se nos puede desbordar o sentirnos desbordados en una situación concreta, cuando estamos realizando alguna técnica, o en una reunión grupal, o en momentos de conflictos. El desborde es una muestra de crecimiento del proceso, de éxito, pero el reto está en mantener una comunicación fluida y creativa entre los profesionales y los distintos grupos con el proceso, y tener claro que no estamos en un proceso participativo para dar consejos, para decir

lo que hay que hacer, sino para reflexionar conjuntamente aportando nuestros saberes y nuestra experiencia.

Replantando las relaciones

Cuando una situación se desborda no significa necesariamente que no nos necesita, que no necesita el acompañamiento de profesionales o de grupos dinamizadores, sino que hay que replantear las relaciones que manteníamos.

Los movimientos de los indignados, que tuvieron lugar desde el 15 de Mayo de 2011 en muchas ciudades, son un ejemplo de desborde, para todas las partes, hasta para los mismos organizadores de la primera manifestación, y pusieron en evidencia las relaciones de Estado-Padre a Ciudadanía-Niño que se ha ido potenciando desde la política para con la población. El Estado Padre está mantenido con creencias, prejuicios y sentencias que han calado profundamente y sobre las que apenas reflexionamos.

Estas frases o prejuicios habituales nos pueden servir para repensar cuando nos implicamos en un proceso participativo:

- *Un buen profesional sabe lo que la gente necesita*
- *Las decisiones importantes no se pueden tomar en grupo*
- *Cuando a la gente se le da la mano agarra hasta el codo*
- *Las familias no deben meterse en la programación docente*
- *Si propongo bien mis ideas serán bien recibidas*
- *Para que algo tenga éxito tiene que haber alguien que lidere*
- *Una buena organización requiere una buena cabeza*
- *Si no regalas algo la gente no participa*
- *La gente solo participa por sus intereses*
- *A los adolescentes no les hables de participar*
- *La participación suena bien pero es utopía*
- *Si no hay disciplina se va al caos*
- *Por mucho que llamo a participar, la gente no viene*

Cuando sentimos los síntomas del desborde, que son muy fáciles de reconocer en desilusiones, ganas de acabar con todo, podemos recurrir a una simple estrategia.

Técnica para analizar los desbordes

Podemos poner en un cuadro de doble entrada, las frases de la lista anterior u otras parecidas que creamos que nos tocan, que vienen al caso de la situación que estamos viviendo, en una columna de la izquierda de ese cuadro.

Pondremos tres columnas en la parte superior: Qué pensábamos antes del proceso, Qué fue cambiando, Qué pensamos ahora. (Se puede hacer tanto de manera individual como grupal utilizando técnicas participativas).

Cada frase la iremos examinando en esos tres niveles de antes, durante y ahora.

Figura 2.33. Matriz para el análisis de los desbordes

	¿Qué pensábamos ANTES del proceso?	DURANTE el proceso ¿qué ha cambiado?	¿Qué pensamos AHORA?
<i>Si no regalas algo la gente no participa</i>			
<i>A los adolescentes no les hables de participar</i>			
<i>Por mucho que llamo a participar, la gente no viene</i>			

Fuente: Elaboración propia

Hasta aquí hemos intentado relatar las formas de llevar a cabo procesos participativos, pero sabemos y además deseamos, que la puesta en práctica de estos procesos desborden este manual, que podamos compartir nuevos aprendizajes y formas de hacer, formas de avanzar hacia esas transformaciones sociales locales y creativas que ayuden a mejorar las condiciones de vida, de relaciones, haciendo del mundo un lugar más vivible y sostenible.

3. ALGO DE BASE TEÓRICA

3.1. CIENCIA Y SOCIEDAD.

No queremos ser idealistas con la participación como si fuera una panacea para todo, y por ello nos preguntamos para qué sirven las metodologías participativas.

Por otro lado, la delegación permanente educa y socializa a las personas en la responsabilidad mínima, personas de *responsabilidad limitada*: yo voto, yo elijo entre las opciones que tú me ofreces, tú actúas. Elegimos concejales y concejales, diputados y diputadas, presidente o presidenta de asociación..., y a partir de ese momento, que solucionen los problemas, “que para eso les he votado”: que solucionen los problemas de mi comunidad, mi barrio, mi cooperativa, mi movimiento social, mi ciudad, país, etc.

Para conocer en profundidad los problemas sociales y, sobre todo, para actuar en su resolución, ¿contaremos con la población afectada o sólo nos fiaremos de lo que diga un puñado de *expertos* sociales? ¿Las acciones a realizar, el gasto público... lo decidirán dos o tres personas con poder político o se decidirá con o desde la población afectada? Aunque esas personas con poder han sido democráticamente elegidas ¿se les votó para que lo decidieran todo o será más democrático que se creen nuevos cauces y formas de participación que favorezcan la implicación ciudadana?

Estas cuestiones que nos planteamos se entrecruzan con el rol que juegan las ciencias en la sociedad, las cuales van avanzando y abren nuevos enfoques según las necesidades de la sociedad y la creatividad de los conjuntos de acción que la componen. En la 3.1 encontramos una interpretación de las diferencias construidas en los últimos siglos tanto en la estructura económica, política y social, como en los enfoques científicos y en las metodologías sociales. Hasta las guerras mundiales, la acumulación de capital se basaba en Estados aún muy caciquiles, en el “corto siglo XX” el capital monopolista se implicó en guerras y dio paso a varias revoluciones ante sus pretensiones imperiales. Con la “globalización” las clases sociales se han fragmentado tanto que las rearticulaciones sociales obedecen a otros criterios ya diferentes a los de épocas anteriores.

Tabla 3.1. Cambios sociales y de paradigmas en los últimos siglos

	Siglo XIX-XX	Siglo XX	Siglo XX-XXI
Evolución del Capital y del Estado	Acumulación primitiva del capital y un Estado basado en caciquismos	Monopolios de Estado entre autoritarismos, guerras y revoluciones	Globalización financiera y nuevos oligopolios internacionales
Alianzas de clases y bloques sociales	Capital en formación + Pequeña propiedad Vs. Obreros del campo y de la ciudad	Capital monopolista Vs. Profesionales especializados + Otros trabajadores no especializados	Capital transnacional + algunos Especialistas Vs. Pequeña propiedad, Profesionales precarios y sectores marginados fragmentados
Paradigmas científicos que se superponen	Leyes de la Modernidad: el espacio-tiempo es objetivo y hay determinismo lineal (Newton/Mendel)	Principios de relatividad e indeterminación: medida relativa del espacio-tiempo (Einstein/Heisenberg)	Sistemas, irreversibilidad y auto-organización. El espacio-tiempo es construido y emergente (Von Foerster /Prigogine)
Metodologías en las ciencias sociales	Cuantitativas: distribución de objetos, de datos y de tiempos (Distributiva)	Cualitativas: conocer las motivaciones y su estructura relacional (Estructural)	Participativas: implicación dialógica en procesos emergentes (Dialéctica)

Fuente: Elaboración a partir de Villasante (1998)

El paradigma científico moderno ha tratado de encontrar en la “ley causal” su principal objetivo, tanto en las ciencias naturales (ley de la gravedad, por ejemplo), como en la economía (ley de la mano invisible) y las ciencias sociales (ley de la lucha de clases). Pero ninguna ha resultado ser tan objetiva y determinista, sino que se vieron relativizadas en sus medidas y enfoques, por lo que hoy puede decirse que sólo en determinadas condiciones funcionan con cierta regularidad. Sobre todo en las ciencias sociales tuvieron que aparecer los análisis de motivaciones y el marketing para convencer a quienes trabajaban de que consumieran y negociaran, mejor que dedicarse a hacer revoluciones; y en el campo de las revoluciones, el análisis de las culturas y los frentes anti-coloniales agruparon a numerosos trabajadores y trabajadoras de diversos ámbitos frente al capital monopolista.

Pero con la llamada “globalización”, la fragmentación de la sociedad es mucho mayor, separando al capital financiero y los oligopolios mundiales de la productividad local, a los y las “especialistas” de “élite” frente al conjunto de trabajadores y trabajadoras que se ven fragmentados entre sí en base a la diversidad cultural, religiosa, etc. No basta el relativismo ni en las ciencias naturales ni en las sociales, ante las situaciones complejas es imprescindible

estudiar cómo se pueden construir estrategias emergentes. Las matrices o patrones de emergencia se abordan para intentar superar distintas situaciones caóticas. No es que las distribuciones cuantitativas no sean útiles, ni que las estructuras cualitativas no sean explicativas, sino que se necesitan más elementos para poder ver y transformar situaciones sociales tan fragmentadas y complejas.

Las metodologías participativas hoy las emplean, en diversos grados, casi todas las instituciones que han de hacer procesos de cierta complejidad. Los Planes Estratégicos, por ejemplo, han pasado de las empresas a las ciudades -y hasta a la cooperación al desarrollo-, tratando de implicar desde arriba a los de abajo, con modelos de algún tipo de gobernanza. Hasta el Banco Mundial usa esta terminología y en algún caso presume de hacer IAP (Investigación-Acción Participativa)⁴, es decir, reconoce que existen algunas situaciones donde se muestran más eficientes estas metodologías que implican a la población, que las tradicionales.

Pero lo interesante es que estas metodologías participativas, en general, han nacido precisamente de los movimientos sociales y con pretensiones críticas y transformadoras. En Latinoamérica primero y en otras partes del mundo después, desde los años '60 y '70 se vienen construyendo unas ciencias sociales explícitamente al servicio de las causas populares (IAP y otras). En Europa, desde la década de los '60, varios movimientos sociales impulsaron el socio-análisis o análisis institucional⁵, la co-investigación obrera⁶, las militancias instituyentes de grupos feministas⁷, ecologistas, etc. Desde campos ideológicos a veces divergentes (marxismos, libertarios, teología de la liberación, etc.) se han ido criticando sus dogmas precedentes y construyendo diversas convergencias muy enriquecedoras y creativas.

Las Metodologías participativas suponen una tercera perspectiva, que denominamos dialéctica, frente a las metodologías cuantitativas y cualitativas, que son las más convencionales en la investigación social. Cada metodología se distingue por lo siguiente:

⁴ . Una de las principales bases teóricas y metodológicas de los procesos participativos, sobre todo en países empobrecidos. Sus aportaciones a las ciencias sociales son muy importantes por sus contenidos éticos y de transformación socio-política. (Ver las aportaciones de Paulo Freire, 1970; Fals Borda, 1993; Fals Borda y R. Brandao, 1986; P.L. de Ceballos, 1989, etc.)

⁵ . Una metodología cuyo objetivo es comprender las dinámicas internas y externas de las instituciones (Ver las aportaciones de G. Lapassade, 1980; R. Loureau, 1975; F. Guattari, 1976; C. Castoriadis, etc.)

⁶ . Confluencia de los procesos de producción de conocimiento y de producción de saber con los mecanismos de acción política. (Ver revistas: *Derive Approdi* y *Posse* en Italia; colectivos *Kolinko*, Alemania y *Precarias a la Deriva*, España).

⁷ . El punto de partida de muchas de estas metodologías está en las prácticas de algunos movimientos sociales. Por ejemplo, el feminismo como crítica de los sistemas patriarcales, y en concreto el eco-feminismo que vincula los valores de la vida y la cultura no patriarcal.

1. Cuantitativa: Su perspectiva es distributiva, y con ella distribuimos la realidad, cuantificándola y separándola según los datos que tenemos. Conseguimos un conocimiento de tipo "censal" o estadístico. Utiliza técnicas para conocer aspectos cuantificables de la realidad como, por ejemplo, la renta o la intención de voto.

2. Cualitativa: Su perspectiva es estructural porque nos permite estructurar la realidad por grupos sociales, agrupaciones de afinidad, roles... Con sus técnicas conocemos y construimos opiniones, aspectos subjetivos y las relaciones que se dan entre los grupos (por ejemplo, actitudes ante problemas sociales, propuestas de solución...).

3. Participativa: Se basa en una perspectiva dialéctica, y parte de la consideración del objeto a investigar como sujeto (protagonista de la investigación) y en la que la finalidad de la investigación es la transformación social. Utiliza algunas técnicas específicas propias pero sin rechazar el uso de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Este capítulo de “Fundamentos teóricos” no tiene como finalidad hacer definiciones académicas sobre lo que estamos haciendo como si ya fuese algo acabado, pleno y perfecto. Se trata, más bien, de un proceso que sentimos que se está abriendo y que lo que necesita no son tanto “definiciones” como “distinciones”. Una definición pretende abarcar en un concepto una precisión que resuma los pretendidos conocimientos que se tienen sobre un asunto. Más modestamente, las distinciones, por sentirse parte de un proceso, pretenden decir “lo que no se es”, distinguirse poniendo algunos límites o barreras. Las distinciones pretenden ser operativas en las ciencias al avanzar algún salto o paso necesario para ir precisando en qué campo nos movemos y en cuál no. También las distinciones pueden servir para concretar las relaciones entre prácticas, entre unos usos y otros de un mismo concepto. Podemos definir algo con un cierto margen de precisión, pero luego sus usos y abusos, las experiencias prácticas que se reclaman de tal definición, pueden aconsejar establecer distinciones para poder saber de qué estamos hablando y sobre todo qué estamos haciendo (por ejemplo, conceptos como “desarrollo sustentable”, “sociedad civil”, capital social”, “dialógica”, etc. pueden significar cosas muy distintas según quién lo declare y quién y cómo lo practique).

En las ciencias sociales se da mucho debate entre las metodologías cuantitativas y cualitativas, y más recientemente, también con las más participativas. No basta sólo una perspectiva “pluralista” que mezcle los enfoques, pues debemos saber “¿para qué?” y “¿para quién?” están sirviendo, su “enfoque” o “episteme” en cada uno de ellos.

Habitualmente, muchas investigaciones empiezan recogiendo datos cuantitativos, o hacen unas encuestas. Posteriormente, para completar (y si quieren saber más), aplican algunas técnicas cualitativas para profundizar en los temas que no les quedan claros, y tal vez si tienen tiempo y presupuesto hacen algo de lo que llaman participación (más para divulgar que para saber y/o hacer en co-gestión). Es lo contrario de lo que aquí proponemos y que tratamos de justificar. Al comienzo de cualquier proceso, habitualmente encontramos unos intereses, que no siempre son explícitos, y que suelen influir mucho más de lo que se piensa; motivo por el que es al principio cuando es necesario formular participadamente las preguntas *¿para qué?* y *¿para quién?* estamos haciendo esto, *¿cuál es el interés de cada parte?*, *¿Cuáles son las preguntas que van a definir todo el proceso?*. Si esto no se hace con cierta participación social, todo el proceso vendrá marcado por estas primeras decisiones. Las preguntas que hagamos, los datos que busquemos, vienen condicionados por las “negociaciones” de estos primeros momentos. Como suele suceder que en los primeros pasos no acaban de quedar claras todas las intenciones y objetivos, entre otras cosas porque inicialmente no se llega a toda la población sino a un grupo reducido (por muy representativo que se proclame a sí mismo), es conveniente profundizar con metodologías de “mapeos”, con “conjuntos de acción” y con entrevistas cualitativas. Para ello es bueno que se parta de una “muestra relacional” (con distintas variables, como clase social, intereses en juego, grado de organización, vínculos emotivos, etc.) que nos permita profundizar tanto en las posiciones de los sectores más afines, como de los ajenos e incluso opuestos. Para poder hacer estrategias de cambio y transformación social, ante todo deben tenerse en cuenta las fuerzas reales (no solo numéricas) de los distintos “conjuntos de acción”.

Lo participativo enfoca desde el principio todo lo que quiere conocer desde el punto de vista de su transformación, tanto con técnicas cualitativas como los datos cuantitativos que documenten las preocupaciones de las diversas redes y conjuntos de acción. Las interpretaciones de las posiciones y de los datos en parte son preparadas en grupos reducidos de trabajo, pero su finalidad es presentarlas en abanicos de posiciones que se ven posibles y conflictivas (multilemas frente a dilemas, flujogramas más que FODA, etc.) para que en diversos talleres (llamados “devoluciones creativas”) la ciudadanía sea quien acabe por decidir las priorizaciones para las planificaciones y programaciones que deben seguir y ser operativas. De esta manera se va produciendo con la gente una retro-alimentación, y entre los y las profesionales, en la construcción colectiva de los conocimientos y de las propuestas que han de seguir a diagnósticos participativos. En la planificación que sigue, también partimos de las preguntas epistemológicas (de fondo) construidas con participación de quienes se hayan implicados, para

organizar los datos y las motivaciones de forma que puedan ser más operativas. Es decir, seguimos con lo metodológico (¿por qué hacer esto?) y acabamos con lo tecnológico (¿cómo hacerlo?). Puede haber todo tipo de tecnologías, incluso inventárselas o reacomodarlas para cada caso concreto, pero siempre que se justifiquen metodológicamente, es decir, dentro de alguna de las metodologías como las que venimos exponiendo, justificando el tiempo de usarlas, el protagonismo de sectores populares, la toma de decisiones participada, etc.

La posición socio-práctica usa las tecnologías cuantitativas y cualitativas pero no desde las metodologías y epistemes con las que suelen ser usadas, sino desde las posiciones implicativas que pretendemos distinguir. En realidad, la socio-praxis podría estar entre la posición estructural o cualitativa (J. Ibáñez pretendía avanzar desde ahí) y las posiciones dialécticas o militantes de las que se reclaman algunos movimientos. La distinción con algunas posiciones de IAP y de otras militancias participativas aparecen cuando no encontramos movimientos que muestren las cosas “tan claras”, donde los basismos, espontaneísmos y voluntarismos nos dejan huérfanos y huérfanas; o cuando algunos movimientos tienen las cosas “tan claras” que pueden excluir los derechos de otros movimientos también populares, con riesgos de sectarismos, corporativismos y otras desviaciones poco solidarias de algunos procesos sociales. Así pues, intentamos establecer algunas distinciones que hagan la implicación participativa un poco más crítica y auto-crítica y por ello mismo más rigurosa y operativa para la transformación o el desborde de los dictados con los que nos suele tocar enfrentarnos.

En esta parte del libro sólo profundizamos en la propuesta socio-práctica en la medida en que nos permita entender mejor las metodologías participativas que presentamos. La intención es sentar algunas bases teóricas desde las metodologías participativas, no solo diferenciando estas posiciones de las clásicas cuantitativas y cualitativas, sino también entrando brevemente en la crítica (y marcando diferencias) dentro del debate de las metodologías participativas. En las ciencias sociales hace muchos años que el debate de las metodologías participativas está instalado, aunque en este momento coinciden varias crisis que lo hacen más imprescindible: las crisis de los determinismos, pero también de los constructivismos sociales; las crisis de las democracias formales y la reaparición de populismos, y también la crisis de las propias investigaciones participativas.

3.2. AVANZANDO CON OTRAS METODOLOGÍAS, ARTICULÁNDOLAS

Como ya hemos dicho, nuestra reflexión se sustenta en nuestras prácticas y en otras experiencias diversas de las que aprendemos. En este libro se incluyen una breve descripción de algunas de estas prácticas y experiencias. En cada lugar podemos encontrar algunos equipos que están haciendo trabajos de tipo social participativo. En algunos grupos, las referencias metodológicas participativas se han centrado en Paulo Freire y las “pedagogías populares”⁸, otros en la IAP de Fals Borda, en otros casos en la “co-investigación activista”, en la “Planificación Estratégica Situacional”⁹ (PES) de Carlos Matus o en los DRP¹⁰ (Diagnósticos Rurales Participativos), etc.

Lo que aquí pretendemos presentar es una articulación de todas esas metodologías y algunas más, en sus diferencias y en sus elementos más creativos, para que cada cual pueda elegir y hacer su propia combinación y no limitarse a una sola de las aportaciones. En cualquier caso, ésta es una de las opciones posibles y no quiere ser más que un referente desde el que poder caminar. Aunque también pretendemos mostrar que existe la posibilidad de dar saltos creativos a partir de algunos movimientos prácticos y de reflexión sobre diferentes aportaciones teóricas.

En la tabla 3.2 van apareciendo, desde los años ‘70, las epistemologías y metodologías que nos han ido nutriendo en el orden en que las hemos ido aplicando. En las columnas van apareciendo aquellos ámbitos u ondas de aplicación principal, desde lo personal y grupal más “micro”, pasando por lo comunitario, y lo más “macro” de una sociedad. Se ha procurado también dar mayor visibilidad a una serie de autoras y no sólo a los varones más reconocidos. También se ha procurado mezclar algunas aportaciones provenientes de las ciencias naturales con las que lo hacen desde las ciencias sociales, aportaciones socialistas con libertarias, las más “basistas” con las más eruditas, etc. Las quince posiciones de referencia tienen distinto grado de concreción, porque es como nos han ido llegando y las hemos ido usando. De esta manera, la tabla que se presenta puede servir tanto para distinguirlas como para conjugarlas. Así, cada cual

⁸ . A partir de Paulo Freire (su práctica y sus escritos) se ha desarrollado un movimiento de auto-formación popular en Latinoamérica y parte de África, sobre todo, conocido como *Educación Popular*. Es base de buenas técnicas de alfabetización, de dinámicas comunitarias, etc. (Ver C. Núñez, 1989 y 2001; O. Jara, 1998; A. Torres, 2007; etc.)

⁹ . Carlos Matus, ex-ministro de economía de S. Allende, ha desarrollado esta forma de planificación según los intereses públicos ante situaciones de cierta complejidad. Uno de sus dispositivos técnicos es el flujograma, el cual posteriormente se ha aplicado en procesos de tipo local y participativo.

¹⁰ . Conjunto de técnicas de visualización construidas colectivamente, que se experimentó en principio en zonas campesinas, pero de mucha utilidad en todas las situaciones de participación popular. Son muy conocidas la Línea del Tiempo, Transectos, Juegos sociológicos, etc.

puede construir su propia tabla o esquema de referencia, por ejemplo, con autores y autoras más locales o de otras tradiciones científicas, militantes o artísticas, etc.

Tabla 3.2. Distinciones y articulaciones entre aportes prácticos y teóricos.

ONDAS → ↓FASES	Onda Corta: persona-grupos, POSICIONES CON ÉTICAS SOCIO- POLÍTICAS	Onda Media: grupos-comunidades, HOLOGRAMAS MICRO-MACRO	Onda Larga: comunidades-sociedad, TRANSFORMACIONES SOCIALES
DESBORDES PRÁCTICOS	Más allá de los “análisis académicos instituidos”, ANALIZADORES SITUACIONALES E INSTITUYENTES, de la vida cotidiana y el Socio-Análisis Institucional (G. Debord, F. Fanon, R. Lourau, F. Guattari, I.F. de Castro, etc.) Socio-Dramas	Más allá de las “distancias sujeto-objeto”, ESTRATEGIAS SUJETO-SUJETO, de la Investigación (Acción) Participativa (K. Lewin, O. Fals Borda, R. Brandao, H. Zemelman, M. Montero, A. Torres, etc.) Procesos con Talleres	Más allá de “vanguardias” del “ver, juzgar, y actuar”, IMPLICACIÓN ACCIÓN-REFLEXIÓN-ACCIÓN, de las Praxis emancipadoras (R. Luxemburg, J.C. Mariategui, H. Lefebvre, Sánchez Vázquez, P. González Casanova, R. Gutiérrez Aguilar, etc.) Asambleas desde abajo
SALTOS POR LA COMPLEJIDAD	Más allá de “leyes objetivas y éticas ejemplares”, ESTILOS COOPERATIVOS Y TRANSDUCTIVOS, de los enfoques con los Sistemas Complejos y Emergentes (H. Von Foerster, H. Maturana, E. Morin, J. Ibáñez, R. Braidotti, etc.) Auto-reflexión grupal	Más allá de “estructuras del poder”, ESTRATEGIAS CON CONJUNTOS DE ACCIÓN, desde las Teorías del Análisis de Redes (N. Elias, E. Bott, Granoveatter, P. Freire, S. Rivera, Red CIMAS, etc.) Socio-Gramas, mapeos estratégicos (4 variables)	Más allá de las “simplificaciones de la dialéctica y dialógica”, JUEGOS DE PARADOJAS Y CONTRADICCIONES de la Critica Pragmática y Resolución de conflictos (Bajtin, J. Galtung, F. Jameson, J. Ibáñez, G. Abril, etc.) Creatividad con Multi-lemas
Construcción de ESQUEMAS COLECTIVOS	Más allá de “triángulos familiaristas”, PROCESOS ABIERTOS CON GRUPOS OPERATIVOS, desde el E.C.R.O. (esquema conceptual referencial operativo) y el Esquiza-análisis. (W. Reich, H. Marcuse, E. Pichón-Rivière, F. Guattari, A. Lans, etc.) Grupos motores	Más allá de los “indicadores desarrollistas”, ECONOMÍA SOLIDARIA CON RECURSOS ENDÓGENOS Con Planes Comunitarios, D.R.P. (diagnostico rural participativo), Agro-ecología, etc. (J. L. Coraggio, R. Chambers, M. Ardón, A. Santandreu,) Visualización Buenos Convivires	Más allá de “determinismos lineales causa-efecto”, PLANIFICACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD con P.E.S (Planificación Estratégica Situacional) y Presupuestos Participativos (C. Matus, A. Acosta, I. Thomas, M. Harnecker, etc.) Flujogramas y Toma de decisiones colaborativas
Movimientos siglo XX	Más allá de la “concienciación mediática”, DESBORDES Y REVERSIONES POPULARES, con la Formación-acción de la Pedagogía Liberadora y la Comunicación Popular (P. Freire, C. Núñez, J. Martín Barbero, J. Merçon, etc.) Espacios de creatividad	Más allá de “estilos patriarcales y autoritarios”, DEMOCRACIAS PARTICIPATIVAS DESDE LA TIERRA Y VIDA COTIDIANA, con los Eco-feminismos y movimientos indígenas. (V. Shiva, Mov. Chipko, Mov. los Sin Tierra, Chiapas, Kerala, etc.) Auto-organización popular	Más allá de las “explotaciones y la neo-colonización “ IDEAS-FUERZA TRANSVERSALES con los movimientos de trabajadores y los frentes descolonizadores. (M. Gandhi, A. Quijano, E. Dussel, A. Escobar. Etc.) Estrategias integrales
ACTUALES MOVIMIENTOS	Frente a las “post-verdades” de los medios y circulación viral orientada, DEMOSTRACIONES DE LOS “BUENOS CONVIVIRES” con Auto-organización cara a cara cooperativa y mediante redes telemáticas. (Comunidades en Transición, Cooperativas Integrales, Eco-aldeas, F. Cembranos, V. Sampedro, etc.) Grupos inteligentes	Frente a “democracias representativas de baja intensidad” y “sectarismos”, DEMOCRACIAS DE INICIATIVAS DE BASE con Grupos Motores, Talleres coproductivos, y Asambleas participativas. (movimientos de protesta y propuesta Pro-Comunes, Ch. Laval y P. Dardot, Yayo Herrero, J. Subirats. Etc.) Talleres co-productivos	Frente a la “dictadura de la “financiarización con especulación global” MOVILIZACIONES INCLUSIVAS aprovechar y desbordar las contradicciones del sistema (Foros Sociales Mundiales, indignada/os, “mareas”, “huelgas feministas”, B. Sousa Santos, R. Gutiérrez Aragón, R. Zibechi, etc.) Resistencias/desbordes

Fuente: Reelaborado sobre T. R. Villasante (2006)

Hemos procurado incluir sólo aquellos autores y autoras cuyas obras pueden conseguirse en castellano, aunque pueden encontrarse también aportaciones de interés en lengua inglesa, a pesar de que no sean de tan fácil acceso para quienes vivimos en países de habla hispana. Por ejemplo, en el tema de la investigación-acción está la recopilación de Wythe, W.F. (1991), o los textos de Cancian, F. M. (1993), de Reason, P. (1994) o de Chambers, R. (1997), del que sí se puede encontrar algún texto en castellano. Más recientemente Greenwood, D. (2007) -con quien hemos compartido debates metodológicos que mucho nos han aportado y a quien hemos traducido- y el texto de Fuster, M. (2009), vienen a completar las aportaciones tenidas en cuenta para elaborar estas distinciones y articulaciones.

Pero no solo es la investigación-acción la que influye en estas nuevas articulaciones, pues hay que considerar en lengua inglesa el texto clásico de Arnsten (1969), o el de Toulmin y Gustaven (1996) sobre participación y construcción del conocimiento desde los propios movimientos sociales. Desde la perspectiva de la planificación participativa también se pueden ver Blackburn y Holland (1998) y Forester (1999). Y más recientemente el texto editado por Shukaitis y Graeber (2007), o el de Cox y Flesher (2009) donde se plantea la creatividad colectiva como un factor de gran importancia para el conocimiento social.

3.3. TRES DESBORDES HISTÓRICOS

La primera distinción que queremos plantear es la de **dar prioridad a los llamados “Analizadores Situacionales e Instituyentes” frente a los analistas académicos instituidos.** El “analizador” es un actor/a, o un suceso, que nos aporta más complejidad y realidad que cualquier “analista” con sus textos académicos. La prioridad es partir de (o crear) “situaciones” que provocan el análisis más profundo, que muestran lo que hay de instituido en cualquier grupo o situación. Un proceso instituyente lo puede ser en diversos grados, siempre está en una contraposición dialógica con lo instituido, pero es situándonos en esos procesos -y no tratando de definirlos académicamente- como podemos avanzar tanto en entender la realidad como en transformarla. Distinguir y dar más importancia a los “hechos analizadores” que a los textos de los analistas no quiere decir que no leamos y debatamos, sino que abordamos la práctica teórica a partir de alguna situación instituyente que se constituye como referente para cualquier reflexión.

También empezamos hace años a establecer distinciones con quienes tomaban distancias entre el sujeto y el objeto de una investigación o de un proceso social. **Ni quienes investigan pueden**

ser sujetos plenos sin condicionantes, ni a quienes se investiga son meros objetos observables. Las personas y los grupos tienen sus propias estrategias frente a quienes les preguntan, y saben analizar para qué les puede interesar cada conversación particular o social. Las personas nos guiamos por emociones y por sub-culturas, tanto las que dicen estar llevando un proceso como las que se sienten “llevadas”. Frente a la relación sujeto-objeto que se pretende “científicamente objetiva” siempre hay estrategias personales y grupales de sujetos-sujetos que están en pugna por construir acciones y explicaciones que les interesan a cada parte: *las investigaciones siempre son acciones participativas, se quiera reconocer o no*. Tanto en una encuesta como en un grupo de discusión, quien toma parte más pasivamente puede querer engañar según la aceptación de las preguntas que se le formulan, o según la forma de vestir o de hablar de quien investiga.

El tercer desborde práctico que vivimos hace años fue **la importancia de la implicación para cualquier conocimiento**. En primer lugar, porque quien investiga siempre está implicado o implicada, y la consecuencia de no ser consciente de ello es no tener control sobre la posición que se ocupa: no se puede “ver o juzgar” la sociedad desde fuera porque siempre somos parte de ella. Pero tampoco nos podemos quedar paralizados por esta falta de distanciamiento, cualquier cosa que hagamos -o no hagamos- también nos implica prácticamente, motivo por el que la reflexión está siempre en medio de dos acciones. De hecho, hacer esta reflexión con conciencia de estos procesos implicativos, es lo que llamamos “**praxis**” (Sacristán, 1987; Sánchez Vázquez, 1987; Pearce, 1994). Esta reflexión tiene que ver con las tradiciones de los movimientos militantes cuando reconocen que “la pasión no quita conocimiento”, sino que más bien se lo quita a quien no es capaz de situarse y no toma cierta distancia de sus condicionantes. Si me sé de herencia marxista, por ejemplo, puedo tomar distancias de los errores cometidos históricamente con las diversas experiencias realmente existentes, pero si no sabemos “de qué pié cojeamos” es más difícil que podamos prevenirnos.

3.4. FUNDAMENTOS DE LOS ENFOQUES EMERGENTES

Después vinieron los saltos a “la complejidad” de “las cosas” y de las relaciones. Frente al intento de tratar de encontrar la “ley que todo lo explica” o la “ética ejemplar” por la que conducirse, más modesto y realista nos parece aceptar los “paradigmas de la complejidad”. Como ya se ha dicho, las leyes de la gravitación universal o de la selección de las especies encuentran aplicaciones concretas en que se cumplen, pero en otros ámbitos necesitan lógicas

más complejas. Por otra parte, la lógica de los mercados o de los derechos humanos no es tan simple como enunciar una ley, las motivaciones en las diferentes culturas varían sustancialmente, y los estilos cooperativos también. En las ciencias naturales aparecen lo simbiótico y lo sinérgico tanto o más que lo competitivo, y su conjugación permite dar saltos “transductivos”, es decir, saltos de unas energías a otras. Tanto para que nuestros ojos vean por conexiones entre luz y neuronas, como para que una planta crezca por la acción de algunas enzimas. Los estilos transductivos, que sirven para acostumbrarnos a saltar creativamente, también se dan en las relaciones sociales y se pueden aprender con las metodologías participativas (Ibáñez, 1990; Braidotti, 2009).

Los análisis del poder e incluso los “**análisis de redes sociales**”, con frecuencia han sido muy simplificadores. Frente al intento de localizar el poder en un lugar, institución o persona, existe también la posibilidad de establecerlo como juego de relaciones o de estrategias (Elías, 1994; Granovetter, 2000).. Las distintas posiciones se muestran así en función del tipo y la intensidad de vínculos que se establecen en cada caso. Es lo que hemos venido llamando “**conjuntos de acción**” para concretar en la vida cotidiana los condicionantes de clase o de ideologías en juego de cada situación. Relaciones que se van construyendo entre confianzas y desconfianzas entre las distintas posiciones, entre miedos y agradecimientos, pero no desde un punto de vista psicologista individual, sino desde la constatación colectiva y participativa del análisis de cada situación concreta. De esta manera, los mapas de relaciones nos permiten entender las estrategias que se confrontan o se articulan en cada momento, tanto por sus intereses económicos, como sociales o incluso emocionales y simbólicos, históricamente contruidos.

El tercer salto hacia la complejidad lo hemos tenido que dar al trabajar con las propias **expresiones paradójicas de los sujetos implicados en los procesos**. Tanto las palabras como los gestos de la gente no nos indican posiciones únicas y distintas. Y no está claro que todo se reduzca a una dialéctica de dos de los temas contrapuestos, sino que existen las posiciones intermedias, además de las que son lo uno y lo otro al mismo tiempo, e incluso aquellas que se sitúan al margen: ni lo uno ni lo otro. Muchos análisis lingüísticos han ido más allá de los dilemas y nos plantean los “tetra-lemas” o dobles dilemas que usamos a diario, aún sin darnos cuenta. La crítica pragmática no se queda en una “semántica” sobre cómo son las expresiones, sino que implican las formas de comunicación, los gestos en sus contextos y en sus relaciones prácticas, situacionales. Este tipo de planteamientos nos abre a profundizaciones mayores y a nuevas alternativas: no sólo a que pueda ganar un programa u otro, o el intermedio, sino a que se pongan en juego otros programas que sean sumatorio de los aparentemente contrarios, o que

los nieguen a ambos abriendo nuevos caminos y soluciones. Todo consiste en pasar de la superficie de lo que parece que se dice a las profundidades de lo que se puede construir más allá de las primeras impresiones, teniendo en cuenta los discursos ocultos también.

3.5. ESQUEMAS PRÁCTICOS Y OPERATIVOS

A partir de los años ‘90 hemos ido construyendo nuevos esquemas colectivos, pensamos con esquemas que a veces nos encierran en **procesos “familiaristas”** que apenas nos permiten salir de lo que el grupo de referencia debate. No vemos más porque estamos entrenados a ver sólo aquello que encaja en lo que previamente queremos ver y mantener la “seguridad” en la que hemos sido educados. Desde las nuevas teorías cognitivas (**“enacción”**) (Bruner, 1969; Varela 1988), desde la psicología social del “vínculo” o del **E.C.R.O.** (Esquemas Conceptuales Relacionales y Operativos), etc. (Pichón-Rivière, 1991), o desde la crítica esquizo-analítica (F. Guattari), no se piensa que cada cual pueda resolver sus problemas con introspección solamente o a partir de la toma de conciencia. Se plantea abrir, con los “grupos operativos”, procesos de implicación convivencial, que asumen otras prácticas vinculares y situacionales: desbordes operativos sobre los esquemas conceptuales que nos hacen vivir con más creatividad. La “creatividad social” aparece como una construcción colectiva que se preocupa por salir del encierro de los pequeños grupos que sólo se miran a sí mismos, disfruta llegando a otras personas y grupos y procura transmitir todas las emociones y pensamientos que nos pueden hacer vivir mejor. No contrapone el interés particular con el general, sino que construye ambos articulándolos en sus expresiones más novedosas.

Aunque la gente lo esté pasando mal siempre aparecen algunos banqueros o políticos que muestran estadísticas con sus indicadores desarrollistas, que muestran una situación como favorable. Si tomamos indicadores de nuestras estadísticas, podemos elegir de tal manera que siempre tendremos razón si lo hacemos con cierta astucia. No obstante, la **economía social y solidaria** y los movimientos comunitarios urbanos han elegido otro camino más desde la gente, y movimientos campesinos alternativos nos han enseñado que los **“Diagnósticos Rurales Participativos”** (DRP) son formas prácticas mucho más fiables y operativas de construir los “pro-comunes” o los “buenos convivires”, por ejemplo. La “agroecología” construye con los “recursos endógenos” disponibles en cada comunidad, y puede demostrar que hay formas ecológicas y económicas para vivir mejor, a partir de estas metodologías de tipo participativo. La economía solidaria o la sustentabilidad no se justifican por algunas cifras macro-

económicas, que algunos expertos puedan darnos, sino por los criterios e indicadores de “calidad de vida” que cada comunidad se quiera construir en cada momento, marcando así el ritmo de su estilo de vida.

Diversas técnicas y metodologías que hemos ido conociendo nos han permitido aterrizar conceptos abstractos que a veces se pierden en pura palabrería sin sentido. Por ejemplo, la “**sustentabilidad**” de los procesos puede querer decir casi cualquier cosa según quien la interprete. La **sustentabilidad** ha de tener en cuenta las cambiantes circunstancias externas y los “efectos no queridos” de las políticas puestas en marcha. En los análisis convencionales de la “planificación estratégica” aparecen procesos de “causa-efecto” lineales en los que se basan para predecir el éxito de lo que diseñan los expertos acreditados. Pero lo que sucede en realidad es muy distinto, ya que la acreditación de quién debe opinar suele ser restringida y muy sesgada según los intereses de quien manda. Frente a los “determinismos” interesados es mejor aceptar las “causalidades recursivas”, es decir, condicionantes cruzados entre sí, no tan lineales y más participativos, que permitan sobre la marcha ir rectificando y monitoreando los procesos desde los propios intereses populares. Y para ello contamos con la “**Planificación Estratégica Situacional**” (PES) como un buen procedimiento. Además de contar con “satisfactores” como horizonte, cada año se pueden concretar con Presupuestos Participativos, contruidos con la gente de base, muy importantes para hacer creíble la transformación social.

3.6. CON LOS MOVIMIENTOS DEL SIGLO XX

Algunos movimientos alternativos surgidos a partir del siglo XX dan pautas para seguir con estas formas de pedagogías liberadoras y transformadoras. Frente a las evaluaciones burocráticas convencionales que tratan de definir desde la “comunidad científica” qué está bien y qué está mal, siempre nos parecen más interesantes los movimientos “freirianos” de “**aprender conjuntamente**”, “**aprender para transformar y transformar para aprender**”, etc. Movimientos que “revierten” y desbordan los planteamientos iniciales porque su creatividad no les permite ser previsibles, sujetarse a algún programa prefijado. No es que la “reversión” vaya en contra explícitamente de lo que está instituido, sino que al ser más consecuente con las declaraciones formales que las mismas autoridades, las desborda y pone en práctica lo que otros dicen y no hacen. Es en estas prácticas donde todos aprendemos de lo que se nos va de las manos, de la gran complejidad de la vida y de los procesos emergentes. Por eso el primer indicador será el que todos los grupos y personas podamos aprender de las

innovaciones creativas que vamos construyendo y para eso no es posible seguir los moldes o cauces prefijados (Freire, 1970).

Los “**estilos patriarcales**” están en el fondo de todas las formas jerarquizadas y autoritarias que están bloqueando la emergencia de la creatividad de la humanidad (Shiva, 1995). Hemos de poder aprovechar las iniciativas que surgen constantemente de las relaciones entre las personas, pues es desde la energía constructiva de los grupos y de las personas como podemos hacer “democracias participativas”. No sólo las democracias para que la mayoría de quienes votan sientan su representación, sino también para que los grupos que se auto-organizan en la vida cotidiana vean que sus iniciativas pueden contribuir a mejorar sus condiciones, como han reclamado los movimientos de “indignados” en muchas partes del mundo. Unas democracias de todos los días, es decir, que aprovechen, como los ecosistemas, las aportaciones de todos los seres que las componen. La organización ecológica de los sistemas de relaciones, entre todos los componentes, es un buen referente frente a lo que supone la delegación de los sistemas electorales burocratizados. Muchos movimientos de mujeres en todo el mundo nos enseñan cómo luchar con esos estilos democráticos desde la vida cotidiana, desde lo pequeño, y cómo poder ir transformando el mundo desde lo micro a lo macro.

Y los movimientos “descolonizadores” antiguos y actuales, de muy distintos sentidos entre sí, nos aportan la **construcción de potencialidades “emergentes”** (Santos, 2005) frente a los valores dominantes. No sabemos cuál pueda ser la alternativa mejor o cuál es la que saldrá adelante, pero sabemos que “otros mundos son posibles” a partir de la crítica radical de los “equivalentes generales de valor” existentes: la circulación del capital, la jerarquía patriarcal, el derroche tecnológico o los dogmas incuestionados, es lo que precisamente está en cuestión. No sólo los dilemas dentro del sistema, sino la construcción de **otros ejes (“multilemas”) y planos emergentes, en donde construir las Ideas-Fuerza participadamente**. Ideas-Fuerza capaces de movilizar y de coordinar, también contra la sectorialización temática, aportando la “integralidad” de los procesos; y contra los sectarismos de tipo ideológico, pues no hay prisa en tener una alternativa acabada. Se plantea “traducir” los “gritos” de unas y otras partes del mundo para aprender a “hacer caminos” emergentes ante la degradación del “imperio”. El que haya pluralidad de “desbordes reversivos”, ensayar diferentes formas de “democratizar la democracia”, o emprender caminos “emergentes” diversos, frente a los llamados “equivalentes de valor dominantes” es algo que nos anima, tanto en lo cotidiano como en el sentido de transformación global.

3.7. CON LOS MOVIMIENTOS ACTUALES

Lo que estamos aprendiendo en este siglo, con los nuevos movimientos y nuevas prácticas, permite darnos cuenta que en la comunicación “viral” por internet se cuelan demasiadas “post-verdades”, demasiado ruido que repite algunos dilemas, enfrentamientos nada constructivos, que suenan más a propagandas interesadas que a las promesas de democracias digitales que se anunciaban. Hay también un uso alternativo desde los movimientos emancipadores, en lucha con las mentiras repetidas y deformaciones que circulan. Pero la clave parece que no es quién grita más veces, sino quién puede aportar experiencias prácticas de mejores formas de convivir, “buenos convivires” que aparecen por todas partes, aunque sea a pequeña escala. Las iniciativas desde “grupos inteligentes” en comunidades en transición, cooperativas integrales, eco-aldeas, etc.

Estas experiencias se quedan muy testimoniales a veces, y contrastan con las formas mucho más extendidas de sectarismos y burocratismos de las democracias representativas habituales. Ante algunas democracias de baja intensidad, elitistas, aparecen (en muy diversos países) procesos con nuevas democracias de iniciativas de base, complementarias de las representativas, pero más colaborativas, cercanas a la gente. Las diferencias no se tratan de manera competitiva votando, sino que se aprovechan para hacer más creativas e integradas las propuestas. Los métodos y técnicas de este libro van más en esa dirección co-productiva. Los grupos motores pueden organizar asambleas con talleres participativos, dentro de estrategias que apuntan a revitalizar o a innovar con los “pro-comunes”. Más allá de la privatización o de la estatalización de los bienes y servicios, aparecen formas de co-gestión y auto-gestión más cercanas a la apropiación por la población, más democráticas.

A escala global estamos ante la “dictadura de la financiarización”, es decir todas las iniciativas populares no deben desconocer que las “agencias de calificación de la deuda” imponen a los estados lo que deben hacer. En países de todo el mundo se están dando movilizaciones contra la especulación en los mercados, que obtienen sus beneficios al margen de la producción, y que imponen políticas restrictivas de los servicios públicos. Estas movilizaciones reivindican ser el 99% frente a ese 1% que maneja mercados e instituciones, es decir pretenden ser inclusivas. Muchas veces son más de resistencias que de propuestas innovadoras, porque sienten que se les están quitando derechos adquiridos, conquistas sociales. Estos movimientos de resistencia también nos enseñan su capacidad para desbordar las paradojas del sistema, ponen en práctica formas inclusivas, como los movimientos de indignados o las “mareas” de la educación, salud, etc, o las huelgas feministas, que hacen propuestas más allá de su sector concreto. Los Foros

Sociales Mundiales cumplieron un papel interesante en su momento y desde entonces se viene construyendo en muchos lugares del mundo propuestas alternativas a las crisis que vivimos.

3.8. ALGUNOS PROBLEMAS QUE NOS ENCONTRAMOS

Desde hace tiempo se han puesto en marcha una serie de dispositivos participativos que deberían haber creado ya unas “masas críticas” capaces de realizar las transformaciones que se están demandando, pero nos encontramos con varios problemas que nos desconciertan. Al transitar a la práctica desde los planteamientos teóricos, nos enfrentamos a la cruda realidad de asociaciones que se dicen de base pero que frenan la participación, profesionales que sienten amenazado su trabajo y no se comprometen a desarrollar las metodologías que teóricamente dicen conocer, y políticos y políticas que ignoran la crisis de legitimidad que les compromete.

Las nuevas metodologías de participación planteadas desde las bases sociales han tratado de establecer mecanismos propios, mucho más comprometidos en la autogestión y menos amigos de la representación. Se plantea la necesidad de hablar y consultar a todas las redes, no únicamente a las asociaciones sino también a la ciudadanía no organizada. Aparecen sistemas para reducir los protagonismos paralizantes de algunos dirigentes, o hacer asambleas no dirigistas, dividiéndolas en pequeños grupos, para que todo el mundo pueda hablar y aportar.

Aparecen las “votaciones ponderadas” para orientar las decisiones hacia consensos, se hacen seguimientos y evaluaciones auto-críticas, juegos de dinamización con sectores de la población no asociados, se emprenden construcciones colectivas de auto-diagnósticos y talleres de propuestas concretas y movilizadoras, talleres de futuro, etc. Se demuestra con algunas experiencias pioneras que somos capaces de que la gente participe si se dan algunas condiciones básicas. Pero también hemos de constatar que al cabo de unos años algunas de estas experiencias mueren de “éxito” (peleas entre dirigentes por rentabilizar algún premio, manipulaciones electorales, etc.) o por la burocratización que hace de un proceso instituyente una administración institucional, bloqueando los aspectos más vitales del proceso.

Este abanico de técnicas, herramientas y estrategias manejadas en algunas metodologías participativas las han aprendido más algunos colectivos profesionales que los propios movimientos sociales y miembros de partidos. Y esto es un problema. Ciertamente, podemos encontrar muchas “personalidades” del ámbito político a las que les encanta hablar de participación, pero cuando se ponen en práctica algunas técnicas y métodos que no controlan, se asustan y no quieren ceder ni un poco de autonomía hacia la participación. Contradicciones

que se dan tanto por dejación de quienes tienen la “autoridad” política (que dejan hacer pero luego no se implican en resolver las demandas de la población y las frustran), como por exceso de celo al pretender controlar a profesionales y movimientos, sin dejarles libertad suficiente para ejercitar la creatividad social que se necesita para que un proceso avance con cierto protagonismo de la ciudadanía.

Encontramos bastantes contradicciones entre la estructura administrativa (no pensada para la participación de la ciudadanía ni de los y las profesionales) y las nuevas formas de metodologías de base. Son muchos los proyectos que se paralizan cuando se cambia al o la profesional o a quien tomó la iniciativa desde las instancias políticas. También es frecuente que algún o alguna profesional “secuestre” como propia la experiencia en cuanto domina algunas técnicas, sin entender la lógica de fondo que apunta a las democracias participativas. Arrastramos muchos vicios de las formas y estilos patriarcales, competitivos y autoritarios en la mayoría de la población, pero también entre quienes nos denominamos progresistas o del “mundo alternativo”. A pesar de todo, existen ya suficientes casos experimentados, aunque sean pocos, para demostrar que estas nuevas formas funcionan mejor que las tradicionales en casi todas las comunidades (algunos ejemplos prácticos acontecidos en Latinoamérica son descritos en este libro). Lo que queremos plantear es que, además de los enfoques teóricos, se necesita aún mucha práctica y pedagogía de la formación-acción participativa para que puedan observarse cuáles son los mejores caminos a recorrer en cada experiencia concreta.

Hemos de decir que entre quienes tienen la autoridad política y la responsabilidad profesional hemos encontrado verdaderas apuestas por experiencias alternativas. Quizás más a título personal que por el partido o la ideología de que parten, pues pocas personas leen los programas electorales y menos aún que procuren o exijan su aplicación. Pero cuando alguna persona quiere hacer procesos participativos de construcción de la acción y el conocimiento, realmente los resultados son muy buenos.

Por ello, a pesar de la autocrítica de este epígrafe debemos constatar que existen casos en los que se demuestra la viabilidad de lo que estamos afirmando, aunque también habría que reconocer que la mayoría de esos casos viven en sus “burbujas” y les cuesta mucho abrirse a otras realidades que están surgiendo en el mundo. Como también les cuesta que sus experiencias se conozcan, incluso en su realidad cercana o las poblaciones contiguas. En el ámbito político y profesional es frecuente que se den estilos poco participativos y comprometidos con la construcción colectiva, y además porque no todos los movimientos sociales están reclamando

la construcción de unas democracias más participativas y reales. ¿Qué se puede hacer con este panorama político, profesional y de movimientos?

3.9. ALGUNAS PROPUESTAS PARA LA REFLEXIÓN

1.- Todas las metodologías “nuevas” son, en realidad, sistematizaciones aprendidas en los propios movimientos sociales, donde han surgido, a veces desde experiencias particulares que se han ido generalizando. Los y las profesionales que estamos en contacto con los movimientos sociales hemos contribuido a esta tarea, motivo por el que se han ido conociendo más en los medios técnicos que entre la ciudadanía. En la colaboración entre movimientos sociales y profesionales con conciencia existe una gran potencialidad. Por este motivo **es interesante que los movimientos se doten de sus propios sistemas de reflexión y de auto-formación.**

2.- Ante los problemas de ámbito político, de los y las profesionales y de las propias asociaciones, **los movimientos sociales pueden proponer sus propias estrategias para la participación política con mayor legitimidad.** Son quienes pueden superar a las burocracias y a los elitismos, como -por otra parte- siempre ha ocurrido en la historia. Que en los ámbitos políticos y profesionales haya personas dispuestas a experimentar nuevas formas de participación política no es lo común, lo habitual es que los y las políticas defiendan su representatividad como exclusiva, como si no hubiese más legitimidades que el voto. Entre los y las profesionales es normal que defiendan su puesto de trabajo como si nadie más entendiera de procesos participativos. Son los movimientos sociales y parte de la ciudadanía quienes suelen recordar que la política, los y las políticas y profesionales deben estar al servicio de las necesidades construidas colectivamente, como se suele defender en las democracias participativas.

3.- La implantación de mecanismos participativos es un largo camino, seguramente de varias generaciones, que se comenzó a reiniciar en todo el mundo con el inicio del siglo XX. La generación del ‘68 dio algunos pasos en la dirección de superar las democracias elitistas de los partidos tradicionales y criticar también las burocracias de planificación estatalista. Pero aún siguen existiendo grandes distancias entre la vida cotidiana de la ciudadanía, gobiernos y administraciones, como lo han demostrado los movimientos “indignados” y de otra índole en tantas partes del mundo. En algunas democracias, al modo de Porto Alegre (Brasil), Villa el Salvador (Perú), Cotacachi (Ecuador) o Kerala (India) (Thomas y Franke, 2004) y otros modelos (presupuestos participativos, planes comunitarios, cogestión...), van apareciendo

nuevos referentes. También la confluencia en el Foro Social Mundial ha sido capaz de mostrar que **algo se está moviendo en el ámbito de la participación ciudadana**. Esto, para muchos y muchas, es un camino lleno de trampas, incierto... pero puede ser también creativo. En todo caso, **es el escenario para las experiencias políticas y sociales de este siglo, y donde nos parece que merece la pena implicarse e innovar con los colectivos que apuestan por ello**.

Con las metodologías participativas se presta atención a todas las “iniciativas ciudadanas” y no se espera tanto que acudan a los cauces oficiales. Luego, a partir de procesos de “devolución y deliberación” entre las diferentes posturas que se puedan proponer, se prioriza y se pasa a analizar qué es lo que se debe hacer en cada caso. Cuando la inclusión de las iniciativas de base se consolida, se puede considerar que se están construyendo “democracias desde las bases sociales”, a partir de la auto-gestión en unos casos, y/o de la co-gestión en otros, ya que en la actualidad podemos encontrar una diversidad de caminos y de formas democráticas de base y no se puede decir que unas sean mejores que otras. Depende de su articulación creativa en cada proceso concreto.

BIBLIOGRAFÍA

ALATORRE-FRENK, G.; MERÇON, J.; ROSELL, J.; BUENO, I.; AYALA, B.; LOBATO, A. (2016). *Para construir lo común entre los diferentes. Guía para la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad*. México, Red Socioecosistemas y Sustentabilidad de CONACyT y Grupo de Estudios Ambientales (GEA).

ARNSTEIN, Sherry. (1969) “A Ladder of Citizen Participation”, *Journal of the American Planning Association* 35 (4), págs, 216-224.

ASTUDILLO BENEGAS, José y VILLASANTE, Tomás R. (comp.) (2016) *Participación social con metodologías alternativas desde el sur*. Quito, Ed. Abya Yala.

ASTUDILLO BANEGAS, José y GALARZA CORDERO, Miguel Ángel (2018) “El trabajo comunitario en la práctica del Buen Vivir: Comuna Manteña de Agua Blanca – Ecuador”, en *Trabalho Necesario*, Vol. 16, nº 31 (pp. 12-35)

BASAGOITI, Manuel, BRU, Paloma y LORENZANA, Concha. (2001) *IAP de Bolsillo*, Madrid, Acsur-Las Segovias

BLACKBURN, J. y HOLLAND, J. (Eds.) (1998) *¿Who Changes? Institutionalizing Participation in Development*, Exeter: Intermediate Technology.

BRAIDOTTI, R. (2009) *Transposiciones. Sobre la ética nómada*, Barcelona, Gedisa.

CALLEJO, J. Y VIEDMA, A. (2015): “La investigación-acción participativa”, en M. García Ferrando, F. Alvira, L. E. Alonso y M. Escobar (coord.) *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Alianza Editorial.

CAMBALACHE (2018) *Mapea tu causa. Manual de herramientas digitales de mapeo para organizaciones y proyectos*. Disponible en: <http://cambalachecoopera.com.ar/>

CANALES, Manuel (coord.) (2014) *Escucha de la escucha*, Chile, LOM.

CANCIAN, F. M. (1993) “Conflicts between Activist Research and Academic Success: Participatory Research and Alternative Strategies”, *The American Sociologist* 24-1, págs. 92-106.

CASTELLS, Manuel (2009) *Comunicación y poder*. Madrid, Alianza Ed.

CASTELLS, Manuel (2012) *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de internet*. Madrid, Alianza Ed.

CHAMBERS, Robert (1992) “Rural Appraisal. Rapid, relaxed and participatory”, *IDS discussion Paper* 311.

CHAMBERS, Robert (1997) *Whose Reality Counts? Putting the first last*, Londres.

CIFUENTES, José y PAÑO, Pablo (Coord.) (2006) *Praxis participativas en la América Latina actual*. Málaga, Ed. Diputación de Málaga.

COLECTIVO IOE (1993) “Investigación-acción-participativa”, *Documentación Social*, nº 92. Madrid, Cáritas.

COLECTIVO IOÉ (1996): “Voluntariado y personas mayores. Reflexiones partir del Proyecto +60, Investigación Acción Participativa en el barrio de Prosperidad (Madrid)”, (Inédito) [Disponible la primera parte censurada por el INSERSO, en www.colectivoloé.org].

COX, Laurence y FOMINAYA, Cristina F. (2009) “Movement knowledge: what do we know, how do we create knowledge and what do we do with it?” *Interface: a journal for and about social movements* 1(1): 1–20. [Disponible en: <http://www.interfacejournal.net/2009/01/issue-one-editorial-movement-knowledge.html> Consultado: 12-10-2011]

DABAS, Elina (1993) *Red de redes*, Buenos Aires, Paidós .

DELGADO, Juan Manuel y GUTIÉRREZ, Juan (Coord.) (1994) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Ed. Síntesis

ELIAS, Norbert (1994) *Conocimiento y poder*, Madrid, La Piqueta

FALS BORDA, Orlando y BRANDAO, Carlos R. (1986) *Investigación participativa*, Montevideo, Instituto del Hombre.

FALS BORDA, O. (1993) “Investigación-Acción-Participativa“, *Documentación Social*, nº 92.

FISCHER, Tania (1996) *Cidades estrategicas e organizaçoes locais*. Rio de Janeiro, Ed. F. Getulio Vargas.

FORESTER, J (1999) *The Deliberative Practioner. Encouraging Participatory Planning Processes*, Cambridge, MIT.

FREIRE, P. (1970) *Pedagogía del oprimido*, Madrid, Siglo XXI.

FUSTER, M. (2009) “Action research: mapping the nexus of research and political action”. *Interface: a journal for and about social movements* 1(1): 21- 45 (Disponible en: http://www.interfacejournal.net/2009/01/activist-research-methodologies_9685.html)

GALTUNG, Johan (2004) *Trascender & Transformar. Una introducción a la resolución de conflictos*. México 2004. Ed. M&S Editores

GÁRATE RUGEL, Carla Isabel y CARDOSO SUTER, Sebastián (2018) *El diseño centrado en las personas como herramienta para una nueva arquitectura en Susudel* . Tesis previa a la obtención del título de Arquitecto. Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Cuenca – Ecuador

GRANOVETTER, Mark (2000) “La fuerza de los vínculos débiles”, *Política y Sociedad*, 33.

GREENWOOD, David (2007) “Pragmatic Action Research”, *International Journal of Action Research* 3 (1-2), págs, 131-148.

- GUATTARI, Felix (1976) *Psicoanálisis y transversalidad*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- HENSLER, L.; MERÇON, J.; ESTRADA, I.; GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, R.; PARADOWSKA, K.; BRAVO, L.; CESAREO, V. (2018). “Metodologías participativas para la coestión del territorio. Una experiencia de aprendizaje colectivo en Veracruz, México”, en: Romina Rébola, Pablo Paño y Mariano Suárez (coord.). *Metodologías y Procesos Participativos. Reflexiones y experiencias para la transformación social*. Bueno Aires, CLACSO (pp. 235-260)
- IBÁÑEZ, Jesús (1985) *Del algoritmo al sujeto. Perspectivas de la investigación social*, Madrid, Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, Jesús (1986) *Más allá de la sociología. El grupo de discusión*, Madrid, Siglo XXI.
- IBÁÑEZ, Jesús (1990) “Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden”. *Cuadernos Anthropos*, n° 22.
- ICONOCLASISTAS: Distintos dispositivos de investigación colaborativa, mapeo colectivo itinerante, cartografías críticas y recursos gráficos de código abierto
<https://www.iconoclasistas.net/>
- JARA, Oscar (1998) *Para sistematizar experiencias*, Costa Rica, Alforja.
- JOHNSON, Steven (2013) *Futuro perfecto. Sobre el progreso en la era de las redes*, Madrid, Turner.
- LAPASSADE, Georges (1980) *Socioanálisis y potencial humano*, Barcelona, Gedisa.
- LÓPEZ DE CEBALLOS, Paloma (1989) *Un método para la Investigación-Acción Participativa*, Madrid, Ed. Popular.
- LOURAU, René (1975) *El análisis institucional*, Madrid, Campo Abierto.
- MARTÍN GUTIÉRREZ, Pedro (1999) “El sociograma como instrumento que desvela la complejidad”, en *Empiria*, n° 2, págs. 129-152.
- MATUS, Carlos (1995) *El chimpancé, Maquiavelo y Gandhi*, Caracas, Fundación Altair.
- MERÇON, Juliana. (2018). “El video comunitario participativo como proceso co-educativo, ético-político y cultural”, en Núñez, M.C. (coord.) *Memoria colectiva y descolonización de saberes: experiencias de investigación acción participativa en poblaciones campesinas del centro de México*. México, Universidad Veracruzana. (pp. 67-82)
- MONTAÑÉS, Manuel (2009) *Metodología y Técnica participativa (Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa)*, Barcelona, Editorial UOC.
- MONTAÑÉS, Manuel (2010) “El diseño de la muestra y del universo requieren la participación ciudadana”, Ponencia X Congreso Español de Sociología (Pamplona 1-3 de julio).
- MORIN, Edgar (2003) *El Método. La humanidad de la humanidad*, Madrid, Cátedra.

NÚÑEZ, Carlos (1989) *Educación para transformar, transformar para educar*, Costa Rica, Alforja.

NÚÑEZ, Carlos (2001) *La revolución ética*, Xática, L'Ullal.

PAÑO YÁÑEZ, Pablo, RÉBOLA, Romina y SUÁREZ ELÍAS, Mariano (Comp.) (2019) *Procesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social*. Buenos Aires, CLACSO - UDELAR

PEARCE, W.B. (1994) “Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad”, en VV.AA, *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires, Piados.

PICHÓN-RIVIÈRE, E. (1991) *Teoría del vínculo*. Buenos Aires, Nueva Visión.

PIZARRO, Narciso (1998) *Tratado de metodología de las ciencias sociales*, Madrid, Siglo XXI.

REASON, P. (1994) “Three Approaches to Participative Inquiry” en Denzin, N., Lincoln, Y. eds. *Handbook of Qualitative Research*. Londres: Sage, págs. 324-339.

Red CIMAS (2009) *Manual de Metodologías Participativas*. Madrid, Red CIMAS [Disponible en: <http://www.redcimas.org/biblioteca/metodologia/>].

Red CIMAS (2015) *Metodologías participativas. Sociopraxis para la creatividad social*. Madrid, Editorial DEXTRA

REQUENA SANTOS, Felix (2003) *Análisis de redes sociales. Orígenes, teorías y aplicaciones*, Madrid, CIS-Siglo XXI

ROCHA, César (2016) *La Investigación Acción Participativa*. Bogotá, Uniminuto.

SACRISTÁN, Manuel (1987) *Pacifismo, ecología y política alternativa*, Barcelona, Icaria.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A. (1987) *Escritos de política y filosofía*, Madrid, Ayuso.

SANTOS, Boaventura de S. (2005) *El milenio huérfano*, Madrid-Bogotá, Trotta/ILSA.

SHIVA, Vandana (1995) *Abrazar la vida. Mujer, ecología y desarrollo*, Madrid, Horas y Horas.

SHUKAITIS, S. Y GRAEBER, D. (Eds.) (2007) *Constituent Imagination. Militant Investigations, Collective Theorization*, Oakland, AK Press.

TORRES, A. (2007). *La educación popular. Trayectoria y actualidad*. Bogotá, El Búho

TOULMIN, S., GUSTAVSEN, B. (Eds.) (1996) *Beyond Theory. Changing organizations through participation*, Amsterdam, John Benjamins.

VALLES, Miguel Santiago (1997) *Técnicas cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*, Madrid, Editorial Síntesis.

VARELA, Francisco (1988): *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*, Madrid, Gedisa.

VIEIRA RAMOS, Nara (2015) *Do Sul ao Norte. Metodologías participativas desde a sociopraxis*. Sao Borja (Brasil), Faith.

VILLASANTE, Tomás R. (1984) *Comunidades Locales. Análisis, movimientos sociales y alternativas*. Madrid, IEAL

VILLASANTE, Tomás R. (Coord.) (1988) *Las ciudades hablan. Identidades y movimientos sociales en seis metrópolis latinoamericanas*. Caracas, Ed. Nueva Sociedad

VILLASANTE, Tomás R. (1998) *Cuatro redes para mejor vivir*, Buenos Aires, Lumen Humanitas.

VILLASANTE, Tomás R. (2006) *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*, Madrid, La Catarata.

VILLASANTE, Tomás R. (2017) *Democracias transformadoras. Experiencias emergentes y alternativas desde los comunes*. Barcelona, El Viejo Topo.

VILLASANTE, Tomás et al. (1989) *Retrato de chabolista con piso. Análisis de redes sociales en la remodelación de barrios en Madrid*. Madrid, IVIMA – Revista ALFOZ

WATTS, Duncan (2006) *Seis grados de separación. La ciencia de las redes en la era del acceso*, Barcelona, Paidós.

WHYTE, W. F. (Eds.) (1991): *Participatory Action Research*. Newbury Park, CA. Sage.