

EL DISEÑO METODOLÓGICO



Igor Ahedo Gurrutxaga – Imanol Telleria

Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea

Master en Participación y desarrollo comunitario – Departamento de
Ciencia política y de la administración

EL DISEÑO METODOLÓGICO

Existen gran cantidad de materiales (manuales, guías, libros blancos) en los que se presentan diversos acercamientos metodológicos a los procesos participativos. Igualmente, a lo largo de las sesiones formativas hemos incidido de forma bastante exhaustiva en esta cuestión, presentando una propuesta de proceso en su integridad, en la que la orientación más privilegiada ha sido la de identificar cómo estas metodologías deben estar al servicio del acceso de la ciudadanía a lo político. En este documento únicamente nos centraremos en resumir algunos de los elementos más importantes de la propuesta metodológica presentada, dejando de lado cualquier información relativa a las técnicas concreta a utilizar. Igualmente, no abordaremos la dimensión ciudadana, remitiendo a cualquier persona interesada al manual “La democracia en acción: Una visión de las metodologías participativas”.¹

La estrategia del acordeón

Todo proceso participativo se articula a partir de lo que podríamos denominar como la estrategia del acordeón. Este, para lograr producir música, primero debe coger aire (abrirse), para después expulsarlo (cerrarse) en forma de melodía. Se trata de un símil muy interesante que refleja la lógica metodológica de los procesos participativos, una lógica que divide las fases de las políticas públicas a su vez en dos momentos, uno de apertura y otro de cierre.

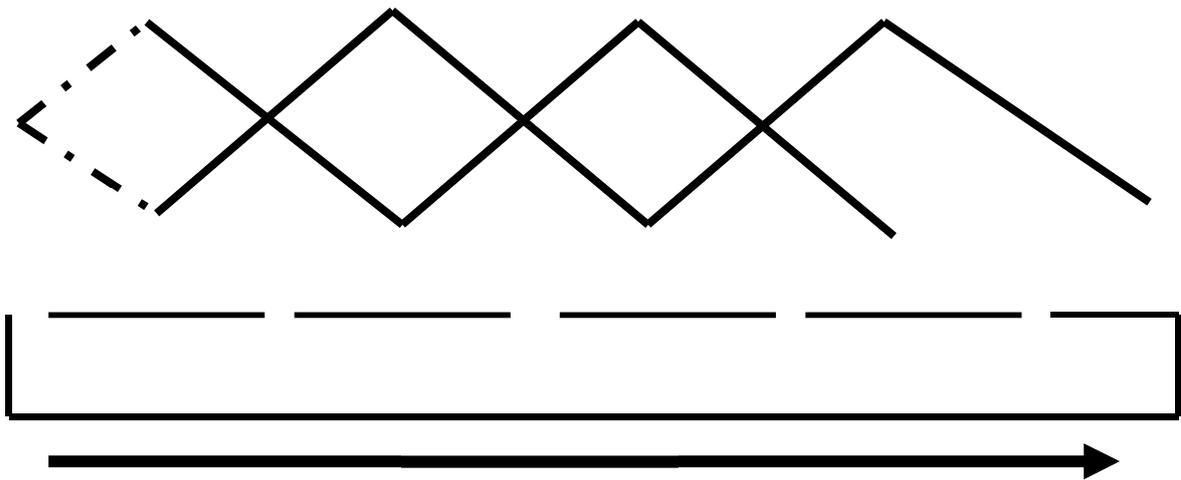
- Las aperturas nos obligan a abrirnos, dependiendo de cada fase con más o menos intensidad -pero siempre- a los agentes (incorporando nuevos sujetos de la participación), a los problemas (incorporando la totalidad de las dificultades, pasadas, presentes y futuras), a las soluciones (incorporando todas las alternativas posibles), a las metodologías (abriendo e innovando nuestra experiencia), a los discursos (especialmente a los más ocultos, que no minoritarios).
- Los cierres nos obligan a ordenar, organizar y acordar con todos los agentes implicados el diagnóstico de la realidad, el plan de acción, la forma de evaluación, la evaluación

¹ Disponible en http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_Antigona_LAdemocracia.pdf

En las aperturas nos abrimos a todas las posibilidades (de acción, de información, de organización, de ilusión) y en los cierres consensuamos qué información es relevante, cómo nos organizaremos, cómo actuaremos y cómo convertiremos las ilusiones en realidad, en melodía.

Estos procesos de apertura y cierre deben guiar la definición del proyecto de intervención, el diagnóstico de la realidad, la planificación, la ejecución y la evaluación, para desde allí volver a redefinir el proyecto a partir de la nueva realidad, para volver a diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar...

La participación, como el acordeón, necesita coger aire (abrirse a los discursos, sectores y dolores) para desde allí crear música (cerrándose con acuerdos y pactos que integren todo lo incorporado en la fase previa)



Así, cada una de estas etapas tiene sus propios rasgos y características específicas

- *Definición del proyecto:* En muchas ocasiones, el primer rombo solemos ponerlo abierto, como el devenir de la realidad.... Pero siempre hay un punto de partida, limitado muchas veces a una o varias personas interesadas en avanzar en “eso” de la participación. En cualquier caso, independientemente de lo limitado que puede ser el comienzo (impulsores/as e ideas poco definidas sobre qué se quiere hacer), de esa apertura total a la realidad se debe avanzar paulatinamente en la definición más acordada posible y con el mayor número de agentes posibles del proyecto de trabajo. En este momento,

la clave es una **reflexión que clarifique** horizontes, metodologías y límites, a poder ser gracias a un acuerdo lo más amplio posible.

- *Diagnóstico y evaluación*: Una vez definido el proyecto (el quién, para qué, cómo, cuándo y dónde) se puede avanzar diagnosticando la realidad. El diagnóstico se concreta al comienzo en un acercamiento borroso a la complejidad de la realidad para acabar obteniendo una foto cada vez más nítida. Pero, se trata de una foto móvil, ya que la realidad siempre cambia, de forma que **el diagnóstico nunca acaba**. Se debe seguir diagnosticando en todo el proceso, como forma de evaluación de nuestra acción sobre la realidad.
- *Planificación y ejecución*: La planificación está destinada a **sentar las bases de la transformación** de la realidad diagnosticada como negativa, y también para ejecutar los proyectos definidos compartidamente como motores de la mejora de la calidad de vida de la comunidad. Esta planificación, pero también la ejecución puede (debería) ser compartida, ya que las acciones que se diseñen podrán ser implementadas no solo por la institución, sino también (y sobre todo) por redes ciudadanas que el propio proceso haya activado.

Visto desde otra perspectiva, podríamos reducir a dos las fases de todo proceso participativo.

- De una parte el **diagnóstico**, que pretende comenzar a articular las redes a través de la obtención de información y la consecuente reflexión sobre esta.
- La segunda de las fases sería la de la **planificación y ejecución**, que necesitaría de una visión compartida por el conjunto de los y las participantes.

El primer momento, en consecuencia, es de apertura, mientras que el segundo, de cierre.

Diagnóstico:

Tal y como describimos en los talleres, el diagnóstico debe comenzar planteándose críticamente la demanda o el origen de la pulsión participativa: qué tema preocupa, por qué, a quién, por qué nos interesa... son preguntas que quienes se embarquen en un proceso deben **clarificar** desde el comienzo. En este momento, una de las claves es no comenzar el proceso desde “dolores particulares”, sino tratar desde el comienzo de identificar “dolores compartidos que integran los particulares”.

- Es el momento, a su vez, de comenzar a definir los horizontes del proceso: ¿quiénes y en qué participan? ¿cómo nos vamos a organizar? ¿qué recursos disponemos? ¿de cuánto tiempo disponemos? Y sobre todo ¿qué sentido tiene el problema a abordar en un contexto determinado y desde la perspectiva de los actores implicados?. Sobre estas bases, en esta primera fase de definición del proyecto podremos consensuar un plan de trabajo, una serie de bloques temáticos que nos interesa diagnosticar y un embrión de grupo de trabajo que pilotará la dinámica abriéndose paulatinamente a sectores todavía no movilizados
- Este grupo de trabajo debe funcionar desde la lógica del “*muchos/as en poco y no pocos/as en mucho*”, de forma que las técnicas que se implementen no solo tendrán el objetivo de obtener mera información, sino también de seducir a los y las participantes para que vayan asumiendo un mínimo protagonismo que les haga ver el proyecto, sino como propio, cuando menos como algo lo suficientemente cercano e interesante como para movilizarse en caso de demanda.
- El proceso de diagnóstico se debe comenzar con una revisión bibliográfica y normativa que nos identifique los pasos dados en el pasado, pero también los recursos materiales y legales disponibles. Es también el momento de la búsqueda de datos secundarios, siendo los históricos muy relevantes ya que además de permitir captar la lógica histórica de un territorio, nos permiten atraer a las personas trabajando la identidad y los lugares de la memoria.
- A la hora de realizar este trabajo se pueden poner en marcha técnicas como entrevistas a expertos temáticos que permitan centrar el tema que queremos abordar; entrevistas a expertos/as vivenciales, tanto de la ciudadanía organizada como no (incluso cuerpo técnico y claramente cuerpo político), paseos, talleres, diagramas, etc.
- Respecto de la búsqueda de información, se debe hacer notar que no es relevante (o por lo menos no es lo “*más*” relevante) aquella que asume un componente estructural. Ciertamente, es importante como

contexto. Pero lo que nos interesa es la traducción vital de los problemas, no las causas macro (cuya solución queda al margen de nuestras posibilidades). Queremos transformar a través de los procesos participativos, de forma que tenemos que ser realistas y certeros en el análisis abordando aspectos manejables que mejoren la calidad de vida de las personas en el corto plazo, aunque sin perder una orientación estratégica a largo plazo.

- La secuencia, en consecuencia, parte de una demanda inicial, que se problematiza y se contextualiza para tras definir una muestra de los sectores que queremos escuchar, dando paso a la búsqueda de información. A este respecto unas breves pinceladas: a) se deben identificar no solo las redes formales, sino también las informales (por ejemplo redes de padres y madres en edad de crianza; redes o espacios no articulados de personas mayores que viven solas...); b) la información obtenida debe ser vivencial: no necesariamente una persona experta (una médica por ejemplo) aporta más información que una persona corriente (una enferma, que vive en sus carnes el problema). En todos los casos, c) debe ser información de agente implicada (no sirve el “me han dicho que los inmigrantes cobran muchas ayudas”). Esta información d) se logra a través de recursos múltiples, en los que la creatividad y la cercanía son dos claves, sin olvidar la importancia de un conocimiento realista de los límites existentes que evite ulteriores frustraciones.

Como resume el Manual “La democracia en acción: Una visión de las metodologías participativas”, **esta contextualización debe dar cuenta**

Del marco institucional

- en el que se encuentra la problemática tratada

Del marco relacional y de redes

- que nos dé cuenta del escenario de actores y de sus posibilidades de colaboración conjunta

Del marco temático

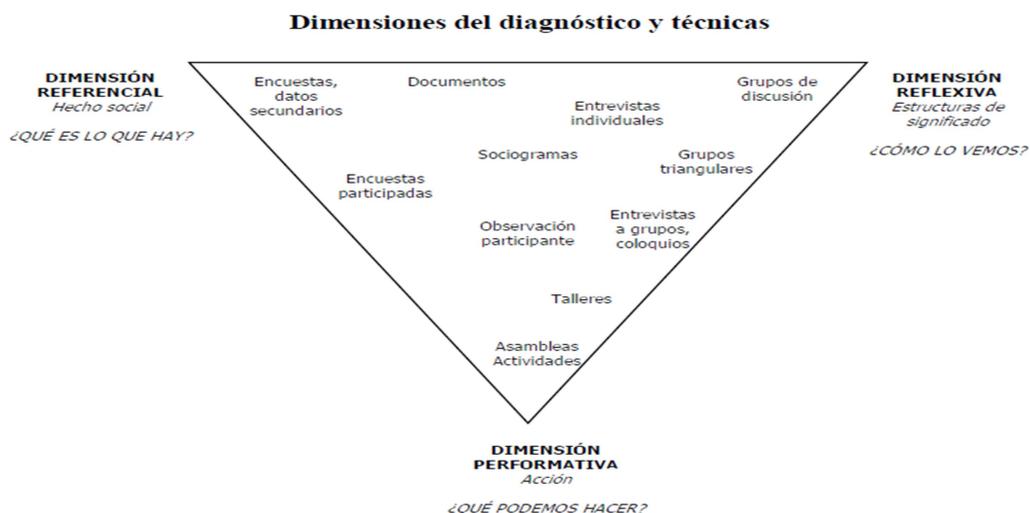
- que a) por una parte nos narre el desarrollo cualitativo de los principales aspectos de que se compone cada tema según el discurso de los actores y b) nos indique los posicionamientos básicos de los grandes bloques temáticos y subtemas de que se componen.

Con este conjunto articulado de información diversa sobre la problemática tratada, podemos iniciar su devolución a los actores implicados, que mediante diferentes talleres que realizaremos en el proceso de planificación, nos lleven a la definición de un Plan de acción.

Las técnicas:

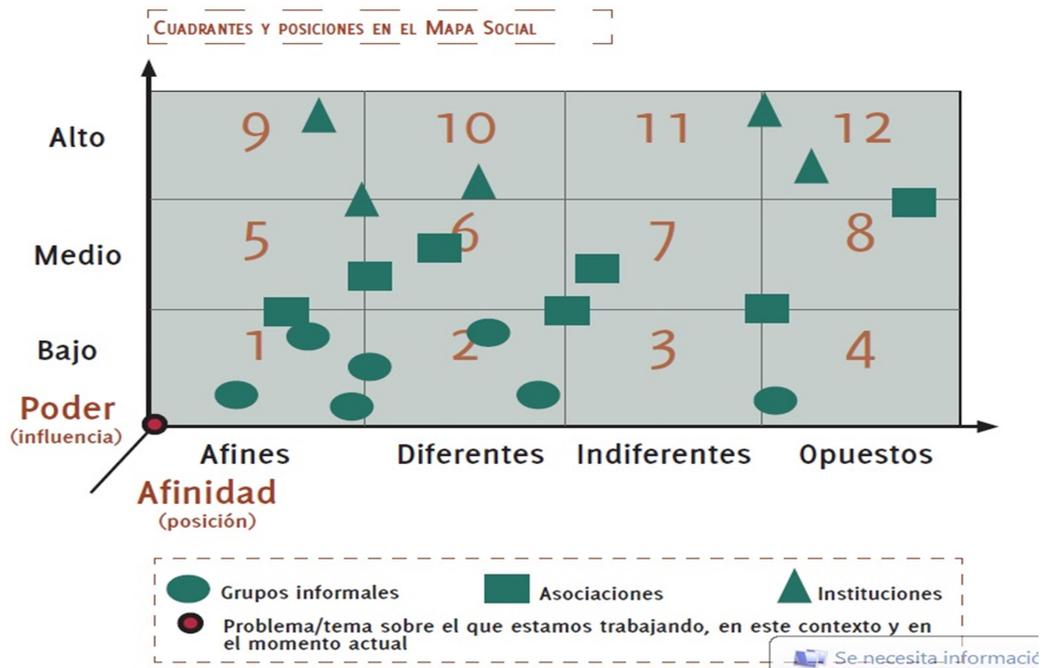
Antes de entrar en la fase de planificación, nos gustaría detenernos brevemente para apuntar un par de ideas en relación con las técnicas de la fase de diagnóstico. Como decíamos, las técnicas, además de permitirnos obtener información, tienen que servir para que los y las participantes vayan asumiendo un paulatino protagonismo. Por eso, la elección de la técnica a utilizar en cada momento, en base a lo que se busca o en base a quién se pregunta, es un asunto clave.

- El primero de los gráficos adjuntos muestra algunas de las posibles técnicas a utilizar en esta fase, diferenciando sí ayudan más o menos en tres dimensiones:
 - La referencial, que remite a los hechos sociales: en las que las encuestas y los datos secundarios son herramientas importantes.
 - La que se centra en la dimensión reflexiva: en la que son apropiadas técnicas como los talleres o grupos de discusión, las entrevistas, etc.
 - La que busca una lógica performativa, orientada a la acción: en la que prima la importancia de los talleres, las asambleas, etc.



Fuente: Ganuza et al (2012)

- Por su parte, el segundo de los gráficos apunta cuál es la técnica más adecuada para cada tipo de actor, en función de su grado de poder (columna vertical) o su distancia respecto del proceso (eje horizontal). Como se ve, no todas las técnicas son apropiadas para todos los tipos de personas. En última instancia, la participación requiere adaptación y reconocimiento de los diversos capitales culturales, económicos, simbólicos, educativos, sociales, etc. existentes, de forma que las estrategias se deben adaptar a las personas y sectores sociales, y no a la inversa



Fuente: Ganuza et al (2012)

El plan de Acción:

El objetivo de la fase de cierre y elaboración del Plan de acción es permitir que se acuerden alternativas y propuestas sobre un problema, pero de forma pública. Partimos de las miradas diversas al problema (fase anterior), para asumir su carácter público (politización), logrando propuestas que parten de una visión general (qué hay de lo nuestro), que no niega las miradas particulares (dolores iniciares).

La planificación no puede hacerse a partir de abstracciones, sino que debe fundamentarse en problemas concretos, partiendo de lo inmediato, pero con vocación de alcanzar lo estructural

Destacamos una serie de aspectos relevantes a considerar en esta fase de cierre:

- La primera de las ideas a retener para esta fase es que un Plan de Acción integral se tiene que planificar partiendo de un problema concreto. Sino es mera abstracción
- El punto de partida en la definición de esta planificación son, nuevamente, los límites políticos y estructurales, evitando abstracciones y voluntarismos
- En paralelo, las alternativas que se logren deben ser programáticas y deben partir de lo inmediato, para abordar lo estructural
- Se busca una lógica compartida, que permita a los/as participantes pensar de forma relacional, autocrítica y propositivamente. La fase de la crítica ya se activa en el diagnóstico. En esta fase se trata e superar el punto de partida ya diagnosticado criticamete en la fase anterior.
- Se pretende crear un ESPACIO PÚBLICO (que se estructura organizativamente) para pasar del QUE HAY DE LO MIO AL QUE HAY DE LO NUESTRO
- El papel técnino ya no es facilitar (como sucedía en la fase del diagnóstico) sino PROVOCAR

Los pasos de esta fase de cierre son 5: autodiagnóstico, identificación de escenarios, identificación de propuestas de trabajo; programación y monitoreo

- Autodiagnóstico: se trata de un momento de reflexión sobre el diagnóstico como paso de (auto) transformación. En participación es

clave la devolución de lo obtenido a los y las participantes. En primer lugar porque supone la expresión de la consideración del otro o la otra como sujeto de investigación y no como objeto de la misma. En segundo lugar porque con las devoluciones se colectiviza e interioriza la información (en este caso del diagnóstico). Así las cosas, a la hora de realizar la devolución se debe advertir que ésta no se aborda ya desde el punto de vista particular (presentándolo como un problema que afecta a unos/as) sino colectivo (buscando analizar cómo nos afecta a todos/as). Desde esta perspectiva, la devolución no solo es validación, sino autorreflexión y surgimiento paralelo de un nosotros/as. Finalmente se debe tener en cuenta que no es necesario devolver todo, ni lo más importante cuantitativamente, sino los elementos que nos permiten avanzar en la formulación de alternativas para transformar la situación inicial (diversidad social y ayudas)

- Identificación de escenarios de futuro. Gracias a estos escenarios consensuados podemos operacionalizar criterios para la identificación de propuestas concretas. Esta es una fase claramente reflexiva en la que se trata de dilucidar colectivamente hacia dónde queremos ir. Así las cosas, hay que considerar que desde una punto de vista práctico es más sencillo ponerse de acuerdo en un horizonte general que en soluciones concretas. No obstante, se debe tener en cuenta que esta definición de un horizonte se debe hacer desde los problemas (que nos unen) y no desde los valores (que a priori nos separan, o nos pueden llegar a separar).

Desde esta lógica al definir un horizonte general llegamos a un acuerdo que facilita la discusión sobre propuestas a problemas concretos. Precisamente por ello, es importante tener en cuenta que en un proceso que aspira a articular redes, las prisas no son buenas consejeras, de forma que lo mejor es no abordar la búsqueda de propuestas de forma inmediata: hay que coser desde la lógica de lo homogéneo-heterogéneo y la lógica concreto-general de forma previa.

El horizonte se puede plantear en contraste (positivo y negativo) y no debe ser ni muy concreto (no permite avanzar) ni muy abstracto (no es realista). En última instancia, un horizonte realista pero transformador nos puede permitir identificar criterios para saber si lo estamos alcanzando. Y compromisos asociados a esos criterios. De esta forma, se llega paulatinamente a lo concreto a través de una escalada de acuerdos

- Identificación de propuestas de trabajo. Se trataría de la tercera de las etapas de este proceso de cierre. Además, se pueden destacar otros elementos clave de esta fase propositiva: a) las propuestas se pueden / deben definir a corto, medio y largo plazo; b) siempre teniendo como foco las redes, **los actores implicados** en el problema y no “los ajenos”; finalmente c) para poner en marcha las propuestas nos apoyamos en **REDES**, no individuos
- Programación. Es la fase de aterrizaje con la operativización las propuestas de trabajo, como resultado de la clarificación previa de los problemas, la reflexión que identifica criterios desde escenarios, y la proposición que plantea alternativas. Se debe subrayar que la programación no se debe analizar desde criterios cualitativos (cantidad de propuestas) sino cualitativos (calidad de los acuerdos compartidos). Por eso, la clave no es votar en base a valores o preferencias, sino en la medida en que las propuestas a seleccionar sean adecuadas a los criterios previamente definidos: si los criterios son compartidos, las propuestas no serán privativas (basadas en intereses privados).

Llegados a este punto es lógico comprender que es más fácil identificar propuestas si a) hemos hecho un autodiagnóstico; b) identificado un escenario compartido; c) que nos permitan consensuar criterios; que d) se entienden como compromisos. Como ya hemos apuntado, las propuestas no se pueden priorizar sin una reflexión previa y acuerdo sobre los problemas.

En esa fase, se pueden ordenar las actividades en programas y cada propuesta debe responder a unas preguntas: ¿Por qué de la acción?; ¿Qué problema afronta?; ¿Para qué?: ¿Qué se busca?; ¿Cómo?: ¿Qué actividades supone?; ¿Dónde?: ¿En qué espacios y ámbitos se desarrolla?; ¿Cuándo?: ¿En qué momento (no siempre igual)?; ¿Quiénes son responsables?; ¿Para quiénes?: ¿A quiénes se destina?; ¿Qué recursos: dinero, tiempo, capacidades, acceso a medios; simbólicos?. Ahora bien, lo más importante es que cada propuesta sea realista, para de ésta forma lograr confianza y credibilidad

La elaboración de un plan de acción integral tiene como resultado

la construcción de un espacio público a partir de un problema compartido y un diagnóstico del mismo basado en informaciones externas y percepciones de participantes

un escenario de futuro que recogiendo el contexto oriente el horizonte al que se quiere

un conjunto de propuestas que sistematice lo que se puede hacer organizado en una programación dotada de instrumentos de registro y monitoreo

La organización del proceso

Como acabamos de señalar, a lo largo de todo proceso participativo es clave la existencia de instrumentos de monitoreo. Estamos hablando, claro está, de la necesidad de organizar la participación a través de estructuras estables y sostenidas que permitan articular redes, abrirse al máximo a los discursos y posiciones, pero también llegar a acuerdos para cerrar programaciones, etc.; todo ello desde una lógica según la cual la clave es movilizar a “*muchas personas en poco y no pocas personas en mucho*”.

En última instancia, las estructuras participativas, más que ordenadores de control, son motores apoyados en correas de distribución, bujías, pistones, etc., todo ello perfectamente sincronizado

Son varios los tipos de estructuras posibles.

- En primer lugar tenemos los GIAP (o grupos de intervención, acción y participación). Se trata de grupos muy reducidos, normalmente conformados por los y las profesionales (o activistas) encargados de la dinamización del proceso. Si en un municipio se contratara a una empresa o consultora o si se creara una figura técnica en participación, este sería su lugar de referencia. Se trata de la correa

de distribución, siendo el grupo que debe garantizar la vertebración de otros espacios más amplios. En caso de que una parte de este grupo sean personas subcontratadas, es imprescindible un seguimiento político-técnico.

- En una segunda capa de este juego de muñecas rusas, tenemos a los Grupos Motores. Se trata de grupos más amplios en los que deben estar (o se debe intentar que estén) representados los 4 espacios: político (sin oposición, cuyo lugar será la comisión de seguimiento, para evitar la reproducción de los debates partidistas en una estructura comunitaria), técnico, ciudadano organizado o no. Su papel es ampliar las redes (abrirse hacia fuera) y dotar el proceso de coherencia (cierre y acuerdo hacia adentro). La pluralidad de estos Grupos Motores no se mide en términos cuantitativos, sino en términos de presencia de discursos. No es recomendable que en ella participen líderes y lideresas históricas, sino personas de estos colectivos, pero menos empoderadas. De esta forma, participando en la dinámica aumentan su centralidad en el colectivo y a escala local, fortaleciendo los liderazgos comunitarios
- Comisiones de seguimiento, que pueden ser sectoriales (política, técnica, etc), temáticas (juventud, personas mayores), territoriales (barrios, etc) o supralocales (otras instituciones).
- Espacios informales y comunicativos: orientados a ampliar las redes

Respecto de los elementos a tener en cuenta en la organización, apuntamos varias ideas: a) los espacios acumulan información y en consecuencia poder; precisamente por ello se debe atender a la circulación de la información; b) los espacios sin sentido o carentes de contenido quemán a la gente y la frustran; c) las estructuras deben ser abiertas y flexibles, incorporando discursos y redes nuevas en caso de necesidad; d) los ritmos de las personas son variados y se deben generar espacios para cada ritmo; e) se pueden crear espacios de potenciación (equipo creativo, mesa de negociación), se pueden plantear comisiones de seguimiento subalternas, es decir, de los sectores más subalternos, para velar porque sus intereses sean considerados.