

LA DEMOCRACIA EN ACCIÓN

Una visión desde las metodologías participativas



Ernesto Ganuza
Lucrecia Olivari
Pablo Paño
Luz Buitrago
Concepción Lorenzana

antígona
procesos participativos ● ● ● ● ●

Título: La democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas.

Autores: Ernesto Ganuza, Lucrecia Olivari, Pablo Paño, Luz Buitrago, Concepción Lorenzana.

Edita: Antígona, procesos participativos.
[<http://www.antigona.org.es/>]

Diseño de interior y cubierta: taller de diseño traficantes de sueños

Isbn: 978-84-96453-52-4

El contenido del libro está sujeto a la licencia:
Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-
CompartirIgual 3.0 España

LA DEMOCRACIA EN ACCIÓN

Una visión desde las metodologías participativas

Ernesto Ganuza, Lucrecia Olivari, Pablo Paño,
Luz Buitrago, Concepción Lorenzana.

Índice

Notas para animarse a leer y practicar	<9>
Presentación	<13>
El sentido de las metodologías participativas	<17>
Hacia el uso de metodologías participativas	<31>
a EL DIAGNÓSTICO Y LA CONTEXTUALIZACIÓN	<37>
Los pasos	<41>
Las herramientas	<53>
Datos secundarios y límites públicos	<54>
Análisis de redes	<56>
La muestra: definición de cuadrantes	<58>
Datos cualitativos	<65>
Los talleres participativos	<70>
La muestra: aplicación de técnicas por cuadrantes	<79>
Talleres de diagnóstico	<85>
DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades)	<85>
Taller de contexto	<92>
Taller para elaborar el Sociograma	<95>
Técnicas de visualización	<103>
A modo de síntesis	<117>
b EL PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL (PAI)	<121>
Los Pasos	<126>
Las herramientas	<163>
La sistematización	<163>

Talleres de Devolución	<172>
Juego de frases	<173>
Flujograma	<181>
Talleres de Reflexión	<196>
Escenarios de Futuro	<198>
Taller de Definición de Criterios	<203>
Talleres de Proposición	<207>
Taller de construcción de propuestas	<209>
Talleres de Programación	<214>
Taller de Priorización	<214>
Votaciones ponderadas	<217>
Talleres para la elaboración del Plan de Acción	<221>
Talleres de Monitoreo y Seguimiento	<230>
Talleres para el diseño de Instrumentos de registro y producción de información	<230>
A modo de síntesis	<117>
CONTINUACIÓN del PAI	<242>

Notas

para animarse a leer y a practicar

Siempre es agradable que nazca una nueva criatura y acompañarla en sus primeros pasos y sus balbuceos, lloros y sonrisas. No sé si este libro es nieto, ahijado o qué parentesco tiene con la red de metodologías participativas en que nos movemos desde hace unas décadas. Lo más importante es que conozco bien a sus madres y padres y sé que es fruto de profesionales, con años de trabajo fecundo. No sólo las reflexiones que aquí aparecen, sino también sus variadas e interesantes experiencias en España y Latinoamérica. Por eso me agrada ser invitado a este acto de acompañar el parto de la criatura. Las propuestas metodológicas que presentan para que se puedan consolidar en nuestras comunidades deberán irse aplicando y construyendo en sus variantes locales, y sólo con varios años se podrá ver el fruto, que no sabemos del todo como acabará siendo.

Son caminos que llevan varias décadas abriéndose, con distintas formulaciones, con fracasos y con éxitos, con distintas escuelas, de las que hemos venido aprendiendo e intentando mejorar. Aquí se presenta una síntesis metodológica dentro de las metodologías participativas. Intenta ser lo que parece una superación, tanto de formas tradicionales en las investigaciones de corte clásico, como res-

pecto a otras metodologías participativas más intuitivas. En las redes que nos movemos de movimientos sociales, profesionales, administraciones y universidades, a veces suena demasiado innovadora esta posición, y es aún necesario insistir en las diferencias que presenta para no quedar atrapados en la ceremonia de la confusión donde parece que todo vale cuando se habla de participación. Como dicen en el texto, no es tanto que la gente no esté motivada, sino que los métodos planteados no convencen y es necesario plantear cauces y sistemas creíbles, como los que venimos experimentando en las redes sociales en las que nos movemos.

El niño nace robusto, a mi entender, porque es fruto de un largo parto de años con debates del equipo redactor y con la contrastación paralela con experiencias variadas de sus componentes. Es un libro amplio para poder dar cuenta de la argumentación metodológica de fondo, el hilo conductor para poder entender el porqué de cada técnica en su momento. Y también para presentar con cierto detalle cada herramienta de trabajo, sus pasos, sus pros y sus contras, y la versatilidad con las que se pueden usar. Hay también ejemplos que acompañan cada técnica que me parece que vienen muy bien para poder comprender

y aplicar en concreto lo que aquí se va planteando. El lector/a se encuentra así delante de un texto que puede ser una guía de consulta o de formación para quien quiera seguir un proceso participativo, pues encontrará las preguntas y cuestiones candentes que habitualmente aparecen y la forma de ir las resolviendo desde unas pautas experimentadas. No es que el libro haya que seguirlo sin variaciones, pues además de imposible sería anti-participativo, pero sí es importante saber responder los temas que en él se plantean.

Nace innovador y con pretensiones, pues no se conforma con consejos generales sobre lo bueno que es participar, y que la gente debería ser más activa y colaboradora. Plantea cómo se puede ir construyendo todo eso, con métodos y planteamientos concretos, no sólo desde el deber ser, sino también desde las experiencias que estas redes han ido poniendo en marcha. Cada colectivo tiene su forma de hacer, y cuantas más variaciones se puedan ir poniendo en práctica, más avanzaremos todos. Todos los colectivos con los que he trabajado siempre han encontrado su propio camino, y esto es muy positivo, en general, para cada grupo y para el conjunto. Solo es cuestión de tener una cierta humildad profesional al servicio de los procesos y acabamos ganando todo/as. Así que esta guía puede ser leída como una superación de otros textos de participación precedentes, pero en la medida en que se ponga en práctica también ella acabará por ser superada por nuevos colectivos que practiquen y reflexionen dentro de unos años sobre sus procesos. De momento

es un buen instrumento y muy completo, de lo más avanzado en metodologías participativas, desde mi punto de vista.

La cuestión de la democracia participativa está presente desde el título, y además su aplicación en técnicas muy prácticas, y esto me parece otro logro importante de este texto. Porque estos métodos ofrecen transparencia y confianza a quienes se plantean iniciativas desde la base, no son solo meras técnicas para profesionales o políticos que quieran manejar la participación. El objetivo de la transformación social late en estas formas democráticas, se busca la superación de los dolores y las problemáticas, pero siempre desde las posiciones de la gente, tanto la no organizada como la organizada. No se trata de quedarse en la democracia “representativa” tan solo, ni siquiera con el añadido de la “corporativa” de algunas asociaciones, sino que se intenta abrir el camino largo de las “democracias participativas”. Las aportaciones de la gente desde sus iniciativas van a poder ir haciendo su variedad de formas a través de Planes Comunitarios, Presupuestos Participativos, Codesarrollo, Reorganización de Entidades o Centros Sociales, etc. Es un camino interesante que vale la pena aprender y disfrutar con lo que se aprende.

Quisiera insistir en el aspecto de puesta en práctica, en los resultados operativos que debieran alcanzarse, al aplicar estas metodologías participativas. Porque más importante que todo lo que se lea es, sin duda, lo que se ponga colectivamente en marcha en cada caso. Se puede estar más o menos de acuerdo con lo

expuesto, y yo lo estoy sustancialmente, pero nada puede igualar al objetivo de aplicar en lo concreto lo que aquí se plantea. No hay una metodología perfecta, sino la que se ponga en marcha por quien lee esto. Por mal que pudiera salir siempre es preferible que no intentarlo, siempre es mejor confiar en que las redes sociales guardan una cierta sabiduría, y no se dejan manipular tan sencillamente, y además son capaces de corregir errores que cometemos. Es posible que se callen y no colaboren un tiempo, pero si el proceso es transparente, intenta estas metodologías, y se sabe escuchar y no precipitarse, es confiable que algo positivo salga para adelante. Solo cabe desear que lo intenten y que sea beneficio para las redes sociales y para sus impulsores.

Tomás R. Villasante
(Profesor Emérito de la UCM)

Presentación

Las democracias hoy día afrontan desafíos importantes. Desde hace bastantes años la preocupación por la deriva del régimen democrático ha impulsado innumerables estudios y análisis a la búsqueda de los elementos claves que nos puedan permitir mejorar un régimen político del que la ciudadanía se siente progresivamente desvinculada. La desafección política, la desconfianza hacia las instituciones, en definitiva, la percepción subjetiva de la ciudadanía hacia la política han hecho emerger ciertas alarmas sobre el futuro de la democracia.

Este libro no es, sin embargo, un tratado sobre la democracia. No se va a encontrar en él ningún análisis sobre la calidad de nuestras instituciones o sobre la percepción de la ciudadanía. Ni tan siquiera partiremos de un estado de la cuestión, sobre lo que ya hay escritos muchos trabajos. Su objetivo principal es hablar de democracia en un sentido práctico, que trata de responder al desafío que supone *poner en movimiento la democracia*. Se encuadra, en este sentido, en la preocupación general por mejorarla y da un paso hacia delante proponiendo una metodología de trabajo que permite, desde la práctica de lo cotidiano, construir procesos de acción colectiva, que miran hacia marcos globales de acción.

Si hablamos de democracia tenemos inevitablemente que hablar de participación. Ésta ha pasado a ser un paradigma por el que empezar también a hablar de la calidad de la democracia. Se ha entendido que si la ciudadanía no participa el peor de los problemas podría ser el deterioro de las instituciones democráticas, lo que ha elevado una señal de alarma sobre la actual situación. La participación de la ciudadanía es la que garantizaría en último término la defensa de sus intereses y, consecuentemente, el control de los poderes públicos y la exigencia del cuidado de sus derechos y necesidades.

El problema de la participación ha sido, así, entendido a menudo como un problema de motivación. Si la gente no participa es porque no quiere ni tiene voluntad de hacerlo, lo que podría poner en peligro el funcionamiento idóneo de las instituciones. Los estudios sobre la participación se han orientado precisamente a desentrañar qué actitudes individuales o arreglos institucionales podían motivar una mayor participación. Este libro, sin embargo, se hace unas preguntas previas, que a menudo se han dado por supuestas o simplemente se han ignorado y que son cruciales para entender, tanto la participación, como su sentido en la democracia: cómo participar, por qué, y para qué participar.

A lo largo de los años hemos podido comprobar el impulso que ha recibido la participación en el discurso de las administraciones, lo que ha sido acompañado por la puesta en marcha de innumerables experiencias de participación. Sin embargo, también hemos asistido a la falta generalizada de un método participativo cualificado, que llevara la participación a nuevos escenarios. La principal víctima de esto han sido las mismas experiencias participativas y la ciudadanía, que como protagonista de aquéllas ha visto como su participación se traducía muy a menudo en procesos difusos, vagos e inoperativos. Estas experiencias apenas han rebasado un escenario informativo o consultivo y casi siempre se han vinculado a la participación de los representantes de los diferentes grupos corporativos. En este sentido, se ha hablado y se sigue hablando mucho de participación, pero el método empleado para concebirla difícilmente ha superado la lógica de la negociación de intereses y la protesta.

Este libro gira alrededor de las Metodologías Participativas (en adelante MP) con el objetivo de mostrar que también se puede concebir la participación en otro tipo de procesos, vinculados, por ejemplo, a la toma de decisiones, preservando condiciones de racionalidad y sencillez. La dificultad para ampliar las formas de hacer participación se ha nutrido básicamente de un imaginario que asocia ésta a un caos, a la manipulación, el sectarismo, la ineficacia, etc. Esto ha impulsado, sobre todo, una lógica participativa basada en la representación, que ha sustituido la implica-

ción de la ciudadanía por la representación de sus intereses. Estamos convencidos de que la participación puede, sin embargo, ir más allá, sin perder por ello la claridad y la eficacia que se le exigiría a cualquier cuestión que tratara sobre asuntos públicos.

¿Por qué no puede la ciudadanía participar directamente en la planificación de un proyecto estratégico para una ciudad? ¿Por qué no puede reflexionar sobre la conveniencia y las consecuencias que tendrían la implantación de una normativa o la modificación de la política fiscal? Ha habido ya experiencias participativas en esa dirección, por ejemplo, los presupuestos participativos en los que la ciudadanía decide directamente una parte del presupuesto público. Aún así, la participación vinculada a esas cuestiones sigue apareciendo como una quimera. Una de las mayores dificultades para pensar la participación de otro modo es la falta de confianza hacia los métodos participativos. En tanto en cuanto se piensa que la ciudadanía no está preparada y es fácilmente manipulable, la organización de un proceso para la participación de multitudes se contempla como imposible, siempre que se quiera preservar cierto grado de expectativas sobre la calidad de su resultado.

Estas dificultades son serias, porque es cierto que nadie está idóneamente preparado para decidir sobre cualquier cosa. Eso lo saben bien los representantes políticos, quienes disponen de diferentes asesores para valorar distintas materias y tomar decisiones sobre ellas. Tampoco, por supuesto, es fácil organizar un proceso participativo para multitudes, pero eso no

quiere decir que sea irrealizable. A nadie se le ocurriría, de todas maneras, pensar que la ciudadanía no sabe lo que hace cuando decide ir a votar. La democracia es el régimen político que precisamente permite concebir la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, por tanto, lo que hace falta es una metodología clara y sencilla que lo facilite. Este libro se ubica en este cruce de caminos entre la democracia y la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

La democracia en acción significa para nosotros precisamente eso, concebir la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. El problema no es si la ciudadanía reúne las cualidades idóneas para ello, un requisito muy controvertido en un régimen democrático y en una sociedad en la que las decisiones ya no responden únicamente a criterios unívocos de veracidad, sino cómo es posible organizar un proceso participativo contando con la heterogeneidad de la ciudadanía, la falta de información y su capacidad reflexiva para evaluar las consecuencias de las acciones públicas. En este sentido, el libro es una invitación a diseñar y hacer posible esos procesos con el objetivo de que la ciudadanía pueda pensar efectivamente sobre la vida pública, sin perder la cualificación de todo proceso político.

El libro trata de principio a fin sobre metodologías participativas. Vamos a ver que poner la democracia en acción, esto es, facilitar que la ciudadanía participe en los asuntos públicos directamente, puede ser más sencillo de lo que nos contaron, pero que no tenemos por qué perder la calidad de sus resultados. La primera pregunta a la que

intentamos dar respuesta en este libro tiene que ver con *el sentido de las metodologías participativas*, a saber, qué implicaciones tiene un enfoque metodológico de este tipo.

Esta reflexión nos aportará el marco teórico necesario para poder enfrentarnos a un proceso participativo y avanzar un paso más, intentando mostrar cómo se puede llevar esto a la práctica, es decir, *¿cómo organizamos un proceso participativo?* Intentaremos dar respuestas operativas a esta pregunta que se nos plantea de manera recurrente siempre que nos enfrentamos a un proceso participativo, mostrando los diferentes *pasos* que consideramos se deben dar para avanzar en un proceso que se pretenda participativo, así como las *herramientas* de las que podemos echar mano en cada momento metodológico.

El libro queda organizado en tres grandes apartados. El primero es un bloque teórico, en el que abordamos el sentido y las implicaciones que conlleva la utilización de metodologías participativas en el seno de la democracia, seguido de dos apartados mucho más orientados a la práctica, en los que intentamos dar cuenta de la lógica que rige cada uno de los dos momentos que tiene todo proceso participativo: el análisis de la situación inicial y la formulación de propuestas que permitan transformar esa realidad de la que partimos, contando para ello con la ciudadanía.

Estamos convencidos que las metodologías que estamos proponiendo no constituyen la única forma de concebir un proceso con MP, ni es la

única manera de poner en movimiento la democracia. Pero han sido pensadas y repensadas por todos nosotros durante los últimos años a la luz de nuestras propias experiencias, del conocimiento que hemos tenido de otras personas y otros procesos, así como fruto de la desesperación frecuente de no saber qué hacer. Lo que sigue no es más que el resultado de un grupo de personas muy interesadas en la participación haciéndose esas preguntas una y otra vez, de

ahí que surgiera este modesto intento de sistematizar nuestras propias reflexiones a partir de las alternativas y soluciones que fuimos encontrando a los problemas metodológicos que aparecían continuamente en la práctica cotidiana de la participación. Nuestra propia experiencia nos ha enseñado que la MP es una forma flexible y concreta de abordar la cuestión práctica que siempre aparece cuando queremos llevar la participación de los libros a la calle.

El sentido de las metodologías participativas

Una reflexión previa y necesaria

Si pensáramos una forma sencilla de decir qué entendemos por metodologías participativas, diríamos que es una metodología que facilita que las personas compartan el conocimiento que tienen sobre el mundo, con el objetivo de reflexionar sobre posibles alternativas a los problemas que de forma conjunta se hayan identificado previamente. La metodología participativa tiene que resolver una cuestión siempre difícil y pocas veces valorada: contar con la ciudadanía como fuente de información y como fuente de reflexión de los problemas, implicándola en la resolución de estos últimos. Las MP consideran en este sentido un individuo reflexivo, que piensa y hace, un individuo situado, que está vinculado a su entorno, a la historia y a las cosas que le rodean, un individuo que, sin embargo, ha quedado a menudo fuera del ámbito científico y político. Este libro ofrece un método de trabajo para conciliar ambas dimensiones (reflexión y hacer) con un proceso participativo que facilite la implicación de la ciudadanía en la resolución de problemas comunes.

Si hablamos de metodologías es porque el objetivo que se ha perseguido es el de ofrecer un modo de hacer práctica la democracia, resolviendo uno de los problemas que causa más controversia en un contexto democrático:

cómo facilitamos la participación sin caer en la arbitrariedad, la demagogia o el sectarismo.

Las MP se originan en el campo de la investigación social, pero a lo largo del libro se podrá observar que su empleo no tiene por qué limitarse al de una investigación. El desafío de las MP descansa en su capacidad para ofrecer un método que permita alcanzar acciones conjuntas de forma cualificada. Tiene siempre un sentido propositivo sin el cual, pensamos, carecería de valor poner en marcha un proceso participativo, pero también exige unas condiciones sin las cuales no podríamos esperar unos resultados cualificados. Por eso, además de la investigación, las MP adquieren pleno sentido en cualquier acción que requiera resolver un problema o una iniciativa de manera conjunta, esto es, de forma democrática. Y, por eso también, las MP pueden resolver uno de los problemas fundamentales en la democracia: cómo puede participar mucha gente en un proceso de toma de decisiones sin perder la calidad de los resultados y considerando la distribución desigual del poder presente en todos los contextos.

La investigación social ha impuesto a lo largo del tiempo una división del trabajo entre los expertos y el resto de las personas. El experto

1. Dewey, J (2004), *La opinión pública y sus problemas*, Ediciones Morata, Madrid.

ha diseñado siempre un diagnóstico con el que los individuos se han transformado en fuente de información para que el primero pudiera describir lo que pasa a nuestro alrededor y pensar alternativas óptimas a las situaciones dadas. Las MP rompen con esa división del trabajo, pues su objetivo es ofrecer herramientas adecuadas para que los individuos puedan pensar alternativas a partir del diagnóstico. Doble tarea, porque vamos a considerar siempre un proceso en el que la ciudadanía participa en la construcción del problema, como parte del diagnóstico, y en la elaboración de las alternativas a éste. Dejamos así de lado la posición de un conocimiento experto que actúa al margen de los procesos sociales, en el sentido en que aquél elabora propuestas y alternativas sin contar con los implicados en esas alternativas. No se rechaza con esto el conocimiento experto, pero sí se cuestiona su monopolio sobre las soluciones.

Este es el horizonte en el que se enmarcan para nosotros las MP, un modo de poner la democracia en acción. John Dewey (2004, 63)¹ solía decir que la acción humana estaba inevitablemente vinculada al mundo, por lo que toda acción entrañaba unas consecuencias, algunas de las cuales se percibían y que precisamente esa percepción requería un esfuerzo de control de la acción para asegurar unas consecuencias y evitar otras. Esta idea con la que Dewey acentuaba el carácter reflexivo y político de la acción social y que empleaba para argumentar a favor de un nuevo orden democrático, ha acentuado mucho, sin embargo, la percepción

de que sólo el individuo o sólo los expertos (científicos, políticos, etc.) tienen la capacidad de realizar ese esfuerzo para sopesar las consecuencias de la acción en un entorno pequeño o grande. Nadie se imagina que un grupo indeterminado de individuos pueda alcanzar una decisión y una acción conjunta participativamente. Ese es el sentido, sin embargo, de las MP. Hacer efectivamente que la democracia entre en acción mediante instrumentos que faciliten la implicación de la ciudadanía en el diseño de acciones colectivas. Por eso partimos de individuos que pueden pensar los problemas (no sólo apuntarlos) mediante espacios y herramientas que nos facilitan las MP con el objetivo de que la ciudadanía pueda también valorar alternativas (no solo asumirlas).

Somos conscientes que acentuar el papel reflexivo de la ciudadanía, orientado a buscar y construir alternativas, implica una toma de postura respecto a la historia de las metodologías para la investigación social. Durante mucho tiempo nos han enseñado que las diferentes metodologías de investigación que tenemos a nuestra disposición son, en el fondo, caminos distintos para recoger información y tratar de representar los hechos sociales de una forma sistematizada. Esto ha llevado, a menudo, a presentarlas desprovistas de sesgos, como si las metodologías estuvieran vacías y nada nos dijeran sobre la manera que tienen de ver el mundo, de imaginarlo. Pero cualquier metodología nos ofrece un camino para representar los hechos que vemos, poniendo aquéllos en una relación específica. En un marco demo-

crático, el riesgo de cualquier metodología es dejar de lado la capacidad reflexiva de la persona, lo que ha llevado, cuando ha pasado, a la naturalización de los hechos sociales. Esta naturalización a duras penas nos dejaría margen para entender a las personas como seres políticos y, en consecuencia, como ciudadanía. Si eso pasa se corre el peligro de analizar la sociedad, los individuos y sus interacciones al margen de sus cualidades políticas (reflexivas), abandonando el espacio político a la figura de los expertos y representantes, quienes tras las bambalinas de un aparataje más o menos sofisticado interpretarán los datos recogidos.

La cuestión que queremos resaltar no es si es lícito emplear unos métodos u otros. El hecho de recoger una amplia información sobre lo que pasa en el mundo impone el uso de métodos de investigación que, cuanto más diferentes sean, más capacidad nos ofrecerán para aportar información heterogénea. Lo que queremos acentuar es el lugar que se ha construido el conocimiento experto a expensas de una ciudadanía que ha sido postergada al silencio respecto a la valoración de las consecuencias de las acciones sociales y políticas. De este modo, si podemos recorrer el camino de investigación con una metodología que no incorpora el pensamiento reflexivo de las personas, por ejemplo, su valoración de las consecuencias, su puesta en relación de los hechos, su capacidad de generar conocimiento al estar en contacto con los problemas y los otros, es casi una obligación no considerar la implicación política de la ciudadanía en la resolución de los problemas.

Las MP asumen desde un principio el sentido político de la convivencia y, por tanto, del ser humano. Desde nuestro punto de vista, las cosas que pasan entre humanos son propias del ámbito político, es decir, que podrían siempre ser de otra manera (Arendt, 1996²). Esto nos lleva a pensar en un ser humano reflexivo que piensa lo que hace estando en relación con otros, lo que nos llama a encontrarle un hueco en la investigación y en el trabajo social. Somos conscientes que por política tenemos que habérnoslas con lo que se entiende hoy por un juego entre corporaciones. Sin embargo, la política es precisamente lo que permite concebir la convivencia humana y lo que nos permite reconocer al individuo como ser reflexivo (Castoriadis, 1998³; Arendt, 1996). No hay en ello ninguna visión bucólica, no se trata de pensar que todo lo que la participación ofrece es bueno. La convivencia política puede ser atroz, como bien sabía Boëtie cuando escribía su “Contra uno” en el siglo XVI⁴, afirmando que no era posible que el poder del monarca se sostuviera si no fuera por la participación de todos en esa empresa. Si llevamos la discusión a este terreno es precisamente porque queremos privilegiar el problema de la ciudadanía y la cuestión del poder para pensar el horizonte de la convivencia humana.

Bourdieu, por ejemplo, insistiría mucho en la importancia que tenía la construcción social de las categorías sociales, porque ellas implicaban clasificar acciones y pensamientos, seres humanos y relaciones. La clasificación construye realidad y deja a los individuos inertes ante

2. Hanna Arendt, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1996.

3. Cornelius Castoriadis, *El ascenso de la insignificancia*, Cátedra, Unv. de Valencia, Madrid, 1998.

4. Boëtie, Etienne, *Discurso sobre la servidumbre voluntaria o el Contra uno*, Tecnos, Madrid, 2007.

5. Callon, Lascoumes y Barthe, *Agir dans un monde incertain, essais sur la démocratie technique*, Broché, Paris, 2001.

6. Lash, S. (1997), "La reflexividad y sus dobles" en U. Beck, A. Giddens y S. Lash, *Modernización Reflexiva: política, tradición y estética en el orden social moderno*, Alianza, pp137-238, Madrid, 1997.

la fuerza de su poder estructurante. Entendemos que todo lo que pasa a nuestro alrededor desde un punto de vista social es fruto de una convivencia política o está impregnado de las relaciones humanas que se dan en esa convivencia. Cualquier metodología o método diseña un camino para poner en relación lo que pasa entre humanos, desde aquí, implica una forma de entender el mundo, pues trae consigo una manera de relacionar los hechos y de definirlos. Las MP, en este sentido, son también una metodología sobre el poder de definir la realidad, pero una metodología que pretende distribuir el poder horizontalmente entre los participantes, una metodología que construye espacios y herramientas para que el poder no sea monopolizado y las alternativas sean pensadas conjuntamente en un contexto y un horizonte compartido. Es una metodología asociada a la democracia, basada en la idea de la ciudadanía, que quiere transformar partiendo de los actores y los protagonistas de una comunidad política plural.

Con las MP se va a tener en cuenta muy seriamente el significado que las personas dan a las cosas, no tanto porque la verdad resida ahí, como porque es necesario empezar desde ahí para construir un proceso democrático en el que entren en juego una pluralidad de voces con significados distintos. Esa puesta en relación de las voces, el darse cuenta de que existen otros significados, evidencia siempre una convivencia compleja. Actuar y hacer desde ahí para construir esa convivencia, donde no están solo los que son "como yo", implica

una manera distinta de entender la vida, las acciones y los conflictos.

Podríamos mencionar diferentes estudios o propuestas que ya han surcado este camino con anterioridad. Callon, Lascoumes y Barthe (2001)⁵ hablan de la democracia técnica con el objetivo de abrazar procesos democráticos que impliquen la participación de la ciudadanía en la definición de los problemas que hoy acontecen. En un entorno de incertidumbre las decisiones se tornan muy complejas, por lo que sugieren superar la doble delegación que tradicionalmente se ha realizado en los representantes políticos y los expertos, incorporando foros híbridos que cuenten con actores de diferentes estatus y competencias. Beck habla de la sociedad del riesgo, pero en el fondo el sociólogo alemán sintetizó una idea muy difundida en el mundo académico sobre la dificultad de legitimar las decisiones sin contar con la sociedad. Es aquí donde pensamos que las MP ofrecen un camino para hacer efectiva esa participación de actores diversos con estatus y competencias distintas con el objetivo de prestar a las decisiones un apoyo plural y ciudadano.

Para sistematizar mejor lo que queremos decir, nos parece muy útil emplear una *metáfora* de Scott Lash (1997⁶) por la sencillez y rapidez con la que transmite este camino desde el ámbito metodológico. Este académico británico diferencia dos métodos de investigación a partir de sus implicaciones teóricas y vivenciales, al traer de la mano dos formas distintas de ver y acercarse a la realidad. La primera de ellas es una interpretación (*hermenéutica*) de la reali-

dad basada en la *sospecha*; la segunda es, en contraposición, una interpretación basada en la *recuperación*.

Hermenéutica de la sospecha

La *Hermenéutica de la sospecha* hace referencia a una escuela de pensamiento moderno retratada habitualmente como un método de conocimiento originado con Nietzsche, Marx y Freud (Foucault, 1970)⁷. Scott Lash (1997) entiende que la sospecha es una actitud investigadora muy extendida en la actualidad. En términos muy generales, la hermenéutica de la sospecha plantearía la investigación social como un conjunto de procedimientos orientados a extraer las causas que determinan uno u otro fenómeno social. Mediante dicha operación, el método ofrece al investigador la posibilidad de examinar y finalmente dar cuenta del orden causal implicado en el fenómeno que quiere explicar (la acción social). El fenómeno es aquí efecto. Su verosimilitud, nos dicen, procede de un orden oculto o no-consciente, pero que actúa directamente y en la distancia sobre la determinación, por ejemplo, de la acción de los individuos. Este método de interpretar lo que pasa nos da a entender que esa determinación tiene lugar al margen de la reflexión de los individuos.

A partir de aquí, han sido constantes los intentos por pensar que los valores, las motivaciones y las acciones mismas de los individuos puedan ser productos subsidiarios de operaciones que se desarrollan al margen

de la acción de aquéllos, hasta tal punto de sofisticación que ha sido habitual entender la investigación social como un espacio sólo para expertos. Desde esta perspectiva, todo lo que pasa entre humanos podría ser entendido como un efecto de ese orden, que está por debajo o por arriba de lo que hacen los individuos, lo que centraría la investigación en desvelar los factores o los procesos causales que determinan la acción social.

Si utilizamos como horizonte de nuestra metodología lo que hemos denominado “hermenéutica de la sospecha”, hay algo que se evapora en la concepción de los problemas y, por tanto, en la imagen que nos hacemos del mundo en el propio ejercicio investigador que, si bien puede ser aceptable para algunos, impide pensar una acción participativa y sus implicaciones.

De alguna manera, mediante el ejercicio de la sospecha, el mundo y los problemas dejan de tratarse como elementos derivados de la acción de los individuos en tanto que individuos conscientes o seres autónomos, vinculando la acción de aquéllos a un orden oculto que puede perfectamente terminar por sobrepasar, en términos teóricos y prácticos, su capacidad reflexiva. Mediante tal metodología tendríamos que imaginar la existencia de un mundo paralelo o, al menos, distinto al que encontramos entrelazado a las prácticas y las acciones de los individuos. Ese mundo estaría basado en determinados factores, previamente identificados, que nos llevarían a observar lo que pasa entre humanos a través de un esquema fijado de

7. Foucault, M, *Marx, Nietzsche y Freud*, Anagrama, Madrid, 1970.

antemano. Si podemos pensar los problemas (y el mundo) dentro de un esquema desde el cual valorar sus acciones, podemos pensar también las soluciones dentro de un esquema externo y, por tanto, podemos convertir a los individuos en elementos prescindibles en la comprensión de lo que pasa y lo que se puede hacer.

Afrontar una investigación o un trabajo social desde este escenario presupone un individuo sin autonomía, lo que nos puede llevar a imaginar la acción social como algo ajeno a la capacidad reflexiva de los seres humanos y ajeno a las relaciones entre individuos y cosas, como la expresión de un orden que puede conocerse al margen del significado que los individuos dan a sus acciones.

Si asumimos la investigación desde esta perspectiva, por mucho que no queramos, vamos a desdoblar la condición humana en una parte cognitiva y otra práctica. El individuo *hace*, pero este *hacer* tiene más que ver con la existencia de un *orden* previo, habitualmente representado por estructuras cognitivas, que con su mismo *hacer*. Ese orden casi siempre se representa cognitivamente mediante un mundo externo o interno que constriñe la psique del individuo, esto es, que constriñe su manera de afrontar los problemas, su deseo, su voluntad. El *hacer* se subordina así a una estructura previa que actúa sobre las acciones a través de una dominación “mental” o cognitiva de los sujetos. La práctica, ligada a sus contextos convivenciales, no pasaría de ser un elemento secundario. En el fondo, la práctica se representa como algo que la persona afronta ya con

un sentido previo, lo cual convierte aquélla en un hecho consumado antes de que tenga lugar.

El problema apuntado por Lash es que esa estructura siempre termina por aparecer como un conjunto de elementos no-visibles, con lo cual se termina por decir que, independientemente de que el individuo sea consciente, reflexione o hable, lo que sale de su cabeza, lengua o cuerpo tiene que ver más con una estructura oculta (y compleja) que con los límites y el contexto en los que dicha persona convive. Por eso, desvelar las razones estructurales que “determinan” que unas relaciones o valores sean de un modo específico, contribuye a saber qué mundo oculto se puede transformar o, en el caso contrario, a conocer las fallas de un orden que puede por eso cambiarse desde fuera introduciendo otros factores.

Desde esta perspectiva se privilegia una realidad ya hecha, donde nuestras acciones están ya asociadas a elementos mentales y significados específicos. Las prácticas sociales son así subsumidas a un orden categórico, que hará las veces de una estructura que por doquier se va a presentar al margen de la acción, inmovilizando o descartando el movimiento propio de las relaciones e interrelaciones sociales como factor a tener en cuenta (conflictos, miedos, medios, expectativas, etc.). Pero más que nada, lo que queremos destacar aquí es que en una investigación social esto supone depreciar el mundo como un espacio relacional en el que el individuo se apoya para decir y hacer. La estructura en cierta medida va a presuponer, siguiendo la lógica de los factores desvelados,

unos valores que serán proyectados después al individuo, quien pareciera que sólo puede mostrarse como elemento derivado de una estructura. Sus acciones no serán tanto fruto de una acción autónoma (es decir, reflexiva), como de una estructura social sobre la que descansa. De este modo, se puede pensar que la gente está alienada, es decir, que no sabe que está dominada y que actúa de acuerdo a unos principios inconscientes que la superan y determinan.

Privilegiar la estructura de esta manera trae consigo innumerables cuestiones desde el punto de vista de la participación. La primera de todas es la idea de conducir la realidad por un eje fácilmente simplificable, cual eje de coordenadas, donde situamos a priori la predisposición cognitiva de los individuos. Sabemos que la complejidad del mundo ahora y siempre ha estimulado la elaboración de simplificaciones sobre la realidad, pues de otra manera sería materialmente imposible moverse o pensar con cierta eficacia sobre lo que pasa. Sin embargo, desde esta perspectiva no se habla sólo de simplificar, sino de construir un mundo aparte, más allá de las prácticas convivenciales de los individuos. Decimos más allá, porque éstos no se pueden contar como motivos fundamentales de dichas prácticas, lo que exigiría considerar un espacio reflexivo, sino que las prácticas serían más bien motivadas por ese mundo aparte. De esta manera se desplaza la centralidad del individuo reflexivo como fuente de los órdenes de la vida y se sustituye por un esquema al margen de la convivencia, la cual pasa a ser accesible sólo a expertos.

Siempre nos queda la posibilidad de preguntarnos si efectivamente los individuos hacen lo que hacen por razones diferentes a las que creen, si no se engañan a sí mismos o si efectivamente saben lo que están haciendo. Es una pregunta crucial. En la era de la globalización sería muy fácil pensar la influencia que tienen los movimientos de miles de personas en una ciudad como Shanghai sobre decenas de personas buscando empleo en un pueblo como Alcoy en el levante español, alrededor de la industria local dedicada al juguete o el zapato. Sin embargo, no se trata sólo de un problema de información y complejidad para entender los efectos que tiene una acción globalizada, la cual es posible ilustrar, aunque difícil de comprender. El problema reside en interpretarlo a partir de fuerzas que están más allá de la capacidad reflexiva de las personas y, por tanto, al margen de las capacidades que tienen los seres humanos para representarse el mundo.

De este modo, se dibuja un mundo (en el que operaremos como investigadores) donde la capacidad reflexiva del individuo se aprecia como algo secundario o circunscrito a cuestiones privadas; a lo sumo será un producto que queda en la mayoría de los casos oculto (un subproducto) y, por tanto, no es lógicamente necesaria, ni la concurrencia de los individuos, ni su participación, en un espacio público para pensar el mundo y las alternativas, pues se trataría de cosas que van más allá del horizonte de la práctica convivencial, esto es, de un orden no consciente que influye de manera determinante sobre lo que los individuos hacen y piensan que hacen. La hermenéutica de la

sospecha consigue así reforzar la posición de privilegio del conocimiento respecto a la propia acción del individuo.

Es fácil observar la inclinación que cualquier investigación que se apoye en esta visión tiene hacia la construcción de principios. Se va a inclinar por construir categorías de acción por las cuales se rige la práctica, de acuerdo a su validación en un orden estructural previo. Por supuesto, podríamos hablar que no sería lo mismo un orden categorial de corte marxista que un orden categorial de corte durkheimiano, aunque metodológicamente sí sean similares, al plantear, uno con la alienación y el otro con la anomia, el destino fútil de las acciones reflexivas. No pensamos con esto que la individualización moderna y la secularización normativa de la sociedad sea ajena al aumento de suicidios, como analiza Durkheim, ni pensamos que los individuos sean todos unos sabios redomados de lo que pasa a su alrededor, ni creemos que sean marginales las diferencias sociales y económicas entre ellos. Más bien, pensamos que un orden estructural no-consciente supone considerar los límites de la convivencia como algo ajeno a la práctica de los individuos reflexivos. El desvelamiento de esa estructura se convierte así en la descodificación del buen orden, que minimiza los problemas desde una perspectiva convivencial. Una perspectiva que es mucho más trágica de lo que parece: ¿Es bueno para todo el mundo? ¿Para quién es bueno?

Si optáramos por pensar sólo con la ayuda de las estructuras nos veríamos forzados a desplazar la discusión del problema a un escenario abstracto, olvidando todas las cuestiones éticas asociadas a las relaciones sociales, que sólo tienen sentido en un marco normativo de convivencia (la lucha vital por la supervivencia, el sentido común, las incertidumbres, los desafíos que surgen al afrontar una acción o al encontrarse con alguien, el para qué de las cosas, el cómo se pueden hacer éstas, qué implican y sus consecuencias, etc.). Desde aquí es desde donde entendemos que la hermenéutica de la sospecha encierra metodológicamente una serie de valoraciones que no nos permiten abrazar en toda su latitud las prácticas sociales, rompiendo la realidad entre lo que cognitivamente distingue a un individuo (que no le pertenecería: la estructura) y lo que en términos prácticos hace (que sería corregible).

Las MP se centran en lo que las personas hacen y por qué lo hacen, vinculándolo a la definición del *problema*. Lo contrario sería intentar ver un individuo desprovisto de atributos, es decir, como un problema ideado en el laboratorio. Desde estos planteamientos, las MP implican otro imaginario sobre el mundo. En primer lugar, no se apoyan en la imagen de un individuo aislado, del cual podamos abstraer sus características desvelando una serie de coordenadas sobre su posición y tamaño. Las MP descansan en la autonomía de los individuos, pero no estamos sugiriendo un tipo de individualismo metodológico, ni tampoco pasar de la estruc-

tura a la adoración de la agencia. Tampoco descansan las MP en la idea de una estructura originada antes de los tiempos, sobre la que los individuos empezaron a interactuar, aunque es crucial considerar la historia y la memoria de los fenómenos. En definitiva, las MP nos llevan a pensar que cualquier cosa que llamemos estructura no puede ser objetivada al margen de los individuos y es en esa interrelación desde donde se hace posible trabajar participativamente.

Las MP presuponen una sociedad contingente, hecha y movida desde las interrelaciones entre las personas, por eso el individuo aislado no es más que una ficción para las MP, lo mismo que lo es pensar la sociedad como un agente externo que solo constriñe a aquél. El proceso mediante el cual toda persona elige o piensa es un punto de partida desde el punto de vista de la participación, del mismo modo que las redes sociales sobre las que toda persona descansa es otro. Las redes no pertenecen al individuo unilateralmente, es decir, no las domina ni puede hacer con ellas lo que se le antoje. Por eso más que de individuos, categorías morales o estructuras, las MP se inclinan a ver *problemas*, procesos radicados en las prácticas sociales. En este sentido preferiremos hablar desde una *hermenéutica de la recuperación*.

Hermenéutica de la recuperación

Inicialmente la *Hermenéutica de la recuperación*⁸ no se plantea desde la posición privilegiada del conocimiento, como si dispusié-

ramos de las herramientas adecuadas para poder desvelar las estructuras de dominación que los demás “no saben” o “no ven”. Como si pudiéramos adoptar una posición en algún sentido “neutra” o “panorámica” desde la que decir cuáles son los problemas, sin caer en la cuenta de que nuestra perspectiva sea sesgada. Inducir un cambio desde aquí, la mayoría de las veces, esconde una interpretación de los problemas universalizada y puesta como excusa de la necesidad de dichos cambios. Muy al contrario, la idea inicial es que el conocimiento sirve a todos y, sobre todo, no sustituye al de los otros, por tanto, todos son necesarios para construir conocimiento, desde sus posiciones y sus sesgos. Esto implica adoptar una actitud distinta, que empieza con la invitación a todos a pensar los problemas, pues por mucho que imaginemos no se pueden sustituir las redes sociales en las que cada cual está inmerso y dan sentido a lo que se vive, porque no se pueden sustituir los desafíos que cada cual siente al pensar un problema o sus alternativas, ni podemos sustituir el pasado con el que cada cual concurre a la hora de relacionarse. Por eso, más que de estructuras de dominación ajenas, de lo que se trata es de recuperar las prácticas y las redes desde las cuales las personas o grupos hacen y actúan con el objetivo de pensar el cambio desde ellas. Téngase en cuenta que al pensar que no todo está en la estructura, no decimos que todo está en la agencia individual. La idea es ver una y otra interrelacionadas. El individuo no puede hacer todo lo que quiera, como si desde un laboratorio se pudiera imaginar un plan, pero la estructura no es inamovible

8. El término de *Hermenéutica de la recuperación* es recogido por Scott Lash (1997), quien trata ampliamente esta dicotomía entre la tradición de la sospecha y una nueva forma de plantear el trabajo metodológico en ciencias sociales.

y determinante hasta un punto que haga innecesaria la implicación de aquél en su deriva.

Con la hermenéutica de la recuperación las MP adquieren sentido desde una óptica implicativa. Las MP adquieren sentido al generar las condiciones para que se dé un espacio público que contribuya a ver los problemas como cuestiones públicas, entrelazadas a los otros y a las cosas junto a las cuales convivimos. Con las MP se trataría de visualizar las relaciones de los problemas con las personas, las instituciones y las cosas u objetos que las rodean. Estos problemas implican a todos los que están inmersos en un mismo contexto convivencial y articula los problemas en un horizonte compartido. De lo que se trata es de partir de los problemas que emergen en la convivencia, y en tanto éstos pertenecen a todos los implicados, su definición no puede establecerse sin la concurrencia de los mismos, de sus particularidades y de sus sesgos.

Los problemas no son, entonces, observados como obstáculos estructurales al cambio o a las alternativas, como las instituciones no son entendidas como estructuras de dominación completamente ajenas al medio en que se actúa. Éstas son inherentes a cualquier cambio o alternativa que se pueda vislumbrar. Eso significa que los límites que marque esa definición de los problemas dependen también de los implicados. Aquí es fácil traer a colación la idea de que los individuos están dominados por una estructura u orden en tanto en cuanto la delimitación de los problemas no concuerde con la de los especialistas o en tanto en cuan-

to aquéllos manifiesten resistencias al cambio. Sin embargo, si no partimos de los límites y las resistencias existentes como factores reflexivos derivados de la autonomía de los individuos (en lugar de factores estructurales ajenos), no podremos nunca pensar en cambios o alternativas susceptibles de ser desarrollados por todos. Fuera de eso estaremos predefiniendo cómo queremos que sea la realidad, ajena al medio en que vivimos, ajena a las instituciones, sin contar con los que la viven, sin considerar que la acción viene de la mano de una red social, de unos límites, resistencias y deseos.

Mediante la *hermenéutica de la recuperación*, Scott Lash quiere llamar la atención sobre la importancia de entender los significados de las cosas como hechos compartidos, relativizando las teorías que caracterizan los significados como estructuras de dominación. Scott Lash piensa que los significados compartidos pueden convertirse en el material de trabajo de la sociología, como significados que encarnan procesos colectivos o comunes en un marco de convivencia, a partir de problemas que afectan o implican a todos. En lugar de intentar desvelar órdenes ocultos que dominarían las acciones de los humanos, se trataría de distinguir lo que son problemas compartidos y qué factores están relacionados a ellos. Esto nos dice que nunca podremos pensar en una posición (por ejemplo, discursiva) si no hay un *problema* que le dé sentido, si no lo ponemos *con relación a*. Mediante un problema queremos decir un contexto en el que las posiciones individuales sobre un aspecto se articulan con

otras posiciones, conformando el conjunto un escenario público, en el que cada posición se vincula a otras y a una red social que implica otros sujetos y medios. Entonces, desde tales problemas se pueden abordar los posicionamientos discursivos de cada cual, así como los conflictos y las paradojas que se den, cómo lo quieren unos y cómo lo quieren otros, qué implicaciones tienen, a qué se hace referencia, hacia dónde se quiere ir, etc. La cuestión que nos permite alcanzar las MP es la construcción de ese problema conjuntamente.

No se trata en este sentido de “sospechar”, como si tratáramos de un orden estructural basado en lógicas de dominación al margen de lo que los individuos hacen, como si pensáramos en problemas de naturaleza superior a las relaciones convivenciales, sino que se trata de hacer emerger tales significados por medio de los cuales las prácticas sociales tienen lugar. En definitiva, no es sospechar que los ciudadanos son irresponsables porque no reciclan o son demasiado liberales como para preocuparse del ahorro energético, no se trata de estereotipar de “tradicionales” a las personas porque quieren que los jóvenes no salgan a la calle. Se trata de partir precisamente de esos significados, de empezar a construir el problema desde ellos, lo que significa recuperar las redes que dan sentido a los problemas. Desde aquí se pueden plantear cambios desde las redes en que descansan los problemas y no imponer soluciones de acuerdo a la relación de fuerzas existente.

Si pensamos que es adecuado partir de los individuos, es porque creemos adecuado pensar

a cada uno como un individuo reflexivo. Un individuo que la sociología ha denominado “situado”, porque siempre está en relación a algo que lo define y nunca lo podemos considerar como un ente aislado y ajeno a sus redes. El *problema* desde esta perspectiva sugiere siempre un horizonte o una articulación de la convivencia que conlleva una visión de futuro y sólo eso podrá hacer visualizable lo que implican para ellos sus prácticas, una vez son observadas en un contexto público junto a otras prácticas, otras resistencias y otros anhelos. De ahí se podrá acceder fácilmente al sentido que tienen unos límites no imaginarios, apoyados en las prácticas de las relaciones entre personas y cosas. Sólo a partir de ahí pensamos que podemos intentar crear procesos de reflexión con el objetivo de plantear *acciones conjuntas* encaminadas a transformar prácticas específicas. Sólo partiendo de lo que se dice y hace en relación a un problema que nos vincula a una red de prácticas diferentes podemos, en definitiva, pensar cómo podemos hacer otras cosas.

Las MP constituyen una forma de trabajar participativamente, orientada a tratar los significados compartidos y las prácticas sociales. Por eso decimos que las MP no garantizan a priori nada. La cuestión fundamental es el trabajo implicativo que conlleva su desarrollo, es decir, que partiremos de un *problema* relacional y que serán sus protagonistas los que reflexionen acerca de él. Lo que pensamos que hace falta para llevar a cabo este proceso son herramientas adecuadas que lo hagan posible.

La diferencia fundamental que trae consigo ver las MP a través de la hermenéutica de la recuperación es la de pasar de valorar una estructura social, con todas sus implicaciones teóricas y prácticas, a valorar marcos de convivencia que se hacen y se mueven a partir de los sujetos que en ellos están implicados.

Esto no significa que todo dependa de la conciencia del individuo. Desde una perspectiva participativa consideraremos tanto la estructura, como la acción reflexiva de los individuos. Sin embargo, la estructura no se observa como algo oculto al individuo, sino materializada en las prácticas de éste, a través de lo que las personas piensan y lo que hacen entre ellas. La estructura no es, así, nunca algo al margen de las personas, sino entrelazado en su hacer. Desde ahí tiene mucho mayor sentido plantear las MP como proceso de participación dirigido a reflexionar sobre las prácticas, pues con ellas traemos a colación, tanto las resistencias estructurales, como los significados que las cosas tienen para las personas. El horizonte de las MP será la transformación de las prácticas relacionales con el concurso de los sujetos implicados y hasta donde los propios implicados lleguen desde sus propios límites.

Para nosotros carece de fuerza el argumento que hace descansar el cambio social únicamente sobre el conocimiento o que pretende el cambio a partir del conocimiento adquirido sólo por los especialistas. Desde esta perspectiva lo que es posible es la *imposición* del cambio a partir, por ejemplo, de la promulgación de leyes que sí pueden transformar las

prácticas de las personas que conviven en una comunidad, pero no porque éstas hagan comprensibles los cambios cognitivamente, sino porque conllevan un uso de la fuerza asimétrico. Consideramos que el conocimiento-información y las prácticas sociales son dos órdenes del mundo íntimamente vinculados, por tanto, si cualquier persona no reflexiona sobre las implicaciones que tiene una específica relación, en ningún caso podremos pensar que su voluntad cognitiva podrá efectivamente cambiar el curso de los acontecimientos. Esto es así porque la realidad descansa en interrelaciones que implican que los cambios afecten a relaciones y a medios.

Cambiar relaciones o medios no es lo mismo que cambiar voluntades o ideas. Qué si no escribía Maquiavelo cuando aconsejaba al Príncipe gobernar con el pueblo, no contra el pueblo. Las prácticas y la definición pública de los límites mediante las relaciones y los medios implicados en ellos puede, por el contrario, generar corresponsabilidad y una idea del cambio social basada en las propias prácticas y no tanto en factores ajenos. Ese ejercicio genera siempre un espacio público, un espacio donde hay varias responsabilidades, donde todos hacen, donde se pone en valor la pluralidad y la diferencia. Preservar mediante las MP esa posición pública del *problema* es básico. Las prácticas sociales implican siempre un complejo escenario vinculado a la forma de entender el modo en que se toma el café, la solidaridad, las relaciones intergeneracionales, la moda, las leyes, las instituciones, los amigos, el trabajo,

la participación, etc. Por eso, actuar sólo en torno a la representación mental de los problemas nada nos dice de las prácticas sobre las que aquéllas se apoyan y a la inversa.

La hermenéutica de la recuperación pensamos que nos permite dar un paso más allá al poner en primer plano las prácticas a partir de las cuales las personas se identifican.

Sólo desde ahí podemos establecer procesos implicativos y sólo desde la implicación se pueden transformar las prácticas. Para eso las MP tienen que generar espacios de reflexión, pero tienen que ser espacios que las personas sientan como propios, y para eso, su distinción a partir de lo que se dice y se expresa, es crucial. La construcción de ese espacio compartido, que es en definitiva un espacio público, tiene que ser el punto de partida.

Las MP nos exigen entonces orientar nuestra tarea, tal y como la entendemos, a crear esos espacios de reflexión en los que la ciudadanía pueda participar en la elaboración y la contextualización del problema (el auto-diagnóstico), y en la valoración y puesta en marcha de las alternativas a ese problema (el PAI), a la luz de las prácticas convivenciales. Desde esta perspectiva pensamos que las MP adquieren, sobre todo, un enfoque pragmático y orientado a la acción. Por lo mismo, pensamos también que las MP sólo son posibles en un marco democrático, pues es el único marco político que nos permite pensar sobre las instituciones que tenemos y cambiarlas.

Supuestos y consecuencias prácticas de ambos posicionamientos

SUPUESTOS Y CONSECUENCIAS PRÁCTICAS DE AMBOS POSICIONAMIENTOS	
HERMENÉUTICA DE LA SOSPECHA	HERMENÉUTICA DE LA RECUPERACIÓN
La gente está “alienada”, no sabe, no ve.	Se hacen emerger los significados compartidos a partir de los cuales las prácticas sociales tienen lugar.
Se parte de una relación de saber-poder desigual. Desde mi lugar de saber-poder desvalorizo el saber del otro.	Se propician relaciones de poder horizontales. El otro me aporta desde su lugar y su visión.
El conocimiento está en manos de expertos.	El conocimiento se construye a partir de lo que aportan los expertos temáticos y los expertos vivenciales.
Se concienza a los otros/as.	Se construye con los otros/as.
Se habla en nombre de otros, se piensa por otros.	Se habla desde uno/a.
Se generan proyectos en función de lo que se cree los otros necesitan.	Se construye un proyecto común.
El cambio descansa únicamente en el conocimiento adquirido por especialistas.	El cambio descansa en las relaciones.
Se convoca a participar en “nuestro proyecto”.	Se participa en la definición del problema, en la elaboración y gestión del proyecto.

Para visualizar las consecuencias de la hermenéutica de la sospecha como posicionamiento en la práctica no es necesario remitirnos a sistemas visiblemente “perversos”. Muchos de los procesos que se pretenden participativos descansan en realidad en esta forma de entender el mundo, centrandolo por tanto sus actuaciones en la necesidad de “concienciar a los otros”, de “hacerles ver” ese orden oculto que nosotros (como expertos o como privilegiados) ya hemos desvelado. Los supuestos sobre los que descansa este posicionamiento tienen

innumerables consecuencias a nivel metodológico: en tanto yo sé algo que el otro no sabe, algo que debo transmitir al otro, se parte de una relación desigual de poder-saber en la que el otro no tiene nada que aportar. En lugar de

“construir” con el otro, se trata de “transmitir” al otro, lo que nos lleva directamente a “pensar por otros y hacer para otros”, en síntesis, a generar proyectos y luego invitar a participar a los supuestos “beneficiarios”.

Hacia el uso de metodologías participativas

Las MP pueden parecer, a bote pronto, una quiera abstracta. Se trata, en el fondo, de hacer participar a la gente, por lo que su implementación nos puede parecer incluso fácil. La idea que la investigación tradicional se ha hecho sobre la participación se suele resumir en “reunir a la gente y esperar a ver qué sale”, de lo que se sigue que cualquier cosa basada en la participación ni es seria, ni nos puede ayudar a generar conocimiento. La participación, sin embargo, es algo complejo, precisamente porque no se trata simplemente de reunir a la gente. Nuestra idea aquí va a ser evidenciar la complejidad que entraña un proceso realizado con MP, pero, sobre todo, intentaremos poner de manifiesto que el uso de las MP tiene siempre una lógica detrás, a partir de la cual se quieren alcanzar objetivos y acciones concretas. Con esto lo que queremos transmitir es la idea de que un proceso guiado con MP es un proceso complejo, que puede ser fiable o no según cómo se haga. Por tanto, ni todo vale cuando pensamos desde las MP, ni todo proceso con MP es bueno per se.

Para poder dar validez a los resultados de un proceso realizado con MP, necesitamos saber antes qué queremos y hacia dónde vamos. No tiene sentido plantearse las MP sin un objetivo

claro. A partir de éste, las MP nos aportan un camino participativo para plantear propuestas orientadas a mejorar la situación inicial de la que se parte. Esto implica asumir que estamos en un proceso que tiene un inicio y un fin (o mejor dicho, una finalidad), en el que tenemos que cuidar lo que hacemos y cómo lo hacemos, así como para qué lo hacemos.

El lugar natural de las MP puede que sea la Investigación Acción Participativa (IAP), un proceso de investigación social construido a partir de bases participativas. Ese es también el lugar de donde provienen nuestras reflexiones, pero tras una experimentación significativa con ellas, pensamos que las MP no se agotan en la IAP. Podemos utilizarlas en otros procesos, no necesariamente en el marco de una investigación. Intentaremos mostrar que las MP se pueden aplicar en muchos procesos sociales y ámbitos distintos: una evaluación, la elaboración de un plan comunitario, la implementación de presupuestos participativos... La característica común es el enfoque de la participación que estas metodologías proponen. Siempre que empleemos MP tendremos que pensar un proceso de principio a fin, de otra manera las MP serán muy pobres o sencillamente no nos permitirán llegar a ningún sitio,



Las Metodologías Participativas persiguen **abordar un problema** desde una perspectiva participativa para **plantear, en forma conjunta, propuestas orientadas a mejorar la situación inicial** de la que partimos.



Podemos definir la participación como un **proceso de implicación** mediante el cual **los diferentes actores plantean los problemas y soluciones**, con metodologías y herramientas que fomentan la **creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos**, encaminados a la construcción de conocimiento común. Este abordaje tiene en cuenta el **escenario específico** donde tiene lugar el proceso y las alternativas, en un contexto determinado política, social y económicamente, con el **objeto de mejorarlo**.

más allá de la gracia y la habilidad de hacer cosas puntuales participativamente.

Plantearnos el *para qué* de las metodologías participativas implica, por ejemplo, optar por un tipo de producto u otro a la hora de recibir una demanda. En los casos en que quienes encargan el trabajo cierran la posibilidad a la implementación de acciones, y estén dispuestos sólo a utilizar metodologías participativas para “conocer” una determinada realidad, ¿tiene sentido poner en marcha un proceso participativo?; cuando invitamos a los distintos agentes a participar en la construcción colectiva del conocimiento sobre su realidad, pero no a transformarla, ¿estamos también ante un proceso participativo? ¿Tendría más sentido en estos casos optar por un diagnóstico cualitativo o se puede ir más allá de los marcos propuestos por quien encarga un trabajo? Estas son preguntas que no tienen respuestas per se, pero que necesariamente deben plantearse en el inicio de un proceso de este tipo, tanto al interior del equipo como con los diferentes agentes implicados, de manera tal que desde el inicio queden claros y haya un acuerdo sobre la finalidad del proceso que se empieza. De otra forma, se estaría “manoseando” la participación de la gente.

La principal herramienta para lograr en términos prácticos esa dimensión participativa la encontramos en los talleres participativos. Son, tal cual desarrollamos en los siguientes capítulos, la herramienta que nos permite generar espacios de encuentro con los que pensar una problemática desde una perspectiva

general e implicativa, vinculada en todo momento a la realidad de los participantes. Se convierten en el elemento central que convoca y permite deliberar a los diferentes actores para llegar a resultados concretos. Su centralidad en la metodología yace precisamente en su orientación como espacio de encuentro y diálogo entre diferentes actores que, afectados por una problemática específica, y puede que heterogénea, se implican en un proceso que, primero, trata de hacer público y compartido un problema y, segundo, busca alternativas colectivas para resolverlo. Constituyen, por tanto, los momentos participativos por excelencia en que se propicia que los diferentes actores entren en diálogo directo, construyan una visión común, en base al debate y la discusión consensuen acuerdos y planifiquen unas actuaciones que den cuenta de las problemáticas que se quieren transformar. En ese sentido apelan abiertamente por la recuperación y desarrollo de los espacios públicos como marco para la resolución de conflictos y la construcción de escenarios alternativos.

En procesos que se inician con la intención de que los actores determinen y asuman la problemática que les afecta, es importante conseguir que los implicados capten la dinámica participativa desde el principio como lógica de funcionamiento. La utilización de los talleres puede facilitar esta tarea, especialmente porque ayudan a avanzar desde una dimensión enteramente práctica hacia la búsqueda de soluciones realizables. En ese sentido podríamos afirmar que los talleres participativos aumen-

tan y se intensifican en la medida que el propio proceso participativo lo hace.

Distinguimos el uso de los talleres del uso que podamos hacer de las herramientas derivadas de las técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación social. Estas últimas trabajan con los diferentes actores, pero en ningún caso los convocan colectivamente para la reflexión progresiva de la problemática tratada, ni para la obtención o síntesis de los resultados como producto de una deliberación común. Por tanto, debe quedar claro que la dimensión colectiva no la da en sí la simple reunión de los actores, sino el hecho de lograr una real interacción e intercambio entre ellos que los lleve a decidir colectivamente sobre procesos públicos.

El *para qué* específico de los procesos participativos es provocar esos momentos que realmente permitan el encuentro, el debate y la deliberación de los actores y, por tanto, de las propias redes sociales involucradas en el acontecer social, avanzando hacia la definición de alternativas colectivas para afrontar la problemática que los convoca. Todo apunta en la misma dirección: distinguir una problemática pública, una situación común que en diferente medida los afecta a todos, promover el debate y la visualización de los posicionamientos existentes entre esos actores ante dichas problemáticas y alcanzar acuerdos que engloben al mayor número de actores posibles de cara a resolver esa problemática, considerando los límites vigentes.

De este modo ya planteamos una distinción sustantiva tanto de la participación, como de las técnicas participativas. Por un lado, vinculamos la participación a un proceso activo, de reflexión y deliberación, y, por otro, asociamos las técnicas participativas a unos talleres que nos permiten precisamente trabajar la participación en ese sentido. Visto en detalle podemos afirmar que la participación no es sólo contar con los actores, sino generar un proceso reflexivo que permita a esos actores deliberar conjuntamente tanto una problemática, como alternativas de acción alrededor de ella. Los talleres son así un punto focal de la metodología participativa por el proceso que implican, alejando la concepción de la participación del sentido representativo habitualmente asociada a ella. Según el momento específico del proceso en el que nos encontremos los talleres se concretarán mediante técnicas específicas. Aunque eso sí, siempre bajo esa característica común que implica una convocatoria de los diferentes actores afectados, quienes bajo un marco asambleario debaten en directo y por tanto se influyen recíprocamente para la obtención de resultados. En definitiva siempre buscamos partir de lo individual (de lo que la gente vive, sabe y siente) para pasar a tratar los problemas colectiva y públicamente (potenciar el conocimiento colectivo).

En ese sentido es evidente que las MP implican una concepción normativa o una *politeya* basada en la democracia. Su aplicación en las ciencias sociales va más allá de la simple búsqueda de información por parte de investiga-

dores especializados o más allá de un proceso meramente reivindicativo. Así los talleres presuponen siempre para nosotros una ciudadanía activa y un proceso, en este orden, siempre político en cuanto se concreta en un diálogo público sobre asuntos públicos. En la medida que vinculamos la producción de conocimiento con la transformación de la realidad, el contenido participativo y colectivo trasciende los mecanismos dirigidos a recoger información para derivar en mecanismos de deliberación, organización y ejecución de propuestas por parte de los actores implicados, proceso mediante el cual los participantes pueden pensar la información, argumentar posiciones diferentes y concretar propuestas que impliquen al conjunto de los participantes.

La idea central de que la resolución y transformación de las realidades sociales pasa en gran medida por la implicación de los actores afectados, es la que centraliza que acciones como la reflexión colectiva, el debate sobre el contexto que marca la problemática, la priorización de la problemáticas existentes, la organización y definición de unas actividades como alternativas de solución, entre otras, se deban procesar mediante espacios de encuentro colectivos. Sólo esa interacción de los actores es la que puede permitir la transformación de situaciones en la medida que las decisiones que se tomen en su interior se traduzcan directamente en acciones sociales y públicas.

Desde nuestro punto de vista, es posible diferenciar dos momentos claves en todo proceso participativo: el diagnóstico y la elaboración de

propuestas. Mientras en el primer momento de lo que se trata es de “conocer” la realidad sobre la que estamos trabajando, el segundo estará orientado al diseño de un plan de acción que nos permita “transformar” esa realidad de la que partimos. Sin embargo, el hecho de que con este tipo de procesos no sólo nos proponemos “conocer” sino al mismo tiempo “transformar” la realidad, condiciona desde el inicio la lógica que rige las metodologías a utilizar. Si bien es en el segundo momento, que conceptualizamos como PAI (Plan de Acción Integral) donde se despliega todo el potencial de las herramientas participativas, no es lo mismo abordar un diagnóstico cuando sólo intentamos “conocer” que cuando éste constituye un momento previo (y necesario) al PAI que, como vemos, se plantea como una actuación necesariamente participativa. Así, ese diagnóstico se concibe como paso previo a la programación y posterior ejecución que es el PAI. Sólo en ese vínculo las MP encuentran la lógica: se diagnostica de forma colectiva expresamente para definir y emprender unas acciones que, también, se asumirán de forma colectiva.

Entre los dos bloques centrales que constituyen el Diagnóstico y el PAI ubicamos la Devolución y Autodiagnóstico como momento de ensamble entre uno y otro. La lógica de esta secuencia se deriva del sentido y la finalidad de los procesos participativos: para definir qué acciones emprenderemos para transformar una realidad (PAI) primero debemos estar de acuerdo en cuál es la situación de la que partimos y conocer los elementos del contexto que la

condicionan (AUTODIAGNÓSTICO). En realidad, podríamos acotar un proceso participativo a estas dos instancias (AUTODIAGNÓSTICO y PAI) ya que dan cuenta de los dos momentos clave: conocer para transformar. Sin embargo, para alcanzar ese AUTODIAGNÓSTICO es necesario un recorrido previo (el DIAGNOSTICO-CONTEXTUALIZACIÓN) que nos permita hacer converger en un espacio público (la DEVOLUCIÓN) los distintos discursos y posicionamientos de los actores vinculados a la problemática que estamos abordando, de manera tal que ese AUTODIAGNÓSTICO se elabore a partir de la mayor pluralidad y diversidad posible de voces. Vemos cómo el momento del DIAGNÓSTICO queda planteado exclusivamente al servicio de la elaboración de propuestas, y sólo cobra sentido en los procesos participativos como paso previo y necesario al PAI. En función del contexto en el que estemos trabajando, el proceso de diagnóstico puede demandarnos más o menos tiempo. Es posible, incluso, que partamos de un diagnóstico ya elaborado con anterioridad, pero en todos los casos será necesario “devolver” toda la información recopilada y/o construida a lo largo del diagnóstico a los actores implicados, generando un autodiagnóstico que permita abordar la elaboración de propuestas a partir de un conocimiento lo más profundizado y articulado posible de esa realidad que se pretende transformar. Se trata, como señalábamos en la introducción, de ofrecer una información cualificada a los participantes para que ellos puedan valorar la situación de partida. Sólo de esta manera podemos facilitar que la ciudadanía interprete los problemas como un

actor crucial de la realidad que comparte. El técnico aquí tiene que hacer un trabajo arduo de sistematización para que la ciudadanía pueda efectivamente tomar parte del diagnóstico. Por eso, bien sea mediante un autodiagnóstico o mediante la devolución sistematizada de diagnósticos existentes, vamos a construir un escenario colectivo en el que los ciudadanos puedan efectivamente pensar los problemas con el objetivo de reflexionar alternativas que transformen la situación de partida.



En tanto las MP son especialmente “contextuales”, será necesario adaptarlas a los contextos espaciales, temporales, institucionales, sociales, etc. en que se sitúen. Siempre que asumamos la finalidad y el sentido participativo del proceso, podremos utilizar las MP en escenarios y marcos muy diversos. En términos temporales, por ejemplo, podemos encontrarnos con procesos que en una serie de sesiones recorran los diferentes momentos y pasos hasta llegar a la puesta en marcha de las actuaciones acordadas, y otros que requieran

lapsos temporales mucho más extensos. Sea en una semana, en meses o en años, la lógica será siempre la misma, lo que necesitaremos adaptar serán las herramientas a utilizar para ir avanzando en cada fase. De la misma forma, en términos socio-espaciales, podemos encontrarnos con procesos que se implementan en ámbitos más abiertos (barrios, municipios, comunidades) y otros que tienen lugar en marcos más cerrados o internos (instituciones, delegaciones y entidades de diverso tipo). Evidentemente las estrategias variarán en cada caso, (pensemos por ejemplo en el tipo de actores que nos encontraremos en uno y otro marco, en las diferencias de convocatoria y movilización que implican, etc.) aunque la lógica que organice el proceso seguirá siendo la misma. Pero no solamente el contexto espacial y temporal condicionan las estrategias a seguir, también juega un papel fundamental a lo

largo de todo el proceso la implicación inicial de la que se parte, así como de quién proviene el encargo: no es lo mismo iniciar un proceso desde una administración, con el respaldo político, que empezarlo por iniciativa de un grupo ciudadano (formal o informal). No es lo mismo poner en marcha un proceso participativo en una coyuntura en la que ya haya una serie de actores movilizados y preocupados por resolver una situación, que en uno donde no exista una movilización previa.

En los apartados que siguen abordaremos estos dos momentos (DIAGNÓSTICO-CONTEXTUALIZACIÓN y PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL) intentando mostrar las lógicas que los rigen, proponiendo al mismo tiempo una serie de pasos y herramientas que permiten su implementación práctica.

a

EL DIAGNÓSTICO Y LA CONTEXTUALIZACIÓN

Tal como dijimos, la finalidad de las MP es transformar, y cualquier proceso que quiera transformar un contexto convivencial tiene que empezar por conocer ese contexto.

Las características de la fase de diagnóstico al interior de las MP estará condicionada por esta premisa: conocer la realidad para poder transformarla. No es lo mismo hacer un diagnóstico (por más participativo que sea) si lo que queremos es sólo “conocer”, que plantear un diagnóstico como fase previa y necesaria para poder abordar el PAI con la mayor cantidad de elementos posibles que nos permitan plantear las acciones para “transformar” esa realidad.

Un proceso, para ser participativo, debe abrirse desde el inicio a la implicación de los actores en la definición misma del problema sobre el que vamos a trabajar. Es bastante habitual que, ante una demanda inicial, tendamos a buscar y proponer soluciones, sin detenernos previamente a “problematizar” esa demanda.

Empezar formulando *un problema* siempre nos abre preguntas, nunca las cierra. Por ejemplo, nos lleva a hacer preguntas sobre los factores o los elementos que nutren tal problematización, los vínculos existentes entre el

objetivo y las personas que están alrededor de él, las prácticas que lo acompañan, los conflictos o las contradicciones. No podemos partir de la simple enunciación de un objeto, sino que por medio de las MP trasladamos el objeto a su contexto y allí le preguntamos para dotarlo de sentido a partir de los problemas, los conflictos y las cosas que se comparten, dejando hablar a sus protagonistas, dando la voz a los que conviven. De este modo con las MP vamos, primero, a ver un *problema*, en el que encontraremos nuestro objeto interrelacionado y descansando sobre otros muchos factores que son los que nos permitirán contextualizarlo.

Al partir de un *problema* establecemos un modo específico para abordar nuestra tarea, pues, ciertamente, presupone un planteamiento metodológico concreto que implica un modo específico de realización. En este sentido, eludimos hablar de valores desde una perspectiva jerárquica que distribuya el sentido de los problemas sin considerar los conflictos y las diferencias en la formación de aquéllos. Si, por ejemplo, nuestro problema es la inmigración en un barrio, se trataría de partir del problema de la inmigración en dicho barrio, lo cual implica contextualizar el problema,

por un lado, desde las características propias del barrio, de las normas existentes (que no afectan sólo a ese barrio), de los perfiles socio demográficos, de las necesidades y los conflictos, desde lo que la ciudadanía de ese barrio piensa en torno a la inmigración, mientras que, por otro lado, contextualizamos el problema en torno a factores y actores que no siendo del barrio tienen vínculos e influencia sobre el problema (por ejemplo, la Administración Pública, las necesidades económicas, los flujos migratorios, etc.)

Con el uso de las MP no podemos plantearnos una tarea considerando una jerarquía de valores a priori, que nos invite como profesionales a ordenar la realidad de acuerdo a una serie de significados y sentidos previamente delimitados. Esto daría al traste con la posibilidad de ver en los valores conflictos y diferencias, a saber, significados pragmáticos para la ciudadanía. Esto no significa caer en el relativismo del todo vale, sino en la más pragmática opinión de que la gente tiene valores distintos. Tomando como punto de partida un *problema*, y no sólo un objeto, podemos pensar a partir de una perspectiva pública y convivencial de los valores, en la que éstos no son nunca letra muerta, sino que pueden ser entendidos como procesos comunicativos y relacionales. En lugar de una jerarquía de valores, lo que concebiremos entonces será una *jerarquía de problemas*. Éstos no se refieren sólo a la identidad de los valores que cada persona tiene, sino a la implicación pública y convivencial que tienen tales valores para los sujetos en un marco convivencial concreto, a saber, cómo éstos sostienen el problema y, sobre

todo, qué distinciones atribuyen al problema. De este modo, nunca convertiremos los valores en un tema de debate, ni en un tema de conflicto, sino que hablaremos siempre desde una perspectiva convivencial a partir de los problemas que tiene cada cual.

Contextualizar el problema se convierte así en un punto de partida, nunca en un punto de llegada. Enhebrar bien esta contextualización puede facilitar mucho el desarrollo de las MP. El objetivo, en definitiva, es conocer las preguntas que abren el problema, es decir, las interrelaciones que lo nutren y dan consistencia dentro de un contexto convivencial y lleno de significados. Por eso no nos podemos dar por satisfechos con definiciones a priori, incluso las más razonadas. Las MP nos empujan a conocer las prácticas sociales y los significados compartidos, todo aquello que da sentido a los problemas, todo aquello que nos abre preguntas para abordar las relaciones, las redes sociales que sustentan el problema.

Como se puede suponer de lo expuesto hasta ahora, el diagnóstico no puede ser concebido como un sustituto de la ciudadanía a la hora de pensar el sentido del problema, ni se hace para suplir y hacer prescindibles las redes sociales: el diagnóstico tiene que ser una herramienta que contribuya a nutrir y enriquecer el conocimiento sobre la realidad que pretendemos transformar, para poder así en el momento del PAI abordar la elaboración de las propuestas. Por eso hablamos de diagnóstico y contextualización, a fin de remarcar el sentido con el que abordaremos esta primera etapa del proceso.

El PAI es un proceso en el que emplearemos herramientas participativas para facilitar que la ciudadanía pueda reflexionar sobre un posible horizonte y sobre propuestas de acción conjunta. La contextualización, en este sentido, no puede plantearse como un proceso cerrado, en el que el técnico hace un diagnóstico, concluye y entrega los resultados. Iniciar el PAI con un diagnóstico cerrado, del que podamos deducir ya acciones colectivas, desestimaría la posibilidad que tienen los sujetos implicados de reflexionar en el contexto convivencial, interpretando el sentido del diagnóstico a la luz de las prácticas y redes convivenciales en las que están inmersos. Por eso el PAI tiene que empezar siempre con una “devolución” a los actores implicados de toda la información recogida a lo largo del diagnóstico (ordenada y sistematizada), para que sean los propios interesados quienes profundicen y articulen esa información, haciendo emerger nuevos sentidos que encauzarán el proceso de elaboración de propuestas.

A través de la devolución pasaremos de un diagnóstico a un autodiagnóstico, de una información (hasta el momento) recogida, ordenada y acumulada más por los técnicos, a un conocimiento construido colectivamente por los actores implicados. Sin este paso previo es imposible pensar conjuntamente propuestas sostenibles, encaminadas a establecer nuevas acciones o prácticas desde el contexto de las redes y las relaciones de los implicados.

Es presumible que cuando se realice el PAI todas las personas implicadas en él no agoten la pluralidad que pueda existir en una comunidad. También es probable que no todo el mundo conozca los límites institucionales vigentes, como es posible que no todo el mundo conozca al detalle información técnica o secundaria sobre el problema que trabajamos. Mediante el autodiagnóstico vamos a intentar, precisamente, construir conjuntamente y colectivizar la información sobre el problema desde distintos ángulos, para facilitar su reflexión desde diferentes puntos de vista. El objetivo es evidenciar la complejidad de las redes sociales sobre las que descansa el problema a fin de definir las posibles acciones que se puedan emprender.

La contextualización nos proporciona elementos que permitirán pensar, tanto el problema como las alternativas, teniendo en cuenta otros muchos elementos que forman parte de las redes convivenciales y que a menudo son obviados porque pensamos que son elementos extraños o son elementos que constriñen. Obviar ese contexto implicaría imaginar una comunidad de personas individuales y aisladas y pensar alternativas sin considerar adecuadamente las relaciones y redes instauradas en toda comunidad. Traer a colación ese contexto puede facilitar a la ciudadanía hacerse una idea más global e interrelacionada de la comunidad que habita a partir, por ejemplo, de las normativas existentes, la información más relevante sobre la percepción subjetiva de la ciudadanía,



La elaboración del diagnóstico-contextualización lo que quiere es garantizar la concurrencia de voces diferentes, es decir, va a permitir la **concurrencia de la pluralidad que habita cualquier comunidad**, con el fin de que **cuando se plantee el PAI estén presentes voces distintas y heterogéneas**, directamente porque participan o indirectamente porque se las considera.

los medios materiales existentes para emprender acciones, la historia del problema, la información técnica o jurídica, las encuestas de opinión, etc.

De aquí se deriva que no pensemos las estructuras como si estuvieran ocultas y actuaran al margen o por debajo de la acción de las personas, como si su objetivo principal fuera constreñir la acción libre de un individuo, sino que pensemos que aquéllas contribuyen a esclarecer los diferentes posicionamientos y las distintas mediaciones existentes en una red convivencial en torno a un problema compartido. Esas mediaciones están vigentes en

las prácticas cotidianas y forman parte de las interrelaciones entre las personas, de ahí que también sea necesario tenerlas en cuenta si nuestro objetivo es pensar acciones que se apoyen en las relaciones y el contexto dado. Cualquier proceso que quiera transformar un contexto convivencial tiene que empezar por conocer ese contexto del que forman parte las personas, los objetos y los problemas.

Hay que tener en cuenta que el objetivo es hacer concurrir todos los límites vigentes (los que puedan estar más cristalizados y los que sean más difusos), pues sólo así podremos efectivamente pensar alrededor de ellos y cambiarlos.

Los pasos



ejemplos

Para poder llevar a la práctica los objetivos que nos planteamos en el momento de diagnóstico-contextualización es necesario dar una serie de pasos que nos permitirán ir avanzando en la consecución de estos objetivos. A fin de mostrarlos de forma clara, los presentamos en una sucesión lineal, aunque en realidad se dan de forma interrelacionada y muchas veces en una misma instancia estaremos abordándolos de manera conjunta. Sin embargo, creemos que el intento por mostrar los elementos fundamentales que deben estar presentes en el momento del diagnóstico y una posible secuencia para irlos enlazando, puede servir de guía para organizar esta primera etapa del proceso.

Partimos de la idea de que si vamos a realizar un proceso utilizando MP es porque, o bien tenemos una demanda concreta de alguien, o bien queremos cambiar algo dentro de una organización o comunidad. Desde cualquier otro punto de vista, el uso de MP se queda en lo anecdótico. Puede que empecemos por una demanda concreta, puede que la demanda no sea tan concreta, en cualquier caso con el uso de las MP siempre tenemos que empezar PROBLEMATIZANDO ESA DEMANDA o motivo inicial. Siempre entenderemos cualquier demanda inicial como un problema a construir y no como el objetivo que guiará nuestro proceso.

Si partimos de la demanda de “abordar el problema de la inmigración en el barrio X” tendremos que preguntarnos por qué la inmigración es un problema y para quién es un problema, en tanto seguramente la inmigración será vivida de maneras muy diferentes por los distintos actores presentes en ese contexto de trabajo. Si estamos trabajando en un contexto institucional y la demanda es definir entre los integrantes de una organización un Plan de Participación de cara a ampliar sus alcances y ámbitos de actuación, tendremos que preguntarnos previamente qué está pasando actualmente en la organización, por qué se considera que a través de la elaboración de un Plan de Participación se podrían alcanzar los objetivos, cuáles son las problemáticas que están operando para que la organización no alcance sus objetivos, cuáles son esos objetivos, etc.

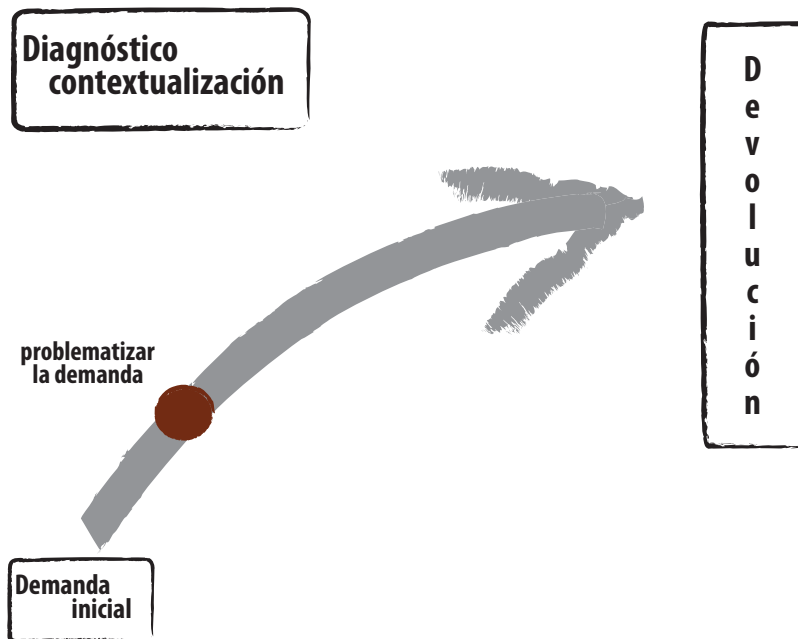
No tiene sentido poner en marcha un proceso participativo para dar respuesta a una demanda planteada unilateralmente por alguno de los actores implicados. Es bastante habitual que quienes nos llaman partan de la premisa de que el problema lo tienen el resto de actores implicados, que son los otros quienes

deben cambiar y, por tanto, que el trabajo debería orientarse a trabajar con los otros.

Al problematizar la demanda intentaremos identificar cuáles son los “dolores” iniciales, lo que preocupa a cada uno de los actores implicados, hasta encontrar un “dolor común”, una preocupación compartida a partir de la cual definir entre todos cuál es el problema sobre el que vamos a trabajar. Obviamente no todos los actores estarán vinculados al problema de la misma manera, ni tendrán las mismas expectativas, ni jugarán el mismo papel. Cada uno realizará aportaciones diferentes, y tendrá al mismo tiempo unas limitaciones. Se trata entonces en este primer momento de ir acotando, reconociendo y asumiendo el papel de cada

uno de los actores en el proceso que vamos a iniciar, a fin de alcanzar unos “acuerdos mínimos” desde los que podamos comenzar a trabajar.

En este paso realizamos unas primeras reuniones cuyo objetivo es ir avanzando en la definición participada del problema, a partir de la demanda inicial que hayamos recibido. Es lo que suele aparecer en algunos textos como “negociación inicial”, es decir, unas primeras reuniones entre el equipo técnico, quienes realizan el encargo y los primeros actores contactados para lograr esos “acuerdos mínimos” (tiempos-recursos-producto) e ir confeccionando un *plan de trabajo*.



1^{er} PASO: PROBLEMATIZAR LA DEMANDA

PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿De dónde se parte? ¿Para qué y para quién se pone en marcha el proceso? ¿Qué tema/problema se va a abordar? ¿Con qué herramientas? · ¿Cuál es el problema que preocupa? · ¿Por qué es un problema? · ¿ Para quién es un problema?	Dolor o preocupación común, papel de cada actor, finalidad del proceso Acuerdos mínimos para comenzar a trabajar (tiempos, recursos, producto)	Primeras reuniones entre el equipo técnico, quienes realizan el encargo y primeros actores contactados (“negociación inicial”)



ejemplos

Pero no basta sólo con avanzar desde la demanda inicial hacia la construcción participada del problema, sino que será necesario también CONTEXTUALIZAR EL PROBLEMA, ya que no se trata de abordar un tema en abstracto sino de empezar conociendo qué es lo que piensan del tema aquéllos que están involucrados en la trama relacional alrededor de aquél.

Una vez respondidas las preguntas anteriores (por qué la inmigración es un problema, para quién es un problema) y definido cuál es el problema que abordaremos en nuestro proceso (los cambios ocurridos en el barrio a partir de la inmigración, las nuevas situaciones que se dan en el ámbito escolar a partir de la incorporación de alumnos inmigrantes, ...) no se trataría de ponernos a buscar las causas estructurales de la inmigración, sino de pensar ese problema desde el aquí y ahora del contexto en el que estemos trabajando, cómo la gente vive este problema, cómo se mueve en este barrio alrededor de este problema. Sólo desde esta perspectiva será posible pensar soluciones, en tanto estarán orientadas a transformar las redes que se articulan en el aquí y ahora en torno a ese problema.

Se trata, por tanto, de conocer lo que piensan los agentes implicados en la problemática. Al hablar de agentes nos referimos a cualquier sujeto que actúa, sea un agente institucional, legal, ilegal, femenino, masculino, asociado, directamente implicado o no, etc. En este sentido, no vamos a partir nunca de un tema en abstracto, sino que el

problema del que partamos y, por tanto, lo que hagamos, siempre va a estar contextualizado espacio-temporalmente, vinculado a unas redes sociales, a prácticas e instituciones. Se trata de ir “aterrizando” la temática acordada en el aquí y ahora, a partir de los sentidos y sentires que los propios implicados aportan desde el contexto específico en el que estemos trabajando.

Es el momento en que recurrimos a la revisión bibliográfica y de estudios previos, a la búsqueda de datos secundarios vinculados al tema y a las entrevistas a expertos temáticos. Es interesante también conocer la existencia de experiencias similares que se hayan desarrollado en otros sitios, que nos pueden aportar elementos que enriquezcan el proceso que estamos iniciando, a partir de sus logros y de los obstáculos que han ido encontrando en el camino. Resulta fundamental también consultar la legislación vigente y los programas o proyectos que se estén realizando en el territorio, que nos servirán para especificar cuáles son los límites institucionales en los que tendremos que movernos y/o a los que tendremos que enfrentarnos.

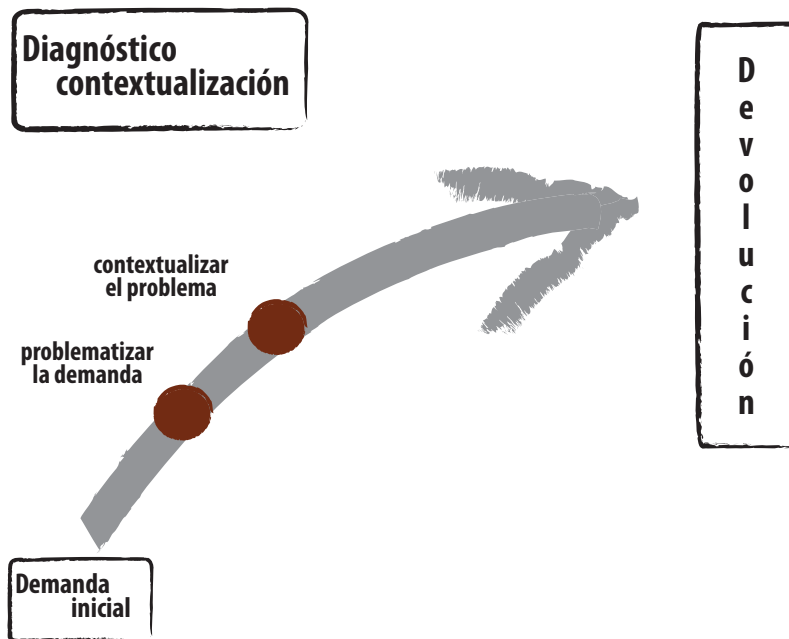
Si bien todos estos elementos nos aportan elementos para comenzar a contextualizar el problema, nos faltan aún las voces de los principales implicados: es el momento de iniciar nuestro trabajo de campo, de aproximarnos a los actores, a las redes sociales que definen y dan sentido al problema. No es lo mismo iniciar un trabajo sobre las mujeres y realizar un taller para conocer los problemas que hay alrededor de ellas en una comunidad o localidad en la que estemos trabajando, que empezar

inmediatamente a leer estadísticas e informes que nos digan los problemas de las mujeres sin conocer qué importancia conceden a esos problemas las mujeres y los hombres implicados, si hay otros o con qué se relacionan para ellos.

Es habitual que en estos primeros momentos sólo contemos con unos pocos aliados: algunos sectores de la entidad desde la que se impulsa el proceso, algunos dirigentes de las asociaciones más activas del territorio, algunas personas de la comunidad que a título personal se hayan ido vinculando,... En el inicio no es tan importante la cantidad de personas implicadas como la posibilidad de generar un clima de trabajo propicio que nos permita ir constituyendo un primer núcleo de trabajo basado en el respeto, un primer conjunto de acción (afines) que, partiendo de lo que hay, vaya sumando y atrayendo a otros actores y conjuntos de acción al proceso.



Si estamos trabajando en un ámbito territorial extenso (barrio, comunidad, municipio) podemos recurrir a diferentes técnicas que nos permitan realizar un primer acercamiento al campo (transectos, entrevistas a informantes clave, pateos,...) que, junto con los espacios de trabajo orientados al tejido asociativo más activo del territorio (talleres, entrevistas grupales), nos aportarán los primeros sentidos desde las propias redes presentes en el contexto vinculadas al tema.



2º PASO: CONTEXTUALIZAR EL PROBLEMA

PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Quiénes y en qué participarán? ¿Cómo nos vamos a organizar? ¿Cuánto tiempo se destinará y cómo se distribuirá? ¿Con qué herramientas?	Plan de trabajo (ver ejemplos en pág. 37 y 38)	Revisión bibliográfica y de estudios previos. Datos secundarios. Entrevistas a expertos temáticos. Legislación y programas vigentes en el territorio.
¿Qué sentido tiene ese problema en este contexto determinado, para estos actores?	Bloques temáticos Grupo de trabajo inicial (afines)	Pateos, transectos, entrevistas a informantes clave. Primeros talleres con las redes formales.

Hasta el momento, más allá de algunos contactos que hayamos podido ir haciendo en las aproximaciones al terreno, nos hemos movido dentro de una lógica representativa. Hemos constituido un núcleo de trabajo inicial (nuestros afines) formado por “representantes” de las asociaciones más activas, de las entidades y de la administración: es hora de dar el salto a las redes informales, de abrirnos a la pluralidad de actores presentes en el territorio. Para poder dar este “salto” a las redes informales, es necesario previamente DISEÑAR UNA MUESTRA que organice nuestro trabajo de campo, que defina cuáles son los discursos que consideramos pueden aparecer en este contexto en relación a esta temática, dónde ir a buscarlos y qué técnica utilizar en cada caso. De lo que se trata en este paso es de IR A ESCUCHAR a esas redes, que no son tan fáciles de identificar (en tanto no podemos recurrir a listados ni bases de datos) pero constituyen el elemento clave del proceso.

Además de definir a quiénes vamos a ir a escuchar (muestra), cómo vamos a distribuir los tiempos y qué herramientas se prevén utilizar en cada etapa, debemos acordar cómo nos organizaremos para ir realizando las tareas planteadas en el Plan de Trabajo. Aunque sea el equipo técnico quien asuma la responsabilidad metodológica del proceso (proponer las herramientas y los pasos que considera más adecuados para alcanzar los objetivos consensuados), es fundamental definir un espacio de seguimiento que permita ir dando cuenta de los avances que se realizan, debatiendo las

situaciones que vayan apareciendo y que impliquen un replanteo del plan de trabajo inicial y alcanzando los acuerdos sobre cómo afrontarlas y/o reencauzarlas. Debemos definir, por tanto, quiénes harán parte de ese espacio de seguimiento así cómo la periodicidad con la que se reunirá. Inicialmente, sería suficiente pautar estas reuniones de seguimiento en los momentos que significan el paso de una lógica a otra dentro del proceso, aunque es posible que más allá de las reuniones pautadas inicialmente sea necesario convocar otras no previstas, en caso de que surjan situaciones que impliquen un replanteo de las estrategias y/o de los objetivos que están orientando el proceso.

REUNIONES DE SEGUIMIENTO	
MOMENTO	OBJETIVOS
Una vez elaborado el Plan de Trabajo	Presentar, debatir y consensuar el Plan de Trabajo
Al terminar la etapa de diagnóstico-contextualización	Dar cuenta, revisar y avalar el trabajo realizado hasta el momento. Acordar cómo iniciar la etapa del PAI (devolución – formulación de propuestas)
Antes de iniciar los talleres de programación	Presentar, debatir y avalar las propuestas consensuadas hasta el momento. Definir cómo se organizarán las siguientes etapas hasta elaborar el Plan de Acción.

El espacio al que hacemos referencia se corresponde con lo que en la mayoría de proyectos se denomina Comisión de Seguimiento. Cuando estemos trabajando en un ámbito comunitario (barrio, comarca, pueblo, distrito,...), aparte del grupo o entidad desde el que surgió inicialmente la propuesta de trabajo, convocaremos a las entidades presentes en el territorio vinculadas a la temática (administración, partidos políticos, agentes económicos, asociaciones formales,...). Se trata de una instancia de carácter representativo (quienes la integran lo hacen en calidad de “representantes de” tal o cual institución, asociación, empresa...) desde donde ir tejiendo las alianzas necesarias para respaldar las decisiones que se vayan tomando. Aún cuando este espacio debe quedar abierto a la incorporación de nuevos actores que podrán irse sumando a medida que avancemos (ya sea porque no habían sido identificados en el inicio, porque aunque fueron convocados no veían el sentido o no estaban de acuerdo con el proceso,...) es fundamental que desde el inicio sea constituido, incorporando al Plan de Trabajo las reuniones de seguimiento como una de las tareas a realizar.

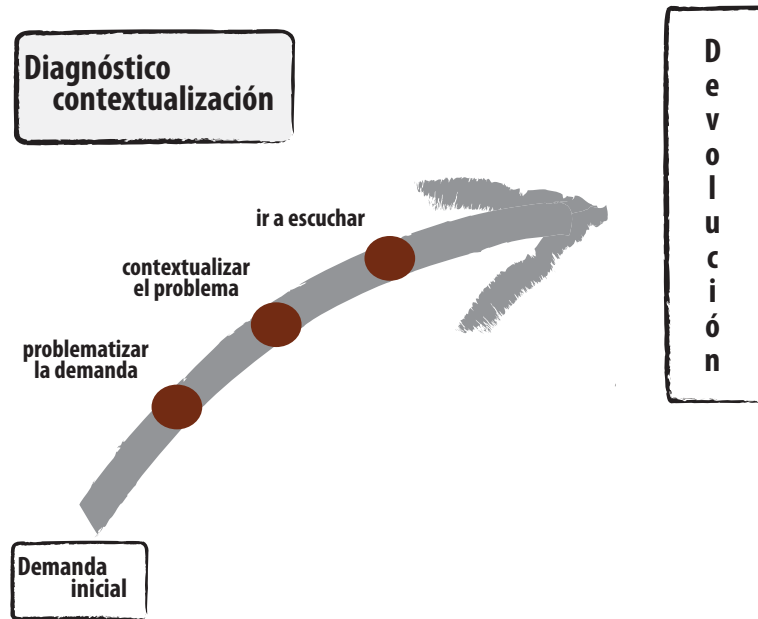
Es muy posible (y deseable) que a medida que vamos avanzando en el trabajo de campo, vayan apareciendo personas que sin ser o sentirse “representantes de” muestren un especial interés por vincularse de una manera más activa al proceso. Es importante estar atentos a fin de detectar este interés y poder canalizar sus expectativas vinculándolos al proceso a través de la realización de las tareas específicas que nos ocupen en cada fase: solicitando y/o contrastando información de

cara a las convocatorias, implicándolos en la realización de éstas, acompañándonos en los pateos o transectos... o incluso, si ese es el interés, formándolos en la aplicación de técnicas para que participen en el trabajo de campo. Estos contactos nos permitirán ir tejiendo alianzas “desde abajo” y jugarán un papel clave en el momento de la programación, ya que (al haber estado presente de una manera más continuada a lo largo de todo el proceso) podrán facilitar la movilización y dinamización de los distintos espacios o grupos de trabajo que se generen desde las propias redes cotidianas a las que pertenecen.

Mientras en el caso del espacio de seguimiento se trataría de definir desde el inicio quiénes lo integrarán y convocarlos, en este caso se trataría, como dijimos, de estar atentos y de canalizar y potenciar esas inquietudes, pero de ninguna manera debemos “forzar” la constitución de un grupo de trabajo si no es en torno a tareas específicas. Más que de “salir a buscar” quiénes podrían hacer parte de este espacio, se trataría, como dijimos, de “estar atentos” y de garantizar que quienes muestren interés en implicarse más activamente en el proceso puedan hacerlo, definiendo tareas concretas en torno a las cuales trabajar. El espacio de seguimiento se *constituye*: se define quiénes deberían hacer parte de él y *se convoca*. Este segundo espacio al que hacemos referencia *se construye*: a partir del núcleo de trabajo inicial, ir sumando otros actores afines al proceso, que con una implicación más continuada permitan ir conformando un grupo motor desde el que trabajar en forma conjunta.

EJEMPLO DE PLAN DE TRABAJO PARA UN PROCESO DE UN AÑO		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
DIAGNÓSTICO - CONTEXTUALIZACIÓN	Primeras reuniones equipo técnico y quienes realizan el encargo	■											
	Revisión bibliográfica, estudios previos, datos secundarios, legislación vigente		■	■									
	Entrevistas a expertos temáticos		■	■									
	Aproximación al campo (pateos, entrevistas a informantes claves, transectos, ...)		■	■									
	Primeros talleres con redes formales			■									
	Plan de Trabajo			■	■								
	Diseño de la muestra			■	■								
	Trabajo de Campo (talleres, entrevistas, técnicas de visualización, ...)				■	■	■	■	■	■			
PAI	Sistematización							■	■				
	Devolución							■	■				
	Formulación de Propuestas y Priorización								■	■			
	Talleres de programación									■	■	■	■
	Definición de sistema de seguimiento y monitoreo												■
EJEMPLO DE PLAN DE TRABAJO PARA UN PROCESO DE TRES MESES		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4	Sem-1	Sem-2	Sem-3	Sem-4
DIAGNÓSTICO - CONTEXTUALIZACIÓN	Primeras reuniones equipo técnico y quienes realizan el encargo	■											
	Revisión bibliográfica, estudios previos, datos secundarios, legislación vigente.		■	■									
	Aproximación al campo (informantes clave, conversaciones informales)		■	■									
	Plan de Trabajo			■	■								
	Taller de diagnóstico				■	■							
PAI	Sistematización					■	■						
	Taller de Devolución - Escenario deseado						■	■					
	Formulación de Propuestas y Priorización							■	■	■			
	Talleres de programación									■	■	■	■
	Definición de sistema de seguimiento y monitoreo												■

Reuniones de seguimiento



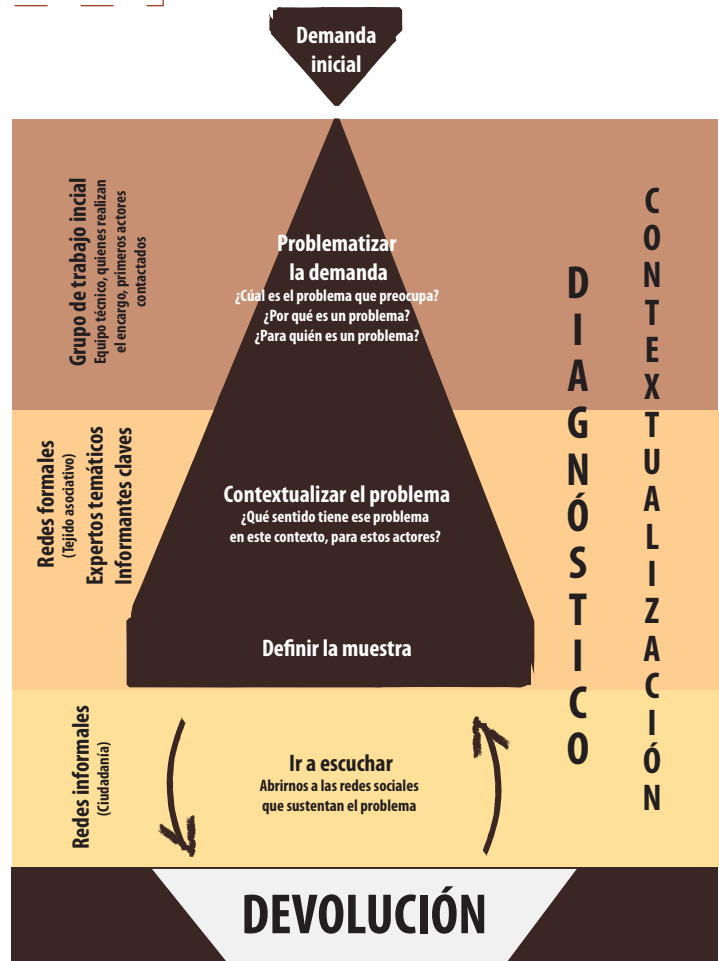
3^{er} PASO: IR A ESCUCHAR

PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Cuáles son los actores presentes en el territorio vinculados a la temática/problemática abordada?	Diagnóstico	Definición de cuadrantes de la muestra'
¿Cómo vamos a "escuchar" sus discursos?		Definición de técnicas a aplicar
¿Cuáles son sus posicionamientos?		Trabajo de campo (talleres, técnicas de visualización, entrevistas, ...)

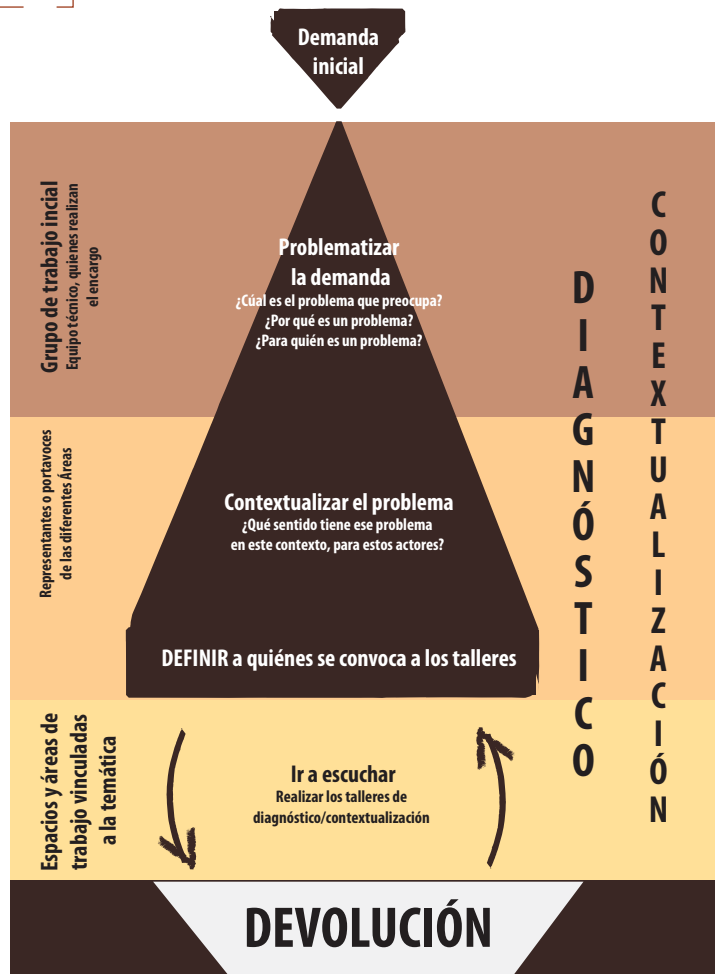
Todos los elementos que hemos ido recogiendo y construyendo a lo largo del diagnóstico-contextualización constituyen el material en bruto con el que prepararemos la devolución, de cara a elaborar un AUTODIAGNÓSTICO que nos permita iniciar la fase del PAI.

En los cuadros que siguen intentamos graficar estos tres primeros pasos para un proceso participativo que se inicie en un contexto comunitario e institucional respectivamente. Como vemos, la lógica es la misma, sólo cambian las herramientas a utilizar y las estrategias a seguir en cada caso.

TRES PRIMEROS PASOS DE UN PROCESO PARTICIPATIVO EN UN CONTEXTO COMUNITARIO



TRES PRIMEROS PASOS DE UN PROCESO PARTICIPATIVO EN UN CONTEXTO INSTITUCIONAL



Las herramientas

Al definir las herramientas que emplearemos para hacer la contextualización tenemos que pensar que nuestro objetivo es hacer concurrir el máximo posible de elementos que en ese contexto convivencial definen y dan forma al problema sobre el que estamos trabajando. Para esto podemos emplear el amplio abanico de herramientas que los distintos métodos de investigación aportan, además de las propiamente participativas. Cada una de ellas tiene sus propias implicaciones y nos aporta diferentes ángulos del problema.

Podemos dividir las herramientas en cuatro dimensiones, que emplearemos de acuerdo a las necesidades y adecuándolas al trabajo que vayamos a realizar:

1. **Datos secundarios y límites públicos**, con los cuáles podamos aproximarnos a la realidad desde elementos más cristalizados (características de la población y de la zona, encuestas de opinión,...) e institucio-

nalizados (programas públicos existentes, normas y leyes vinculantes,...).

2. **Análisis de redes**, que nos ofrezca un marco relacional entre los actores y sus correspondientes redes.

3. **Datos cualitativos**, que nos permitan considerar las relaciones de sentido asociadas a los elementos más significativos del problema.

4. **Talleres participativos**, que nos faciliten un diagnóstico realizado por los propios implicados.



Datos secundarios y límites públicos

En principio es clara la importancia de considerar estos datos en la contextualización. Sin embargo, habitualmente no se les suele otorgar demasiado protagonismo, cuando efectivamente tienen una significativa influencia sobre la delimitación del problema y las propuestas que se puedan realizar posteriormente en el PAI. Sólo hay que pensar la importancia que tiene una normativa para condicionar, según su rango, el planteamiento de una acción conjunta. Con ello no queremos decir, ni queremos pensar la norma como un hecho completamente cristalizado o inamovible, simplemente queremos acentuar su importancia y la necesidad de conocer los límites que trae consigo. Su no implicación en el diagnóstico-contextualización puede hacer pensar en el transcurso del PAI que se pueden concebir muchas acciones, seguramente originales y desafiantes, pero que pueden ignorar ciertos obstáculos pragmáticos, por ejemplo, en las normas. Si pretendemos cambiar éstas, antes que nada habrá que conocerlas, por tanto tendremos que hacer lo posible por hacerlas públicas, que sean conocidas sus implicaciones, para así considerar las acciones dentro del contexto del que partan, aún cuando el objetivo que se plantee al pensar las acciones conjuntas sea precisamente desbordar esos límites.

En este sentido, al emplear MP puede ser muy útil todo tipo de información que en mayor o en

menor medida condicione el problema. Podemos considerar programas públicos que existen ya en relación a nuestro problema, como acciones privadas o de ONG que nos pueden facilitar poner en relación recursos públicos ya existentes, facilitando una posterior coordinación. También puede ser útil conocer datos vinculados a encuestas de opinión pública, en tanto en cuanto sean significativas. De igual forma pueden aportar mucha información relevante informes especializados sobre el problema que tratamos.

Si decidimos que queremos reflexionar sobre el contexto convivencial para pensar acciones conjuntas, todos estos datos traen de la mano unos límites que pueden efectivamente nutrir la reflexión y la elaboración de propuestas. En este sentido, hay que hacer hincapié en la importancia que tiene la realidad formal e institucional en la delimitación de los significados compartidos. Es un límite y como cualquier otro tiene que ser implicado si es que queremos reflexionar sobre las prácticas y el problema. No considerar debidamente dichos factores nos vuelve a llevar al problema de desdoblar al individuo en una parte cognitiva y otra parte práctica. Sólo desde lo cognitivo no podemos enfrentarnos a la práctica, ni mucho menos pensar que se puede cambiar. Si pensamos al individuo inmerso en una red social, lo pensamos formal e informalmente, es decir,

vinculado a relaciones institucionales, tanto formales (la ley que sanciona), como a instituciones informales (los partidos de fútbol o las telenovelas, por ejemplo).

Sin duda, asistimos a un importante debate sobre el papel que deben ocupar las instituciones en la vida pública, polarizado entre quienes consideran que para poder incidir sobre las políticas se debe trabajar desde el interior de éstas, frente a quienes creen que la transformación pasa por actuar desde fuera de ellas (que a su vez oscila entre posturas de rebeldía y resistencia, o de generación de políticas alternativas ante éstas). En este sentido, Subirats⁹ insiste en la importancia de trabajar en la frontera y combinación de estas tres opciones: la incidencia desde las instituciones, mantenerse al margen y la creación de alternativas.

En nuestra opinión, la importancia que tienen las instituciones en los marcos de convivencia es medular, y sin ellas no podemos plantear transformar nada. Al hilo de esta discusión, Cornelius Castoriadis (1998) solía poner como ejemplo de la importancia de las instituciones el lenguaje. Éste no pertenece a nadie, no es individual, pero todos están entrelazados mediante él. Eso no nos priva de emplearlo e incluso subvertirlo, pero no podemos sino mediante él. Las instituciones no son elementos simplemente ajenos a la acción humana, no sólo son elementos que constriñen. En este

sentido no son disuasorias de la acción participativa, sino que pueden colaborar bien en su desarrollo. Se podría decir que, al contrario, el problema es mitificar la institución cuando realmente ésta es un medio de comunicación que refleja una red de significados y prácticas. El problema no es entonces la institución singular, sino la red que la sostiene, las desigualdades que abriga. Por tanto, apropiarse de la institución significa poder reflexionar sobre sus límites desde la red que abarca, lo que dimensiona el problema de las instituciones hacia un escenario compartido. Pensar que podemos reflexionar sobre un problema y plantear alternativas sin considerar las instituciones, significa imaginar un marco convivencial sin instituciones y eso sería como decir que podemos pensar la realidad sin lenguaje. La institución es parte integral de las prácticas de los sujetos, es toda red social perdurable en el tiempo y en el espacio.

Al realizar la contextualización tenemos entonces que considerar la importancia que en la definición del problema tienen las instituciones, los programas públicos y privados (en caso de que existieran), la propia historia, los significados compartidos, encuestas de opinión pública, el saber especializado, etc. Se trata, en definitiva, de poder obtener una visión general de las interdependencias que se producen, que en mayor o en menor medida va a implicar también el entorno institucional.

9. Joan Subirats (2004), *Democracia, Participación y Transformación Social*, REVISTA POLIS, N.º 12 (www.revistapolis.cl).

10. En <http://revista-redes.rediris.es> (REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales, volumen 11, diciembre 2006) se puede consultar un Monográfico sobre participación y análisis de redes que reúne una serie de artículos que parten de una mirada relacional de lo social y hacen aportaciones al análisis de redes desde diferentes perspectivas. Hay tres artículos de éste monográfico que se encontrarían, con ciertos matices, dentro de la perspectiva que desarrollamos en el presente libro: "Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social", T.R. Villasanté y P. Martín; "La vulnerabilidad relacional: Análisis del fenómeno y pautas de intervención", Jordi Bonet i Martí; "Las redes sociales rumanas en Coslada: un espacio de encuentro intercultural", L.M. Buitrago., C. Bonilla y otros.

11. Llamamos conjunto de acción a redes más o menos estables que se articulan entre varias asociaciones, entidades y/o grupos informales. Pueden ser más continuadas en el tiempo, articulándose en torno a tareas comunes o a estilos de trabajo compartidos, o pueden ser inestables y puntuales, constituyéndose en torno a situaciones coyunturales que catalizan esos vínculos, a modo de alianzas.

Análisis de redes

Si bien los datos secundarios nos proporcionan elementos que nos permitirán un primer acercamiento al tema sobre el que estamos trabajando, a fin de contextualizar el problema en el aquí y el ahora resulta fundamental recurrir al análisis de redes, de manera tal que podamos visualizar cómo se articulan y posicionan los distintos actores presentes en este contexto y en el momento actual en relación al tema que estamos indagando.

No todas las personas forman parte de redes sociales formales (asociaciones, entidades, grupos formales) sin embargo todos nos movemos y realizamos nuestras actividades cotidianas en función de unas redes (laborales, familiares, de proximidad, de ocio) más o menos formales. En tanto los procesos participativos apuntan a trabajar a partir de los "sentires" y las prácticas cotidianas de la gente, es necesario incorporar esta perspectiva de tal forma que las acciones propuestas descansen en los espacios, tanto formales como informales, que dan sentido y forma a las acciones cotidianas de la gente. Si un proceso participativo no descansa en estos espacios cotidianos, en estas redes, estaremos trabajando la participación en abstracto o a lo sumo en los canales y espacios previamente definidos e institucionalizados. La participación ha de apoyarse en las redes que ya están funcionando, tanto for-

males como informales y apuntar a transformar las relaciones que en esos espacios se vienen dando, de tal manera que el poder se distribuya de una manera más equitativa.

Existen diferentes modos de abordar el análisis de redes, que van desde representaciones gráficas manuales, hasta complejas aplicaciones informáticas¹⁰. Dado que lo que pretendemos en un proceso participativo es ir construyendo conocimiento con los propios actores implicados, es necesario que las herramientas que utilicemos sean asequibles y susceptibles de ser utilizadas de forma participativa. Recurriremos por tanto a una forma sencilla y práctica que nos permite visualizar las relaciones existentes entre los actores: la realización de un mapa social o sociograma.

La utilización del sociograma nos aporta un material sencillo para contextualizar de qué manera se articulan las redes sociales al interior de un contexto específico determinado (comunidad, entidad, área de gestión, etc.) y nos proporciona los elementos necesarios para definir las estrategias a seguir tanto a fin de "llegar" a la totalidad de actores que se "mueven" en torno a nuestra problemática, como a fin de ir introduciendo cambios en las relaciones existentes que vayan articulando conjuntos de acción¹¹ cada vez más amplios.

Como iremos viendo en los distintos apartados, el análisis de redes está presente a lo largo de todo el proceso, con objetivos diferentes en función del momento en que nos encontremos. Nos centraremos aquí en la utilización del sociograma en el momento del diagnóstico.

En este primer momento el sociograma nos permite situar a los actores frente al problema desde dos ángulos diferentes:

- 1) viendo la posición que tienen los actores ante éste (AFINIDAD)
- 2) viendo el grado de influencia que muestren respecto a él (PODER).

Pueden utilizarse diferentes términos para nombrar el grado de AFINIDAD de los actores en relación al proceso que estamos realizando, lo importante es que queden delimitadas al menos cuatro categorías:

- **AFINES:** que hará referencia a aquellos actores que desde el inicio están convencidos de la necesidad de iniciar un proceso de este tipo para dar solución al problema que nos ocupa.
- **DIFERENTES:** que englobará a aquellos actores que, estando de acuerdo en la necesidad de dar solución al problema, proponen otras estrategias para abordarlo.
- **INDIFERENTES:** que incluye a aquellos actores que consideran que el problema no les atañe, o que no les atañe implicarse en la solución del mismo.

➤ **OPUESTOS:** que hará referencia a aquellos actores que no sólo se pronuncian en contra del proceso que estamos realizando, sino que están implementando estrategias para obstaculizarlo¹².

En cuanto al eje de PODER, son muchos los criterios y nomenclaturas que pueden utilizarse. Lo importante es que podamos delimitar al menos tres grandes grupos:

- **BAJO:** que englobará a aquellos actores que no tienen o tienen muy bajo poder de influencia en la problemática que estamos abordando.
- **MEDIO:** quienes influyen en alguna medida
- **ALTO:** quienes están, en mayor medida, influenciando en dicha problemática

Así mismo, mediante el sociograma se consigue una visión global de las relaciones de los actores entre sí siguiendo unos criterios consensuados previamente, con los que podemos establecer el tipo de relaciones que establecen entre ellos (conflictivas, estrechas, recíprocas o no, etc.). De este modo, por ejemplo, podríamos agrupar conjuntos de acción de acuerdo a las relaciones y actores que se alineen en una misma dirección. Todo esto nos va a devolver una imagen de las relaciones existentes en una comunidad alrededor de un problema, lo que nos va a permitir disponer de un contexto relacional de cara a trabajar posteriormente el PAI.

12. También suelen utilizarse términos como NOSOTROS/CERCANOS/AJENOS/ANTAGÓNICOS.

13. Dentro del apartado Talleres de Diagnóstico se explica detalladamente cómo se puede realizar un sociograma en forma participada, así como algunos de sus usos más habituales.

El sociograma es una herramienta muy potente para abordar el elemento relacional en un proceso participativo. Podemos realizar sociogramas en diferentes momentos del proceso, que nos aportarán una visión de los cambios que se van produciendo en las relaciones. Podemos elaborarlo en un único taller o en varios que agrupen distintos perfiles de personas. Podemos incluso realizarlo y o/complementarlo a partir de la información obtenida mediante la utilización de otras técnicas¹³. En cualquier caso, un mapa social nos va a nutrir de un material muy ilustrativo para pensar posteriormente alternativas teniendo en cuenta la percepción que se tienen de las relaciones y redes sociales.

El resultado del análisis de redes al final del diagnóstico es, por tanto, una contextualización amplia de los actores, teniendo en cuenta la situación de las redes y las relaciones entre ellos. El objetivo final será devolver los mapas sociales a los actores para trabajarlos hacia la construcción activa de conjuntos de acción que asuman la elaboración y la ejecución del PAI.

Tal como veremos en el siguiente apartado, el sociograma puede constituir también una herramienta para construir la muestra que organice el trabajo de campo, a partir de la cual se podrán categorizar los discursos-posicionamientos presentes en un determinado contexto en relación al tema que nos ocupa, así como deducir con quiénes debemos conversar y qué técnicas utilizar.

La muestra: definición de cuadrantes

Decíamos que el objetivo del DIAGNOSTICO es “garantizar la concurrencia de voces diferentes, de la pluralidad que habita cualquier comunidad”, “conocer” la realidad sobre la que estamos trabajando para luego poder “transformarla”. A lo largo del diagnóstico debemos, por tanto, recoger el abanico más amplio posible de discursos presentes en ese contexto en relación al tema que nos ocupa, los distintos puntos de vista que dan forma y sentido al problema en el aquí y ahora. Pero ¿cómo podemos garantizar esa pluralidad?, ¿cómo podemos recoger la diversidad de discursos existentes?

Cuando estamos realizando un proceso en un ámbito territorial acotado (por ejemplo, al interior de un área de trabajo de una organización) puede que de forma más o menos intuitiva podamos resolver esta situación. O puede, incluso, que sea posible trabajar con todos los implicados. Pero si estamos trabajando en una comunidad con unas dimensiones territoriales amplias, no podemos trabajar con todas las personas, ni una a una ni con todas a la vez. Se vuelve necesario entonces plantear una serie de estrategias que nos permitan, en los tiempos y con los recursos que contemos, llegar a la mayor diversidad de actores y posiciones discursivas posibles. Con este objetivo recurrimos a la muestra: una matriz que nos ayuda a perfilar las diferentes posiciones que podemos encontrar frente a una problemática concreta, que guiará el trabajo de campo, y desde la que

definiremos con qué actores emplearemos técnicas cualitativas, a quienes convocaremos a los talleres participativos, qué voces están aún ausentes en nuestro diagnóstico, etc.

Una muestra es una hipótesis que nos permite organizar el trabajo de campo de manera tal que cada técnica que apliquemos esté orientada a recoger los discursos de una parte de la población total que esperamos nos aporte diferencias significativas en relación a otras partes. No necesitamos “conversar” con todo el mundo para saber cuáles son las posturas existentes, pero sí debemos saber con quiénes “conversar” para recoger la mayor diversidad posible de puntos de vista. Para esto debemos partir de unos criterios que orienten esta selección.

Estos criterios, en tanto constituyen hipótesis de trabajo, no son cerrados ni inamovibles. Es más, es previsible que a medida que avancemos en el trabajo de campo se vayan modificando. Sin embargo resulta imprescindible definirlos antes de lanzarnos al trabajo de campo, de lo contrario es posible que malgastemos nuestras energías recogiendo “más de lo mismo” y dejemos de lado actores que podrían aportar visiones diferentes.

Mientras en las investigaciones cuantitativas se elaboran muestras distributivas, que se rigen por principios de representatividad numérica, en las MP utilizaremos una muestra cualitativa, que distingue discursos y posiciones sociales en el seno de un marco de convivencia. No obstante, existe más de una opción a la hora de decidir los criterios por los que elaborar este tipo de muestra

dentro de un proceso de MP. Básicamente encontramos dos:

- Muestra de variables relevantes
- Muestra posicional respecto al mapa social (sociograma)

Como su nombre indica, la **muestra de variables relevantes** se fundamenta en variables sociales que las personas con las que se trabaja reúnen articuladamente y que previamente se han considerado como relevantes para la problemática tratada (por ejemplo, edad, género, posición social, perfil socioeconómico, lugar de procedencia, etc.). En este caso se utilizan, sobre todo, variables sociodemográficas y es una muestra habitualmente empleada en la investigación cualitativa. La diversidad de los posicionamientos en el contexto de trabajo se captaría a través de esas variables clave respecto al tema tratado. La hipótesis aquí es que los discursos de las personas serán distintos según atendamos unas u otras variables. Una vez identificamos esas variables elaboraríamos una matriz con unas variables en las columnas y otras en las filas. Del cruce de las variables obtendremos un conjunto de cuadrantes que serán las diversas posiciones a partir de las cuales obtener la información para la contextualización. Debemos ser muy cuidadosos a la hora de seleccionar estas variables, ya que no se trata solamente de identificar y cruzar aquéllas que nos aporten discursos diferenciados (siempre será posible incluir una nueva variable que seguramente nos aportará nuevos matices). Lo importante es que las variables a partir de las cuales construyamos

la matriz constituyan los ejes en torno a los cuales consideramos se estructuran las diferentes posiciones discursivas. Luego podremos incluir otras variables relevantes que nos aporten matices al interior de cada uno de los cuadrantes que resulten del cruce de las variables iniciales.

Nuestro supuesto es que, además de estos dos ejes estructurantes, existen otras variables relevantes que nos aportarán matices y/o posturas diferenciadas:

- Lugar donde realizan su actividad cotidiana (trabajan en el pueblo, estudian o trabajan fuera del pueblo)
- Género (mujeres, varones)

EJEMPLO DE MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

	Zona Alta				Zona baja			
	Trabajan en el pueblo		Estudian o trabajan fuera del pueblo		Trabajan en el pueblo		Estudian o trabajan fuera del pueblo	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Jóvenes ≤ 23 años								
Jóvenes > 23 años								
Población adulta								

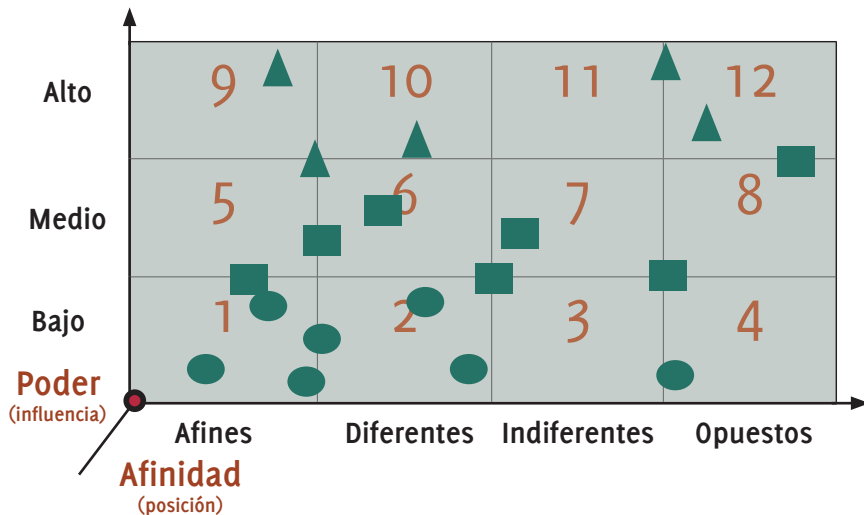
La matriz resulta del cruce de estos cuatro criterios, quedando definidos una serie de cuadrantes (mujeres menores de 23 años, que viven en la zona alta y trabajan en el pueblo; varones menores de 23 años, que viven en la zona alta y que trabajan en el pueblo; etc.).

Estas variables claves se seleccionan a partir de la consulta bibliográfica de estudios anteriores sobre el tema, de entrevistas a expertos temáticos así como de las primeras tomas de contacto en terreno (entrevistas a informantes clave, transectos, etc.). Como ya dijimos, son hipótesis que pueden irse modificando a medida que avanzamos en el trabajo de campo. Es decir, podemos comenzar considerando que una determinada variable (en nuestro ejemplo, la variable género al interior de la población adulta) es significativa a la hora de determinar una posición en relación al tema que nos ocupa y al ir aplicando las técnicas ver que los discursos

En el ejemplo anterior partimos de 2 variables que consideramos constituyen los ejes en torno a los cuales se estructuran las posiciones discursivas:

- Edad (jóvenes de hasta 23 años, jóvenes mayores de 23, población adulta)
- Lugar de residencia (zona alta, zona baja)

CUADRANTES Y POSICIONES EN EL MAPA SOCIAL



- Grupos informales
- Asociaciones
- ▲ Instituciones
- Problema/tema sobre el que estamos trabajando, en este contexto y en el momento actual

Del cruce de los ejes de AFINIDAD y PODER quedan definidos doce cuadrantes: 1. Afines con poder bajo, 2. Diferentes con poder bajo, 3. Indiferentes con poder bajo,...etc. La hipótesis inicial aquí es que los actores ubicados en cada uno de los doce cuadrantes nos aportarán discursos diferenciados, y que recogiendo los posicionamientos de estos doce cuadrantes estaremos cubriendo la mayor diversidad posible de discursos. Luego veremos que, incorporando al análisis elementos relacionales, podemos ir reduciendo el número de posiciones discursivas a recoger.

Si bien la muestra de variables relevantes aporta parte de la diversidad que buscamos en el diagnóstico, la distribución de la población en base a características o pertenencias sociales está menos relacionada con el mapa social concreto, lo que implica mayores riesgos de que representen en menor medida el abanico de posiciones existentes en relación al tema sobre el que estamos trabajando, en el aquí y ahora. La muestra posicional, en cambio, parte del posicionamiento y las relaciones de los actores incorporando desde el inicio elementos de contextualización (tema, contexto, tiempo), lo que posibilita una mayor garantía de captar la información concreta del territorio y el tema en estudio, en el tiempo concreto en que ese tema está afectando a la población.

Como ya dijimos anteriormente, el objetivo del diagnóstico al interior de un proceso participativo, es el de aportar la mayor cantidad de elementos posibles que permitan contextualizar el problema que se está trabajando, de cara a

formular propuestas que transformen la realidad en cuestión. Uno de los elementos claves a la hora de trabajar las propuestas será la elaboración de estrategias que partan de las redes existentes y al mismo tiempo, permitan rearticularlas y fortalecerlas. También en este sentido la muestra posicional nos aporta elementos mucho más interesantes de cara a la planificación, ya que uno de los parámetros para priorizar y/o descartar propuestas será el grado en que las mismas favorezcan en mayor o menor medida la rearticulación y fortalecimiento de las redes que se mueven en torno a la problemática que estamos abordando. Además, de cara a definir esas estrategias, es imprescindible conocer las posiciones que tienen respecto al problema, (el discurso y las prácticas) tanto los afines, como los opuestos, ya que no sería viable una propuesta que no tiene en cuenta los discursos y actuaciones de quienes están generando estrategias opuestas a las que propugna el proceso. Una vez más vemos la diferencia que implica plantear un diagnóstico como paso previo al PAI, para “transformar” la realidad, que plantearlo como un proceso que sólo pretenda “conocer” la realidad, ya que en este segundo caso las estrategias de acción no juegan un papel tan central como en el primero.

Aún así esta última opción nos deja un cierto margen para considerar variables sociales relevantes a la hora de aplicar y pensar las técnicas que emplearemos en la búsqueda de información. Es decir, una vez determinados los cuadrantes del mapa social podemos

también buscar la diversidad dentro de cada cuadrante considerando variables más directamente relacionadas con el tema (género, edad, etnia, etc.). Si son más de uno los discursos que se van a captar en un cuadrante del mapa en concreto, podríamos buscar esa diversidad en torno a variables relevantes, sin duda, también influyentes en la dinámica del mapa social y sus redes.

Por tanto, la opción por la muestra posicional respecto al mapa social no busca tanto descartar la primera como priorizar la segunda, en la medida que ordena la búsqueda de información respecto al elemento más relevante para el uso

de las MP, a saber, los posicionamientos, redes y relaciones ante un tema/problema concreto que afecta a los actores con los que estamos trabajando. A partir de ahí podemos incluir variables relevantes como elementos secundarios mediante los cuales dar cuenta de esa complejidad social existente y que queremos llegar a captar en su mayor diversidad posible.

Veamos ahora el resto de herramientas que podemos utilizar a lo largo del diagnóstico para luego volver a la muestra y la forma en que podemos definir qué técnicas aplicamos en cada cuadrante.

LA MUESTRA

ES UNA HIPÓTESIS DE TRABAJO QUE PUEDE IRSE MODIFICANDO A MEDIDA QUE AVANZAMOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Matriz de variables relevantes	Matriz posicional
Se fundamenta en <i>variables sociodemográficas</i> que se consideran relevantes para la problemática tratada	Se fundamenta en un <i>mapa social</i>
Estas variables surgen de estudios anteriores, entrevistas a expertos temáticos e informantes clave, transectos,...	
La Muestra es elaborada íntegramente por los técnicos	El sociograma se puede elaborar participadamente (con el GM o en talleres)
La Matriz resulta del cruce de estas variables clave	La Matriz resulta de las posiciones que los actores tienen respecto al problema, según su grado de poder o influencia respecto a él
Si bien aporta diversidad, las características o pertenencias sociales están menos relacionadas con el mapa social concreto	Nos ofrece información concreta del territorio, en un tiempo en que ese tema-problema está afectando a la población.
	Nos aporta elementos mucho más interesantes de cara a la planificación

Datos cualitativos

Los datos cualitativos nos permiten acercarnos a las relaciones de sentido que dentro de un contexto convivencial se construyen en torno a un problema específico. Nos aportan información sobre los valores asociados a la pluralidad de posicionamientos existentes en nuestro contexto de trabajo (comunidad, barrio, área de gestión, organización,...).

No es fácil abordar el análisis cualitativo cuando vamos a emplear MP, pero es un trabajo que aportará mucha riqueza de cara a la elaboración del PAI. Se trata de indagar lo que las personas piensan en torno a un problema, poder conocer sus significados compartidos. A diferencia de los datos secundarios y los límites públicos a los que hacíamos referencia anteriormente, los datos cualitativos nos ofrecen una visión más interna de las redes sociales. El análisis cualitativo tiene que servir para ofrecernos el elenco de posiciones prácticas alrededor de un problema.

Para conocer estas posiciones podemos recurrir a:

- a) entrevistas individuales
- b) entrevistas grupales
- c) grupos de discusión

Con estas técnicas y en el marco de las MP podemos llegar a un conocimiento de los significados compartidos en un espacio convivencial específico. Para ello y siguiendo lo anteriormente mencionado sobre la Hermenéutica de la recuperación no se trataría tan sólo de plantear un uso basado meramente en la extracción de datos. Al emplear las técnicas hay que intentar superar la lógica Pregunta-Respuesta, favoreciendo un acto conversacional que posibilite a la/las personas con las que estamos conversando decir y desplegarse, haciendo emerger el habla: se trata de dejar hablar al otro/a, para lo cual la/las personas que “dirijan” la técnica tienen que crear las condiciones para que el habla fluya y el otro/a pueda hablar.

No vamos a detenernos en la descripción de cada una de estas técnicas en tanto existen numerosos textos en los que se abordan de manera específica, detallando incluso su utilización en el marco de un proceso participativo¹⁴. Sin embargo, creemos oportuno enumerar una serie de recomendaciones que pueden orientar la utilización de las mismas.

Ordenar y registrar la información relacionada con cada técnica aplicada

14. Tal como ya hemos mencionado, no es el uso de las técnicas (que en el momento del diagnóstico no difieren de las utilizadas en cualquier investigación cualitativa) sino la lógica con la que éstas se seleccionan y llevan a la práctica lo que define el sentido participativo del proceso.

- En un primer momento es posible que recordemos toda la información relacionada con cada técnica en particular (cuándo la realizamos, dónde, con quiénes,...) pero a medida que avancemos en el Trabajo de Campo, si no ordenamos y vamos generando registros, esa información se irá perdiendo.
- En caso de que estemos trabajando en equipo, necesitamos compartir esa información con el resto de integrantes.
- En el momento de realizar la SISTEMATIZACIÓN vamos a trabajar sobre todo el material generado a lo largo del Trabajo de Campo, con lo cual es aconsejable ir ordenando y preparando la información para cuando tengamos que acometer esa tarea.
- Podemos utilizar una ficha como la que sigue para volcar la información contextual vinculada a cada técnica que se utilice.

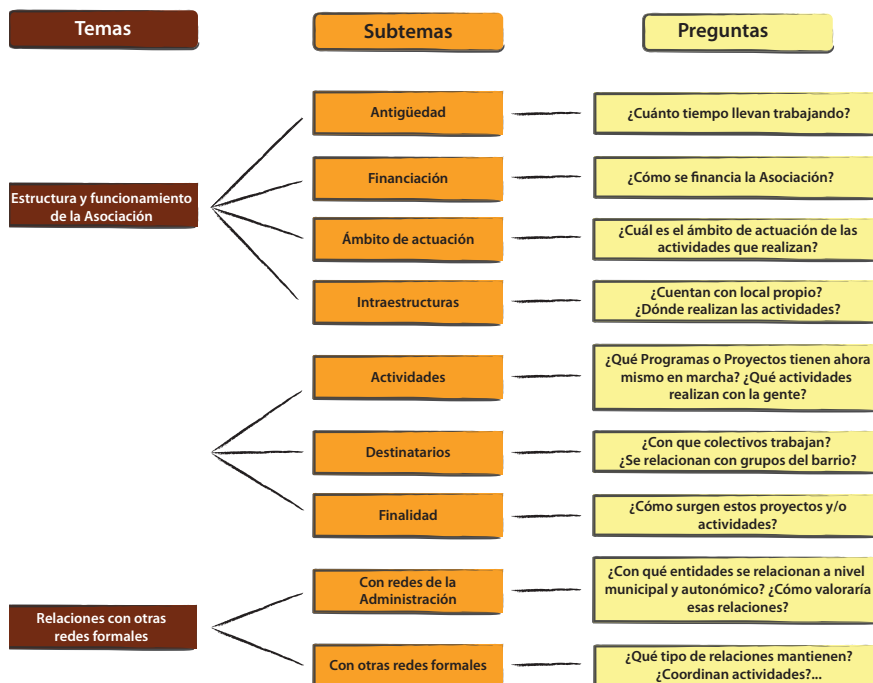
FICHA PARA EL VOLCADO DE INFORMACIÓN DE CADA TÉCNICA

TÉCNICA UTILIZADA (entrevista individual, entrevista grupal, grupo de discusión, ...)	
Día de realización:	
Duración:	
Lugar de realización:	
Quién/es la realiza/n:	
Con quién/es se realiza:	
Cómo se contactaron:	
Existe registro en audio/video/papel?:	
Comentarios y/o incidencias:	Aspectos del lugar que pueden haber influido en el desarrollo de la técnica (por ejemplo, espacio abierto, mucho ruido, personas entrando y saliendo, lugar demasiado marcado institucionalmente, espacio informal de reunión de vecinos...), cuestiones corporales o gestuales de los participantes, todo lo contextual que haya sucedido antes o durante la realización.



Antes de aplicar cualquiera de las técnicas mencionadas debemos ELABORAR UN GUIÓN que nos permita re-encauzar los discursos a fin de volver sobre el tema que nos ocupa.

- Para elaborarlo debemos definir una serie de bloques, en función de los temas que pretendemos que las personas vayan recorriendo a lo largo de la conversación.
- Estos bloques estarán definidos por el problema que queremos contextualizar, teniendo siempre como telón de fondo la finalidad del proceso en el que estamos inmersos.
- La información recogida con las herramientas antes descritas (datos secundarios, bibliografía, estudios anteriores) nos darán los primeros elementos para elaborar el guión.
- Una vez definidos los bloques temáticos, se detallan los subtemas de cada bloque y se redactan las preguntas.
- Como es previsible que existan otros temas más allá de los considerados inicialmente en la elaboración del guión, debemos incluir preguntas abiertas que propicien su aparición.



ejemplos

Elaboración de un Plan de Participación para el Municipio X.
Guión para entrevistas individuales y grupales con miembros del tejido asociativo formal.



REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Podemos realizar entrevistas semiestructuradas y entrevistas abiertas (individuales o grupales).

- Si queremos recoger información referencial, realizaremos **entrevistas semiestructuradas** con aquellas personas que consideremos “cualificadas” en el tema que nos ocupa (por ej. a expertos temáticos). En estas conversaciones seguiremos el guión, respetando los temas y subtemas que se hayan fijado.
- En cambio si lo que pretendemos es indagar las percepciones y valoraciones de las personas, recurriremos a **entrevistas abiertas**. En estos casos, si bien necesitamos un guión, la secuencia de los temas quedará condicionada a las respuestas de la/s persona/s con las que estemos conversando.
- Las **entrevistas grupales** constituyen una de las modalidades de la entrevista abierta. Se utilizan cuando se quieren conocer las percepciones y valoraciones de un grupo constituido (miembros de una asociación, técnicos de un ayuntamiento, grupos de pares, ...)
- En las entrevistas abiertas (ya sean individuales o grupales) el guión sólo debe servirnos de orientación, debemos tenerlo todo el tiempo en mente, no para introducir mecánicamente una pregunta tras otra, sino para que no nos queden temas sin abordar. Las preguntas constituyen “estímulos” para propiciar el discurso, por lo que no es imprescindible realizar todas las preguntas, pero sí recorrer todos los temas.

- Debemos estar especialmente atentos a la aparición de nuevos bloques temáticos no contemplados en el guión inicial.
- Cuando queremos que se siga generando discurso en torno a un tema determinado, es aconsejable introducir preguntas retomando frases pronunciadas por las personas con las que estemos conversando.



LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

Se utilizan cuando queremos conocer las relaciones de sentido y los argumentos de personas que se constituyen como grupo específicamente en el momento de realización de la técnica.

- Uno de los elementos que diferencia a los grupos de discusión de las entrevistas grupales es el requisito de que los participantes no se conozcan entre sí, de tal manera que se propicie la creación de un contexto conversacional.
- En tanto los participantes no se conocen entre sí, no forman previamente parte de un grupo, sino que éste se constituye en el momento de realización de la técnica, y deja de serlo cuando termina.

- Mientras en la entrevista grupal quien dirige la técnica interactúa *con cada uno* de los participantes, en el grupo de discusión debe propiciar la interacción *entre los participantes* de la reunión.
- Dado que la aplicación de esta técnica está orientada a propiciar un diálogo, no podemos introducir en un grupo de discusión ni personas que sean muy heterogéneas (en tanto no permitiría que se desplieguen los argumentos que sostienen los discursos, centrándose más en los elementos contrapuestos) ni personas muy homogéneas (en tanto si se está de acuerdo “en todo” no habría elementos que propiciaran el diálogo).
- Lo que intentaremos será buscar variables que introduzcan al interior del grupo de discusión una “heterogeneidad inclusiva”, es decir, una serie de matices al interior de una misma posición discursiva.
- Para rastrear las diferentes posiciones discursivas realizaremos, entonces, diferentes grupos de discusión; mientras que para conocer los matices al interior de cada posición discursiva recurriremos a variables que introduzcan esa heterogeneidad inclusiva al interior de cada grupo.

Los talleres participativos

Con los talleres participativos abordamos la contextualización desde una perspectiva que busca directamente implicar a los actores vinculados a la problemática sobre la que estamos trabajando. Aquí no se trata de hacer entrevistas, ni buscar límites institucionalizados, el objetivo es crear un espacio (el taller) en el que los propios implicados puedan expresar directamente su diagnóstico sobre el problema.

Tal como lo hemos venido remarcando, el objetivo del diagnóstico-contextualización es conocer la pluralidad de las voces, de los sentidos que se articulan en torno a la problemática sobre la que estamos trabajando. Los talleres participativos constituyen la herramienta por excelencia para conseguir este objetivo, en tanto nos permiten, en el mismo momento de su realización, propiciar la aparición de estas voces y devolverlas a los participantes para que ellos mismos las interpreten desde sus prácticas cotidianas.

Si pensamos, además, que una de las finalidades de los procesos participativos es la de generar un proceso de aprendizaje, la priorización de las herramientas participativas sobre las cualitativas resulta clara, en tanto nos permiten¹⁵:

- Desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión
- Colectivizar el conocimiento individual, enriquecerlo y potenciarlo
- Ampliar la experiencia colectiva a partir de las experiencias particulares de los participantes
- Participar de manera transparente en la construcción colectiva del conocimiento

Sin embargo, con los talleres participativos no podemos cubrir la totalidad de los cuadrantes definidos en la muestra, por lo que aún siendo la herramienta por excelencia, un diagnóstico no puede, por lo general, apoyarse sólo en la realización de talleres. Es aquí donde se vuelve necesaria la utilización de herramientas cualitativas, como “complemento” de los talleres y para garantizar que las voces “ausentes” en estos espacios puedan ser traídas a colación y tenidas en cuenta en el momento del auto-diagnóstico.

El objetivo que nos proponemos con un taller participativo es crear un espacio público que permita a los participantes hablar en unas condiciones horizontales. Un taller exige así una

15. Tomado de “Técnicas participativas para la educación popular”, Editorial Alforja.

organización y un papel muy claro a los profesionales: somos los responsables de llevar el taller, de que las condiciones de ese espacio sean preservadas. Sólo así se puede crear un espacio desde el que los implicados puedan hablar y pensar dentro de un marco creado para ello. En este sentido todas las herramientas que empleemos, así como la dinámica participativa que elijamos, tiene como objetivo facilitar el diálogo y la reflexión, generando unos resultados visibles para quienes participaron.

Los técnicos debemos garantizar ese espacio público que permitirá reflexionar conjuntamente sobre un problema que afecta a todos. Ese espacio garantiza a su vez que el problema sea tratado desde una visión conjunta por encima de las particularidades, aunque propiamente sea tratado desde las particularidades mismas de los implicados. Digamos que siempre partimos de lo que las personas sienten y viven para formar progresivamente una imagen general del conjunto de los participantes. Si tenemos clara esa disposición la dinámica del taller va a ser más sencilla, pues permite desviar todos los problemas hacia ese punto de reflexión colectiva y pública, siempre en torno al problema que nos ocupa y no a otros problemas.

Este momento es importante, pues cristaliza la frontera entre un problema que puede sentirse como propio e individual y un problema conjunto y público. Esta transición podemos representarla en una secuencia en la que empezamos a pensar y expresar los problemas que afectan a los participantes desde un punto de vista que prima sus “dolores”, sus “percepciones”, para posteriormente ver el conjunto de los problemas que afectan al resto de los participantes en torno al objeto concreto con el que se empuñó el proceso participativo. La cuestión sería hacer visible públicamente cómo todos los participantes han expresado o analizado el problema. En ese momento el problema imaginariamente pasa de lo particular a lo público, convirtiéndose en un asunto que afecta al conjunto, pero que tiene características plurales. El visibilizar las relaciones existentes en torno al problema permite abordarlo, no ya como un problema individual, sino como un problema social (de pensar en el pobre a pensar en la pobreza, por ejemplo). Sólo así las soluciones que nos podamos plantear en el momento del PAI serán necesariamente soluciones conjuntas, a problemas generales y no a casos particulares.

De las visiones particulares del problema a la visión conjunta



Para hacer un taller participativo es necesario tener claro el objetivo que motiva el mismo; no es nunca aconsejable hacer un taller que no tenga como resultado un producto. Sólo así los participantes e implicados pueden efectivamente darse cuenta de la dimensión partici-

pativa del taller, una vez pueden identificarse con un resultado generado a partir de su propia implicación. Si no está claro el objetivo o de qué manera nos sirven los resultados que vamos a obtener del taller es mejor no hacerlo. En cierta medida se organiza un taller para, en este caso, reflexionar sobre el problema o la inquietud que nos ocupa, por tanto, del taller obtendremos un diagnóstico sobre el problema. Cuanto más claro quede entre los participantes, más transparencia se logrará. Por eso aquí no es aconsejable limitar nuestras palabras sobre el proceso, hacia dónde vamos o qué queremos, todas esas cosas hay que transmitir las para que todo el mundo sepa y tenga posibilidad de conocer los límites del taller y su sentido.

Cómo realizarlos

Acercándonos a la forma práctica de realizar los talleres participativos, conviene insistir en numerosos aspectos que en conjunto son los que posibilitan el éxito en el cumplimiento de sus objetivos. Los trataremos en base a dos etapas fundamentales, como son la preparación previa y la realización del taller.

Preparación del taller participativo

Distinguimos dos grandes aspectos en esta etapa de preparación: la definición del taller y la convocatoria.

Definición del taller

La primer tarea que debemos plantearnos cuando programamos la realización de un taller participativo será la de definir los objetivos y los resultados que pretendemos conseguir. Estos dos elementos serán los que nos guíen luego para pensar las técnicas que emplearemos, la duración del taller y sus partes, y todos los aspectos que caracterizarán cada taller (materiales, funciones de los técnicos, características del espacio, etc.).

Señalamos a continuación algunos elementos que debemos tener en cuenta y que nos ayudarán a definir el taller:

- Es aconsejable que la duración del taller no supere las 2'30 horas. Es muy difícil mantener la atención de los participantes por más tiempo, y en menos tiempo resulta casi imposible pasar por los diferentes momentos que requiere un taller. Si trabajamos con personas habituadas a funcionar en grupos, es posible extender los talleres por más tiempo, pero es aconsejable hacer recesos a fin de mantener la atención.
- Los participantes en los talleres tienen que conocer desde el inicio qué se va a hacer.
- Se deben organizar distintas **fases internas** en el taller con tiempos estipulados. Los talleres se pueden realizar en varias sesiones.
- Existen infinidad de **técnicas** disponibles para utilizar en los talleres, lo importante es que escojamos la más apropiada en

función de los objetivos que nos hayamos planteado, y que realicemos las adaptaciones necesarias. Incluso podemos crear o adaptar técnicas específicas para el caso concreto que se está tratando.

► Para definir la técnica a emplear debemos responder primero a las siguientes preguntas:

¿QUÉ tema vamos a abordar?

¿PARA QUÉ realizamos el taller (objetivo)?

¿CON QUIÉNES se va a trabajar (perfil de los participantes)?

► A la hora de definir la técnica a utilizar, debemos sentirnos seguros para conducirla. Cuando recurramos a técnicas que no hayamos utilizado previamente, es aconsejable realizar simulaciones antes del taller, que nos permitan abordarlas luego de manera ágil y cómoda.

► Una vez escogida la técnica, debemos precisar el procedimiento a seguir para su aplicación en función del número de participantes previsto, el tiempo y el espacio disponibles.

► En tanto no todo es previsible, debemos estar preparados para replantear el desarrollo del taller si fuera necesario (porque han acudido más o menos personas que las previstas, porque es necesario motivar primero a la gente, porque no contamos con el tiempo necesario,...) Es aconsejable contar con un

“plan B”, con otras técnicas de repuesto que se ajusten al escenario con que nos encontremos.

► En caso de que utilicemos más de una técnica en el mismo taller, debe ser claro para los participantes el enlace entre una y otra, de manera tal que se avance en un proceso ordenado y sistemático.

► Cuanto más sencilla sea la técnica, mejor. Es importante que las técnicas sean “manejables” de tal forma que los participantes puedan ir las incorporando (transferencia de tecnología social) potenciando así la instauración de “otros modos de hacer” tras el proceso.

• El espacio donde se va a realizar el taller tiene más importancia de la que, por lo general, se le concede a priori. Un espacio cómodo y accesible no garantiza el éxito de un taller, pero favorece notablemente el clima de trabajo.

• Siempre que se haga un taller tiene que acabar con un resultado visualizable para los participantes, independientemente de que hayamos dividido el taller en varias sesiones. Es importante que en cada documento que se elabore en los talleres quede registrado la fecha en que se realizó y quiénes participaron.

• Al finalizar el taller es aconsejable evaluar la reunión con alguna técnica sencilla¹⁶.

16. En los capítulos dedicados a los talleres de monitoreo y seguimiento están descritas con detalle varias técnicas

17. Por ejemplo, en los trabajos realizados en barrios de diversas ciudades de España en los que se quería llegar a determinados colectivos de inmigrantes, los locutorios y tiendas de venta de productos de sus países de origen se identificaron como las “cajas de resonancia” a través de las cuales difundir y recoger información.

Convocatoria

La convocatoria para la realización de los talleres constituye una labor central y habitualmente difícil. Debemos asumir la falta de hábito (e incluso la desconfianza) que la mayor parte de la población tiene respecto a prácticas participativas. Por eso la convocatoria a los talleres tiene que ser abierta y versátil; es decir, para conseguir el acercamiento de las personas a actividades de este tipo no basta con utilizar los medios tradicionales de comunicación, sino que resulta aconsejable emplear otros mecanismos más adecuados a la heterogeneidad de la población. Para ello se deben multiplicar los mecanismos a utilizar mezclando los formales con los informales. Entre los primeros, citamos los más habituales: están las cartas, los panfletos, los carteles, los anuncios en la/s radio/s y otros medios locales de comunicación, las bases de datos de las instituciones públicas, etc.; entre los segundos: las citas telefónicas y en directo, generar el “boca a oreja” que apoye la asistencia y celebración del acto, el puerta a puerta, el anuncio en coches, colgar la información en blogs y páginas web ya existentes o creados para la ocasión... y todos los que se nos ocurran en función del tema tratado, el lugar y sus actores.

Aun cuando utilicemos los medios habituales de convocatoria, es muy importante definir en qué lugares fijamos los carteles, dónde repartiremos los trípticos, en que emisora o emisoras nos interesa que se emitan los anuncios en la radio, etc. Para ello es de mucha ayuda haber identificado previamente (por ejemplo con un

mapeo participativo del espacio) los canales por donde circula informalmente la información de la gente a la que queremos convocar, los espacios que funcionan como “cajas de resonancia”¹⁷.

Si no utilizamos medios de convocatoria distintos de los habituales, los participantes de los talleres serán también los habituales, quienes ya están previamente motivados a participar. Ese es el pulso que tendremos que librar con la organización de los talleres. Ante la frecuente aseveración de que “la gente no suele participar”, tendremos siempre que interrogarnos acerca de los métodos empleados en la convocatoria y, a posteriori, la capacidad de los talleres para favorecer un proceso que implique a la ciudadanía, más allá de sus compromisos previos con la participación.

Debemos pensar siempre los talleres desde la flexibilidad. Así como necesitan unas condiciones mínimas para desarrollarse, también resulta importante contemplar la posibilidad de que, especialmente en casos de dificultad de convocatoria, los talleres se acerquen a la gente, es decir, si la gente no acude al taller puede que el taller se pueda trasladar donde ella convive; nos referimos a posibilidades como por ejemplo realizar los talleres en la calle, adaptarse a la gente en cuanto a horarios y lugares, etc.

No es necesario que en un taller participe “todo el mundo”. Conviene recordar que no estamos trabajando con la representatividad cuantitativa referida al número de población

afectada, sino con la representatividad cualitativa centrada en las diferentes posiciones sociales ante la problemática tratada. En algunos casos, dependiendo de los objetivos del taller y de la temática que estemos abordando, puede ser viable una convocatoria amplia y una participación muy plural, mientras en otros casos puede ser necesario realizar varios talleres para trabajar con los diferentes perfiles de actores definidos en la muestra. Dado que en la etapa de contextualización queremos “profundizar” en la diversidad de posiciones, suele ser común realizar talleres con cada una de las redes o colectivos identificados, de forma tal que se garantice un espacio que permita la participación de todos los convocados. Si reunimos en un mismo espacio a colectivos con un poder desigual, o a personas acostumbradas a hablar en público con otras que no lo están tanto, es probable que sólo podamos dar cabida a los discursos más cristalizados, quitando la posibilidad a muchos de los asistentes de aportar su sentir y su visión propia. Si reproducimos en el taller el mismo tipo de relaciones que se dan habitualmente en la sociedad, será imposible “hacer lugar” a la voz de los que habitualmente callan. Por el contrario, en el momento del autodiagnóstico y del PAI, resulta fundamental reunir en un mismo taller a la mayor cantidad de colectivos y redes que se hayan vinculado al proceso hasta ese momento, a fin de que las decisiones sean realmente colectivas.

En sí mismo un taller no tiene límites en el número de participantes. El límite que siem-

pre habrá que considerar es la posibilidad real de realizar el taller adecuadamente (deliberación y reflexión conjunta), para lo cual puede que, dependiendo de los objetivos, 100 personas sea demasiado, mientras que a veces ese número puede no entorpecer su desarrollo. En algunos casos (por la dispersión geográfica, por incompatibilidad de horarios, porque inicialmente prefiramos trabajar con distintos perfiles por separado,...) podemos realizar varios talleres sucesivos que concluirían con una convocatoria general que sintetice los resultados obtenidos en cada uno de los talleres. Cuando realizamos encuentros o jornadas amplias donde asistan un buen número de personas y por tanto se conformen varios subgrupos de trabajo, se hace necesario contar con el apoyo de dinamizadores: técnicos o personas con experiencia en este tipo de trabajos participativos, que apoyen el trabajo en los grupos pequeños. Estos dinamizadores tienen, al interior de cada grupo de trabajo, las mismas funciones que la persona que conduce el taller: generar confianza entre los participantes para que puedan opinar desde lo que cada uno sabe o piensa, estimular el debate, garantizar que las tareas se cumplan en los tiempos estipulados sin “forzar” el consenso y que los productos obtenidos sean plasmados de forma clara en un soporte para exponer luego en el momento del plenario, rescatar los elementos que se consideren importantes en relación al proceso que ha seguido el grupo hasta elaborar ese producto, ...). Cuando se realicen jornadas de trabajo extensas divididas en varias sesiones, será necesario ir realizando

puestas en común entre los dinamizadores a fin de garantizar que el planteamiento de la sesión se ajuste a lo que ha ido aconteciendo al interior de cada uno de los grupos, readequando, cuando sea necesario, las dinámicas y/o estructura de trabajo previstas inicialmente. No se trata de que el dinamizador reemplace la figura de los portavoces (que seguirían siendo uno de los integrantes de cada grupo), sin embargo en algunos casos puede resultar operativo que asuma el papel de “secretaría”, volcando en el soporte o la matriz propuesta los acuerdos alcanzados en el grupo, así como aquellos temas en torno a los cuales no se haya logrado consenso.

Realización del taller participativo

A continuación mostramos genéricamente los diferentes aspectos importantes de la realización de un taller. Es evidentemente un momento de interacción entre los técnicos que lo dirigen metodológicamente y los participantes que lo protagonizan respecto a su diálogo y aportaciones. Los elementos fundamentales que debemos tener en cuenta al realizar un taller son:

- partir siempre de la práctica, de lo que la gente sabe, vive y siente
- desarrollar un proceso de sistematización de esa práctica, un proceso ordenado, progresivo y al ritmo de los participantes, que permita ir descubriendo nuevos elementos e ir profundizando de acuerdo al nivel de

avance del grupo; ir ubicando lo cotidiano, lo inmediato, lo individual y parcial, dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico, lo estructural.

- este proceso debe aportar elementos nuevos que permitan que el conocimiento inicial, el sentir del cual partimos, nos lo podamos explicar y entender integralmente.

A partir de estos elementos un taller puede ser realizado de múltiples maneras, siempre y cuando se plantee como objetivo el facilitar el diálogo y la reflexión entre todos.

Aspectos y momentos claves son:

1. Presentación. Al empezar el taller tenemos que mostrar qué se va a hacer en el taller, qué es lo que se quiere conseguir con él, qué técnicas se van a emplear y en qué tiempos. Debe quedar claro además el sentido del taller al interior del proceso, es decir, el espacio de trabajo que se está abriendo tiene un objetivo en sí mismo, pero al mismo tiempo constituye un momento al interior de todo un proceso que le da sentido: se llega al taller después de haber realizado una serie de actividades (reuniones, otros talleres, entrevistas, etc.) y se seguirán abriendo otros espacios de trabajo después del taller. Cuanto más claro esté el sentido y la continuidad del taller en el futuro el trabajo será más fácil

y, habitualmente, la implicación mayor por parte de los asistentes.

La espera mientras comienza la sesión puede servir para presentarse y presentar a otras personas.

2. Primera reflexión: división en grupos pequeños. Una vez se ha explicado lo que se va a hacer y resulta claro para los participantes, empezamos el taller. La dinámica de un taller tiene que estar bien pensada por los técnicos; para poder ser creativos y adaptarnos a las circunstancias es necesario saber previamente lo que se quiere hacer. Siempre que el número de asistentes sea superior a 10 o 15 personas es aconsejable la división en grupos pequeños con el objetivo de facilitar el diálogo y la reflexión sobre el contenido del taller. En algunos casos (dependiendo de los objetivos) constituiremos grupos homogéneos, mientras en otros será más adecuado trabajar con grupos heterogéneos. La división se puede hacer aleatoriamente, según las preferencias de los participantes o por cualquier método que nos permita generar el tipo de grupo esperado. Debemos tener en cuenta que al llegar a una reunión solemos sentarnos junto a las personas que conocemos, con lo que los grupos homogéneos suelen estar ya formados de manera natural.

Cada uno de los grupos pequeños siempre tiene que elegir un relator/a que posteriormente mostrará al resto de los grupos el trabajo realizado. Este trabajo en grupos

garantiza un debate más directo para acordar propuestas u opiniones sobre los aspectos que se traten.

3. Segunda reflexión: plenario. En el caso de que se recurra a la división por grupos, finalmente se debe reunir a la totalidad de los asistentes en un plenario en el que cada grupo relata lo que ha hablado y decidido. En este punto es muy importante que haya un soporte grande sobre el cual se vaya anotando todo lo que cada grupo dice. El soporte permite hacer visualizable lo público del problema, facilita, en definitiva que cada grupo vea en dicho soporte sus propias reflexiones y al final del proceso poder tener una relación plural y heterogénea de un mismo problema. Lo más aconsejable es que el soporte sea idéntico al empleado por los grupos pequeños en sus reflexiones. Si no se ha realizado una división en grupos pequeños, lo que hemos llamado primera y segunda reflexión se funden en un mismo momento, recogiendo las mismas características.

Conviene aclarar que este proceso de división, trabajo en sub-grupos y reunión en plenario no tiene por qué realizarse una única vez, sino que se puede realizar tantas veces como se considere necesario hasta madurar y definir de forma clara los resultados que se buscan con cada taller.

4. Conclusiones: cuando hacemos un taller es recomendable que siempre finalice con un resultado o unas conclusiones.

Éstas siempre procederán de los ejercicios anteriores y tienen que dejar abierta una puerta hacia el futuro, es decir, a su continuación, bien sea en otra sesión del taller, bien sea porque hemos acabado el diagnóstico y entramos al PAI. Con el propio desarrollo del taller, éste puede dirigirse hacia distintos sitios dependiendo de los objetivos perseguidos. Se puede abrir un debate sobre lo que se ha reflexionado. A la hora de abrirse es aconsejable que éste tenga como horizonte un resultado (queremos llegar a un acuerdo, una alternativa o una definición), pues va a ser ese objetivo el que nos va a permitir que el debate sea transparente y horizontal entre los implicados, así como va a delimitar el propio debate evitando su prolongación excesiva. A partir de las reflexiones realizadas previamente, el objetivo puede ser agrupar los elementos que son similares y tratar los diferentes, debatir sobre la priorización de dichos elementos, consolidar los consensos, ... En cualquiera de estos casos, según el taller en que nos encontremos y según el momento del proceso participativo, la finalización debe quedar enlazada con la siguiente acción (taller u otra actividad), que se iniciará haciendo una recopilación de lo trabajado en el taller anterior. En estas ocasiones es conveniente hacer llegar con antelación el producto del trabajo anterior, de manera tal que si se incorporan nuevos participantes, todos puedan contar con los mismos insumos.

El papel de los técnicos en el taller es una cuestión muy importante, pues de ellos puede depender el buen desarrollo del mismo. Hay que tener en cuenta que mediante las metodologías participativas no queremos posicionarnos como técnicos expertos en la temática que se aborda, sino como técnicos que piensan que alcanzar soluciones colectivas y públicas requiere de un proceso metodológico del cual somos valedores. Esa neutralidad temática es importante, porque facilita al técnico abordar otras cuestiones más relacionadas con el desarrollo del taller. Nuestra finalidad no es valorar y enjuiciar los comentarios de los participantes sino crear el ambiente propicio para que ellos puedan argumentar sus ideas o apreciaciones. En este sentido el técnico es una especie de conector que ante una nueva idea reclama su argumentación y la lleva a exposición pública para que el resto de los participantes puedan escuchar y reflexionar acerca de ella. El técnico se convierte en un facilitador que tiene claro que el objetivo es alcanzar alternativas conjuntas. Quienes tienen que valorar la viabilidad de una u otra idea son precisamente los participantes.

De este modo, podemos decir que los técnicos tienen que asumir diferentes papeles que garanticen el buen funcionamiento del taller:

- 1 Viabilizar la participación y la aportación de todos. Supervisando que se repartan los turnos de palabra entre todos, así como el trabajo en los grupos; debe buscar las técnicas que garanticen la igualdad de condiciones para estos diálogos (sistema mediante tarjetas, equilibrando el derecho a intervención, distribuyendo los grupos, etc.).

CUIDAR QUE:

- Ninguna persona se encuentre coartada por tener que hablar en público
- Ninguna opinión o comentario se quede sin escuchar
- Todas las personas se vean representadas en el resultado

2 Puede introducir elementos para dinamizar la discusión o para abrir nuevas líneas de debate. Ya sea a partir de la revisión de datos secundarios o a partir de talleres y otras técnicas que se hayan aplicado con anterioridad, pueden haber surgido temas que se consideren relevantes y que sin embargo no aparezcan en el taller actual. El técnico puede introducirlos a fin de que se abra una línea de debate en tanto puede constituir un elemento latente, o simplemente a fin de constatar que no constituye una problemática a la que se le da la misma relevancia entre unos y otros actores.

3 Debe tener claro como objetivo el fomento de ese diálogo, discusión y toma colectiva de decisiones. Estimulando la creatividad, improvisando a partir del material que va surgiendo de las técnicas, dando nombres a los distintos grupos de ideas, etc., debe canalizar mediante la promoción de la decisión colectiva las múltiples ideas e interpretaciones que salgan.

La muestra: aplicación de técnicas por cuadrantes

En el apartado *La muestra: definición de cuadrantes*, hemos visto dos tipos de muestra (de variables relevantes y posicional) que se pueden utilizar para organizar la producción de información a lo largo del diagnóstico. Hemos planteado también que, dadas las características de un proceso participativo y la importancia que el análisis de redes tiene en el mismo, consideramos más oportuno optar por una muestra posicional, complementándola cuando sea necesario, con variables relevantes que enriquezcan los discursos que hipotéticamente vamos a buscar en cada uno de los doce cuadrantes iniciales.

Pero, ¿cómo definimos qué técnicas utilizar para captar los discursos de estos cuadrantes? ¿Cuáles son las técnicas más apropiadas? ¿Cómo sabemos que ya hemos cubierto la mayor diversidad posible de discursos existentes en la población? ¿Cuándo es posible cubrir varios cuadrantes con una misma técnica? ¿Cuándo es necesario introducir variables relevantes al interior de un cuadrante, o aplicar más de una técnica para captar el discurso que suponemos corresponde a ese cuadrante?

Resulta especialmente complejo responder a estas preguntas sin trabajar sobre un caso concreto, pues serán las especificidades de cada caso las que nos aportarán las pistas para ir resolviendo estos interrogantes. Sin embargo, y a riesgo de simplificar un tema que es en sí mismo complejo, intentaremos plantear algunas

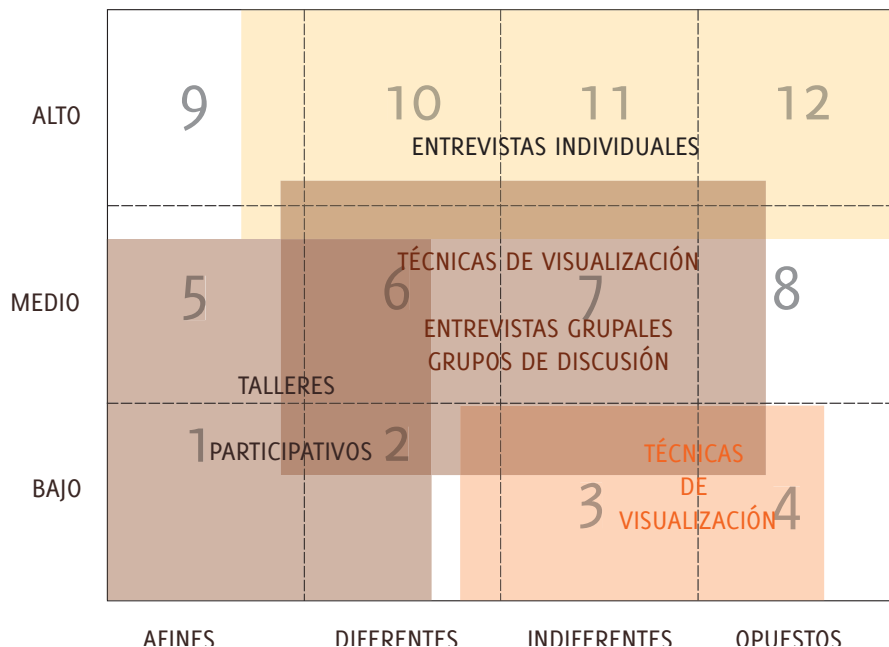
consideraciones generales que nos ayudarán a afrontar esta labor, sobre todo las primeras veces que nos enfrentemos a ella, ya que es la práctica misma la que nos irá proporcionando los elementos para realizarla en nuestra actividad sucesiva.

Como hemos visto en el apartado de Análisis de redes, el sociograma ordena los actores en función de dos variables: AFINIDAD y PODER. Cualquiera sea el ámbito y la temática que estemos trabajando, siempre es posible delimitar al menos tres grandes bloques de actores: instituciones, asociaciones (grupos formales organizados) y población no asociada (grupos informales), que graficaremos en el sociograma con diferentes símbolos. Si bien cada caso es particular, por lo general al ubicar los actores en la matriz resultante del cruce de estas dos variables, en la parte superior (poder alto) se suelen acumular las instituciones vinculadas a la administración y los grupos económicos. En la mitad del mapa (poder medio) suelen aparecer la mayoría de las organizaciones sociales, y en la parte más baja (poder bajo) los grupos no organizados.

El trabajo con estos diferentes tipos de actores será variable según cada proceso, problemática y relaciones existentes entre los actores en ese territorio en concreto. No en todos los casos será oportuna la reunión de todos los tipos de actores en los mismos espacios de trabajo, pues se debe ser consciente de las diferencias, especialmente de poder, entre unos y otros.

■ Como ya lo hemos expresado, consideramos que los talleres participativos constituyen la herramienta por excelencia al interior de un proceso participativo, recurriendo al resto de técnicas disponibles para llegar a aquellos posicionamientos que no sea posible abarcar con la realización de talleres.

MATRIZ POSICIONAL: APLICACIÓN DE TÉCNICAS POR CUADRANTE



- Los *talleres participativos* nos ofrecen una información menos estructurada, pero también más cercana a los síntomas y los problemas de la gente dentro de un marco convivencial. Sin embargo, por lo general, sólo nos permiten cubrir los cuadrantes 1, 2, 5 y 6.
- Pensemos en el perfil de quienes suelen acudir a las convocatorias de este tipo: si bien depende en gran medida del tema que estemos indagando, del punto de partida del proceso, de las características territoriales del contexto y del tipo de convocatoria que se realice, suele ser habitual que quienes asistan a los talleres sean quienes se encuentran ya sensibilizados con el tema y estén realizando alguna actividad vinculada al mismo (los afines y en menor grado los diferentes). Resulta poco habitual, además, que respondan a la convocatoria los representantes de las entidades que hemos identificado en el sociograma en la parte superior del mismo (poder alto).
- Habitualmente los talleres se suelen hacer con la ciudadanía, sea asociada o no asociada, aunque ello no significa que a lo largo del proceso no se deba contar con las instituciones para que precisamente esas propuestas alternativas se ajusten a un marco de la realidad posible, así como sean producto del acuerdo del mayor número posible de actores implicados. Eso en muchas ocasiones se traduce en exponer y debatir con las instituciones (espacio de seguimiento) los resultados surgidos del proceso de trabajo llevado en los talleres, aunque no se puede desestimar a priori su participación y concurrencia en los talleres participativos.
- Puede que un único taller nos permita cubrir estos cuatro cuadrantes (en los casos en que podamos reunir en un mismo espacio de trabajo a actores diversos, y que logremos una buena asistencia al taller), pero muchas veces necesitamos trabajar con los actores por separado, a fin de profundizar en los matices de una misma posición discursiva, evitando la confrontación, al menos en este momento inicial del proceso. Esto nos obligará a plantear, o bien varios talleres, o bien la utilización de otras técnicas para recoger las posiciones que quedan fuera del primer taller realizado.
- Para cubrir los cuadrantes 9, 10, 11 y 12 solemos recurrir a *entrevistas individuales*. Se realizan habitualmente a personas con cargos de representación (quienes, a su vez, no suelen acudir a las convocatorias de los talleres) o que consideremos tienen una información muy elaborada previamente sobre el tema (un representante formal de instituciones, por ejemplo). Es muy importante seleccionar a las personas con quienes vamos a aplicar esta técnica de modo tal que no “car-

guemos” nuestro trabajo de campo con infinidad de entrevistas individuales. Para eso no sólo tendremos en cuenta los cuadrantes de la matriz (a fin de asegurarnos de cubrir al menos cada uno de los cuadrantes) sino que recurriremos también a la información relacional que nos aporta el sociograma: si en un mismo cuadrante tenemos varias instituciones entre las que existen relaciones más o menos estables, es de presumir que, en tanto están inmersas en actividades o prácticas conjuntas, tendrán una posición bastante similar. En este caso bastará con realizar una única entrevista individual para dar cuenta del discurso de ese “conjunto de acción”. Por el contrario, si entre las instituciones se han marcado relaciones de conflicto, será necesario indagar los diferentes discursos sobre los que se da ese conflicto, lo que nos obliga a realizar más de una entrevista individual por cuadrante.

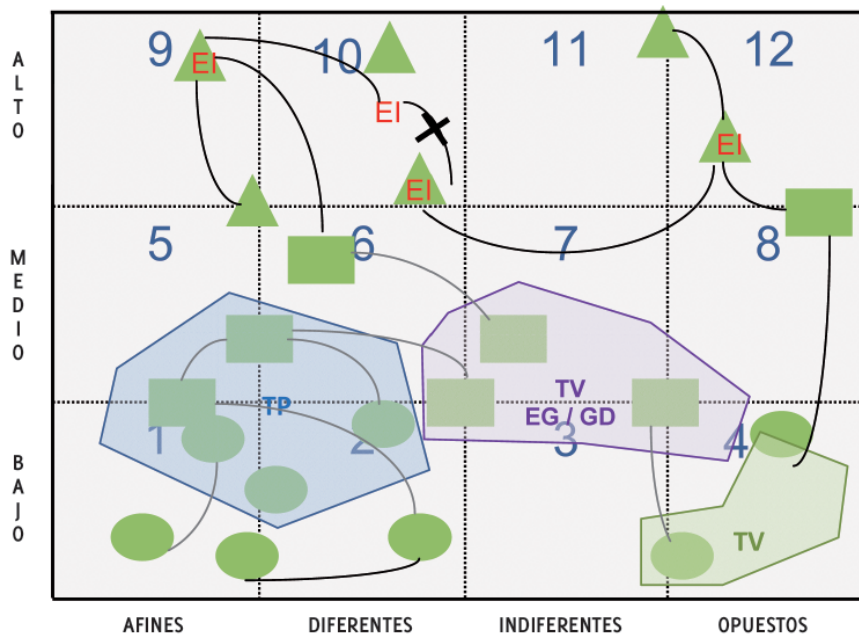
- Para cubrir los discursos de los actores que aparecen en los cuadrantes con poder medio (por ejemplo técnicos de asociaciones de un mismo ámbito de trabajo) podemos recurrir a las *técnicas de visualización*, las *entrevistas grupales* y los *grupos de discusión*. Como veremos en el apartado dedicado a los talleres de diagnóstico, dado que las técnicas de visualización implican en la realización misma de la técnica la devolución a los entrevistados de la información que se está produciendo para que sean ellos mismos quienes la interpreten, es aconse-

jable priorizar la utilización de éstas sobre las entrevistas clásicas, a fin de promover la mayor cantidad posible de espacios en los que sean los propios implicados quienes producen y analizan la información. Como ya hemos mencionado, creemos que estos espacios son fundamentales en un proceso participativo, tanto por la implicación y motivación que generan, como por la transparencia de la información.

- Para llegar a los indiferentes suele ser indispensable aplicar técnicas en los espacios habituales de reunión, siendo los técnicos quienes deben aproximarse a esos espacios informales (plazas, bares,...). En este caso resultan también muy útiles las *técnicas de visualización*.

Una vez definidas las técnicas que utilizaremos para recoger los discursos de los distintos actores que aparecen en el sociograma, pasamos a analizar cuadrante por cuadrante, a fin de asegurarnos que estemos cubriendo las 12 posiciones que nos arroja la matriz. En caso de que en el sociograma aparezcan cuadrantes vacíos (sin actores identificados en esa posición), debemos volver sobre él para preguntarnos por los actores faltantes.

Aunque, como ya dijimos, para definir una muestra debemos partir siempre de las necesidades (y posibilidades) del trabajo que estemos realizando, intentaremos explicar de manera muy genérica estos criterios mediante un ejemplo abstracto.



EI: entrevista individual / TP: talleres participativos / TV: técnicas de visualización / EG: entrevista grupal / GD: grupos de discusión

Los cuadrantes 1, 2, 5 y 6 (afines y diferentes con poder medio y bajo) quedarían cubiertos con uno o más talleres participativos (TP). En función de los resultados del taller o los talleres, podría ser necesaria la aplicación de otras técnicas (nuevos talleres, entrevistas grupales o técnicas de visualización) para profundizar en los dis-

cursos de los actores con bajo poder de influencia (grupos informales que no hayan asistido a los talleres iniciales).

Para recoger los discursos del cuadrante 4 (opuestos con bajo poder) recurriremos a técnicas de visualización (TV), acercándonos a sus lugares de reunión habituales.

El discurso de los afines con poder alto (cuadrante 9) quedará cubierto con una entrevista individual (EI). En tanto uno de los actores (triángulo) que aparecen en el sociograma presenta relaciones con otros actores ubicados en los cuadrantes 5 y 6, es de presumir que a través de esta única entrevista individual estaremos cubriendo el discurso de quienes se mueven en este mismo conjunto de acción.

En el cuadrante 10 aparece una relación de conflicto entre dos actores, por lo que realizaremos dos entrevistas individuales a fin de conocer ambas posiciones discursivas.

Entre los actores con poder alto y opuestos a la finalidad del proceso (cuadrante 12), aparece un actor que mantiene relaciones con otros actores del mismo cuadrante. Nos plantearemos entonces (al menos inicialmente) una única entrevista individual con este actor.

Para recoger el discurso de los indiferentes con poder medio (cuadrante 7) utilizaremos técnicas de visualización y/o realizaremos entrevistas grupales (EG) y/o grupos de discusión (GD). Para definir con quiénes utilizar cada técnica, cruzaremos la información que nos muestra el sociograma con variables que consideremos relevantes para el tema que estemos trabajando. De

esta manera quedarán definidos los grupos con los que hemos de trabajar y el perfil (heterogeneidad inclusiva) de los participantes de cada uno.

Con este plan de trabajo tenemos cubiertos los discursos de la mayor parte de los actores que aparecen en el sociograma. Pero, ¿qué pasa con los indiferentes de poder bajo (cuadrante 3) y alto (cuadrante 11) y con los opuestos de poder medio (cuadrante 8)? Una estrategia posible para “localizar” a los actores del cuadrante 3 será a través de los actores presentes en el cuadrante 7. En tanto estos últimos son asociaciones (o grupos formalmente constituidos), se supone que orientan sus actividades y tienen relaciones con grupos informales. Por otra parte, a medida que vayamos aplicando las diferentes técnicas que hemos definido, irán apareciendo nuevos actores no contemplados en el sociograma inicial. A través de la lectura relacional (de quién se habla) podremos ir completando el sociograma inicial y reordenando nuestra muestra. De lo que se trata es de estar especialmente atentos a esos cuadrantes vacíos, que nos están marcando, por lo general, un “desconocimiento” del terreno más que una ausencia real de actores.

TALLERES DE DIAGNÓSTICO

En este apartado vamos a incluir tres tipos de talleres que podemos realizar en el momento del diagnóstico: DAFO, taller de contexto y taller de sociograma. Existen numerosas técnicas que se pueden utilizar en esta etapa, pero hemos escogido tres que consideramos básicas y que nos permiten recoger elementos diferentes, para detenernos en la explicación y utilización de cada una de ellas. Hemos incluido, además, una serie de técnicas provenientes del Diagnóstico Rural Participativo, a las que englobamos bajo el término “Técnicas de Visualización”, que resultan fundamentales en la fase de diagnóstico. Si bien por su estructura estas últimas pueden considerarse una variación de las entrevistas semiestructuradas o abiertas, las hemos incluido junto al resto de talleres en tanto que, a diferencia de las herramientas que hemos descrito en el apartado Datos Cualitativos y al igual que los Talleres Participativos, incorporan un momento de devolución en la estructura misma de la técnica, que permite que sean los propios implicados quienes interpreten los datos que se van recogiendo.

DAFO

(Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades)

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o FODA, en sus siglas en inglés, se ha definido como una herramienta de análisis que conjuga la valoración de la situación actual de una organización, empresa, barrio, ciudad, etc., y un análisis de los principales factores del entorno que influyen en esa situación. Creado a principios de las década de los setenta en el ámbito empresarial, posteriormente ha sido empleado también para la realización de planes estratégicos de ciudades, diagnósticos y planes de acción a nivel asociativo y/o comunitario.

o carencias de diversa índole que valoramos como puntos débiles, y sobre las que podemos o no tener influencia. Las fortalezas y oportunidades se refieren a las situaciones y factores de diversa índole (socioeconómicos, políticos, culturales, organizativos, etc.) que se valoran como puntos fuertes y positivos sobre los que podemos o no influir. Se trabajaría entonces sobre una matriz de este tipo:

MATRIZ DAFO		
	Puntos débiles	Puntos fuertes
Análisis Interno (está bajo nuestra influencia)	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Análisis Externo (está por fuera de nuestra influencia)	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Con esta herramienta se trabajan tanto los aspectos positivos (puntos fuertes) como los negativos (puntos débiles) en que valoramos una temática tratada, distinguiendo por otra parte, si nos referimos a las condiciones internas (bajo nuestro alcance) o a situaciones que provienen del entorno y de su evolución (fuera de nuestro alcance). Así las debilidades y amenazas dan cuenta de las limitaciones

El análisis de la matriz DAFO permite obtener un diagnóstico sobre la problemática abordada, donde el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto analizado delimita, mientras el análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades que se reconocen bajo nuestra influencia. También pueden discriminarse las fortalezas y oportunidades en función de la variable temporal, de esta forma tendríamos,

por un lado, los elementos positivos y negativos (fortalezas y debilidades) identificados en el momento actual, que ya están condicionando la problemática abordada y, por otro, los elementos positivos y negativos (oportunidades y amenazas) que implicarán un escenario diferente al actual en un futuro más o menos próximo. Finalmente, también podemos conjugar ambos ámbitos en donde establezcamos un ámbito interno y presente (debilidades y fortalezas) y otro externo y futuro (amenazas y oportunidades).

Presentación

Tal como lo hemos indicado para los talleres participativos en general, al iniciar el taller en el que vamos a realizar un diagnóstico a través de la matriz DAFO debemos explicar qué se va a hacer en el taller, qué se pretende conseguir y cómo se van a distribuir los tiempos. Además de explicitar el objetivo de este taller en particular, debe quedar claro el sentido del mismo al interior del proceso: cuáles han sido los pasos que hemos dado para llegar a este taller y cuáles serán los próximos pasos y/o espacios de trabajo previstos que le darán continuidad.

Primera reflexión

Dependiendo del número de participantes en el taller, se puede trabajar de manera plenaria

desde el inicio, con la matriz dibujada en un soporte (papelógrafo, pizarra,...); después de explicar la técnica en cuestión, se les pide a los asistentes que (ya sea de manera individual o por parejas) inicien la aportación de ideas para cumplimentar la matriz. Si se ha decidido distribuir a los participantes por parejas habría que dar un margen de tiempo para que puedan conversar sobre el tema (alrededor de unos 15 minutos). Es importante que en esta etapa el ejercicio no sea colectivo a fin de que fluyan todas las opiniones existentes y no haya influencia de unas personas sobre otras; de hecho es una etapa donde el objetivo es recoger de la forma menos cristalizada posible la totalidad de opiniones y pareceres iniciales de los participantes.

Aquí el papel del facilitador es fundamental, tanto en la distribución del turno de la palabra, como en animar a todos a la participación. Si contamos con una asistencia amplia (en torno a 15 o más personas) es conveniente dividir a los participantes por grupos; la distribución de los grupos en este tipo de taller puede ser aleatoria, para ello podemos pedirles a los participantes que se numeren de uno a tres, por ejemplo (si queremos trabajar con tres grupos), para luego juntar a quienes les ha correspondido el mismo número, o formar grupos en función de afinidades o conocimientos previos (mismo barrio de residencia, estudios similares,...) lo que permite facilitar la comunicación y la participación inicial.

Podemos abordar el desarrollo de este taller de varias formas:

- 1 que cada grupo trabaje sobre la totalidad de las celdas de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- 2 que cada grupo trabaje sólo sobre los puntos fuertes y los puntos débiles, sin clasificarlos en función de que sean internos o externos.
- 3 que, en el caso de que haya muchos grupos, alguno/s trabajen en torno a los ejes interno y externo, lo que permite abordar el tema añadiendo otra perspectiva

En todos los casos, cada grupo designa un relator/a que será el encargado de recoger y plasmar la información en la matriz facilitada a cada grupo. El tiempo para desarrollar esta primera reflexión es aproximado y se estima en unos 30 minutos si lo trabajamos de manera más sencilla, o de 45 si se trabaja directamente sobre la matriz de cuatro entradas.

Segunda reflexión

Una vez cumplido el tiempo otorgado para el desarrollo de las tareas asignadas, se les pide a los relatores que expongan el trabajo realizado al plenario. En la sala donde se realiza el plenario debe tenerse ya instalado un soporte con el mismo esquema y/o matriz que los grupos han estado trabajando. Para ahorrar tiempo y con el fin de que las exposiciones sean más dinámicas, se pueden facilitar tarjetas o cartulinas a

los grupos para que recojan allí las aportaciones, que luego serán pegadas en el cuadrante definido (si se escribe directamente en el soporte, el relator tendrá que exponer y escribir al mismo tiempo las ideas en el soporte del plenario; además las tarjetas permiten hacer los cambios de cuadrante que vayan surgiendo en el transcurso de la discusión plenaria, agrupar enunciados, incorporar otros nuevos...).

Sí se trabajó de manera sencilla, con las dos columnas sobre puntos fuertes y débiles, en el plenario introduciríamos los elementos externos e internos en los que podemos o no influir. Para ello se dividen las columnas y se van moviendo las tarjetas que han sido fijadas según se vaya consensuando su ubicación en las celdas correspondientes al ámbito interno o externo.

La duración del plenario suele oscilar entre 45 y 60 minutos.

En algunos casos se suele realizar el DAFO de manera simplificada, esto es, trabajando la matriz sólo con las fortalezas y debilidades. Esta reducción se suele hacer por varias razones:

- 1 Porque no contamos con el tiempo que implicaría trabajar la matriz completa. En este caso es preferible simplificar la matriz, dar más tiempo a la reflexión en los grupos y al plenario, de manera tal que logremos obtener una matriz lo más consensuada posible.
- 2 Porque en función de la temática y el contexto en el que estemos trabajando,

resulte muy complicado abordar en un momento inicial la diferenciación de los ámbitos interno y externo, y consideramos prudente realizar este análisis en una segunda instancia de trabajo.

- 3 Porque inicialmente nos interese generar un primer diagnóstico más general, en el que sólo se identifiquen puntos fuertes y débiles, para luego ir introduciendo nuevos elementos que enriquezcan el diagnóstico y lo hagan más complejo.
- 4 Porque nos propongamos obtener un producto específico diferente a la matriz completa. Por ejemplo, puede que nos interese, a partir de los puntos fuertes y débiles identificados, agrupar los resultados en ámbitos temáticos en tanto será nuestro insumo para continuar trabajando en otros talleres.

Conclusiones

Cuando todos los grupos hayan expuesto, el técnico debe hacer una lectura o recapitulación del análisis vertido en la matriz, a fin de realizar una reflexión sobre el producto del trabajo del taller, resaltando los temas sobre los que se han alcanzado consensos, los puntos que no se acaban de clarificar, los elementos repetidos, etc.

Al terminar el taller contaríamos con un diagnóstico de la problemática elaborado de manera participada y se daría por finalizado el

taller. Si por los objetivos planteados en el taller se trata de un primer espacio de contextualización de la problemática y se plantea continuar en una próxima sesión, es importante dar una fecha aproximada para la nueva convocatoria.

Fortalezas y debilidades de la técnica

Si tenemos claro que este tipo de taller es un taller inicial de diagnóstico, su fortaleza estaría en que en poco tiempo (alrededor de dos horas o dos horas y media) se puede concretar en un gráfico (matriz) un diagnóstico sobre la problemática, abordando los factores internos y externos que influyen en ella.

Otra fortaleza de esta herramienta es la posibilidad de convertir la matriz obtenida (si estamos trabajando un proceso más amplio) en un insumo importante que nos permite profundizar el diagnóstico a partir de los aspectos que ya se han decantado en la matriz (por ejemplo: se puede trabajar luego en un taller de flujograma).

Una de sus debilidades es la compartimentación de los temas en las celdas de la matriz que no contempla la relación entre unos elementos y otros. La realidad que estemos analizando, sin duda, es más compleja que el formato rígido de compartimentos estancos que la matriz nos propone. Sin embargo, las categorías que propone esta técnica nos permiten iniciar un debate al que necesariamente tendremos que darle continuidad

en espacios posteriores y con técnicas que den mejor cuenta de la complejidad. De ahí que consideremos la utilidad de este taller en los momentos iniciales del diagnóstico, como una aproximación que nos permita obtener unos primeros lineamientos que servirán de insumo para talleres posteriores y/o que nos permitirán definir los bloques temáticos sobre los que debemos indagar.

A raíz de esta limitación puede ocurrir que algunos de los elementos identificados se ubiquen al mismo tiempo en dos o más celdas de la matriz, es decir, que un mismo elemento sea considerado una debilidad y una fortaleza al mismo tiempo, o una oportunidad (actual) y una amenaza (en potencia). Si durante el plenario no se alcanza un consenso para ubicar estos elementos en uno u otro sitio, podemos dejar plasmada esta situación colocando las tarjetas en ambos cuadrantes. Lo importante es que se abra el debate en torno a la dificultad por definir la ubicación de ese elemento, aún cuando éste no quede zanjado. Tal como ocurre con la mayoría de las matrices, debemos tener claro que no son más que dispositivos a los que recurrimos para “provocar” y “ordenar” el debate, pero en ningún caso debemos forzar la discusión como para que el análisis que estemos realizando “quepa” en la matriz propuesta. Si bien el producto que obtengamos como resultado del taller debe ser claro y coherente, no es menos importante el proceso por el que hemos llegado a elaborar ese producto.

Es posible también utilizar la matriz, no ya para producir la información en un taller, sino para sistematizar y presentar de una manera ordenada y visualmente transmisible la información que se haya ido recogiendo a través de otros espacios o técnicas utilizadas en la etapa de diagnóstico, como insumo inicial para un nuevo taller en el que se pretenda, por ejemplo, profundizar en el análisis de los elementos identificados hasta el momento.

Como ya comentamos, consideramos que esta técnica resulta útil en el momento inicial del diagnóstico, y que el análisis de la situación de la que partimos debe complejizarse y enriquecerse en talleres posteriores con otras herramientas. No es recomendable pasar directamente a la formulación de propuestas a partir de una matriz DAFO en tanto estaríamos partiendo de un análisis “simplificado” e inicial de la realidad. Sin embargo, en algunos casos resulta pertinente introducir la lectura que se deriva de la matriz elaborada con el objeto de resaltar el desafío al que nos enfrentamos a partir del análisis realizado.

De manera muy esquemática puede decirse que, una vez conocidas estas parejas de elementos contrapuestos, se deberían utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, a la vez que se trataría de paliar las debilidades internas y sortear las amenazas del exterior. Avanzando entonces en esa reflexión, se podría

establecer un gráfico que permita recoger las posibles acciones a adoptar para cada uno de los aspectos que se nos plantean en el análisis de la matriz DAFO, a partir del siguiente planteamiento:

ANÁLISIS A PARTIR DE LA MATRIZ DAFO ¹⁸	
ANTE LA:	CÓMO ABORDARLA:
DEBILIDAD	COMPENSARLA O CORREGIRLA
AMENAZA	AFRONTARLA
FORTALEZA	MANTENERLA Y DESARROLLARLA
OPORTUNIDAD	APROVECHARLA

Otra posible línea para dar continuidad al trabajo realizado con la matriz DAFO inicial consiste en la determinación de unas estrategias a seguir en función de los resultados obtenidos. Se trataría de definir estrategias de actuación según las pautas que nos da el cruce de los elementos de la matriz realizada, y que se definen como¹⁹:

- Estrategias de reorientación: búsqueda de mecanismos y actuaciones que permitan corregir las debilidades señaladas aprovechando las oportunidades que se presentan.
- Estrategias de potenciación: búsqueda de mecanismos y actuaciones que permitan desarrollar las fortalezas existentes aprovechando las oportunidades que pueden venir.
- Estrategias de subsistencia: búsqueda de mecanismos y actuaciones que permitan superar las debilidades existentes y amenazas que pueden venir.
- Estrategias de defensa: búsqueda de mecanismos y actuaciones que permitan conservar las fortalezas existentes pese a las amenazas que pueden venir.

18. Tomado de “La mano y la Herramienta” El uso de técnicas grupales para la participación. Martín Gutiérrez, Pedro.

19. Adaptado de MARTÍ, Joel: “Técnicas participativas per el debat grupal”. *Papers de participació ciutadana*. Nº 17. Diputació de Barcelona; 2006.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DAFO		
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE SUBSISTENCIA ¿CÓMO AFRONTAR LAS AMENAZAS DEL CONTEXTO TENIENDO EN CUENTA UNAS DEBILIDADES INTERNAS?	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS ¿CÓMO CONSERVAR LAS FORTALEZAS INTERNAS Pese a las AMENAZAS DEL CONTEXTO?
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN ¿QUÉ NECESITAMOS REDEFINIR PARA PODER APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL CONTEXTO?	ESTRATEGIAS DE POTENCIACIÓN ¿QUÉ ELEMENTOS DEBEMOS POTENCIAR PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL CONTEXTO?

El trabajo se puede plantear de manera tal que diferentes grupos definan un tipo de estrategias y posteriormente se expongan, debatan y consensuen en plenario. En la interpretación final habremos de ponderarlas y establecer cuáles deben ser las estrategias predominantes (así, en un escenario donde predominen las debilidades y oportunidades señalaremos que las diferentes estrategias deben articularse en torno a una principal de reorientación).

Si bien insistimos en que no es recomendable avanzar en el momento inicial, ya sea en la elaboración de propuestas que propone el Cuadro 2, o en la definición de estrategias que

propone el Cuadro 3, sí que puede resultar pertinente introducir esta reflexión de cara a hacer explícito, que tanto los puntos fuertes, como los puntos débiles identificados constituirán los elementos clave para abordar la transformación de la situación que nos preocupa; que a lo largo del PAI no sólo partiremos de las debilidades (a corregir o afrontar) sino que tendremos siempre en el horizonte las fortalezas (a mantener y/o a aprovechar), y viceversa. Corresponde claramente a un momento posterior al inicial donde comenzamos a conectar los elementos del diagnóstico que nos ofrece la matriz DAFO con su proyección hacia actuaciones de resolución de las dificultades.

Taller de contexto

para animarse a leer y a practicar

Con este taller podemos valorar un tema, problema o cuestión específica desde diferentes puntos de vista. Puede servirnos como inicio de un proceso participativo o como fase previa a la realización de cambios o actividades que afectarán al conjunto de personas relacionadas a la problemática.

La dinámica es sencilla y su lógica es muy similar a la de un DAFO. La diferencia básica con relación a éste es la disposición inicial con la que tratamos el problema. Si en aquél los participantes hablan y discuten sobre un problema en general, de acuerdo a un esquema de debilidades (amenazas) y fortalezas (oportunidades), ahora esa discusión quedaría enmarcada en un contexto en el que se cruzan dos variables: por un lado, los diferentes actores involucrados en la temática y, por otro lado, cuestiones que se consideran negativas, positivas y deseables en un futuro.

Para hacer este taller necesitaríamos delimitar con cierta claridad el conjunto de actores implicados. Esta delimitación puede resultarnos en algunos casos ambigua, pues quizá no esté claro si un grupo puede ser considerado relevante en un caso específico. En caso de que hubiera ambigüedades es preferible mantener

a todos antes que eliminar un grupo. Si al final de la dinámica nos damos cuenta que no incluimos o distinguimos un grupo relevante, hay que considerar la idea de aplicar otras técnicas que nos permitan conocer cómo piensan el problema esos actores.

Una vez tenemos los actores, el taller de contexto nos permite realizar una reflexión pública sobre los problemas desde el punto de vista de cada uno de los grupos de actores y desde el punto de vista de las cuestiones negativas, positivas y deseables en un futuro del problema que estemos trabajando. Aquí la convocatoria del taller está, como se puede imaginar, muy influenciada por el tipo de actores que consideramos.

Presentación

La dinámica se iniciaría con una presentación formal de lo que se va a hacer a partir de una matriz de doble entrada, en la que las columnas (tres) serán los elementos negativos, positivos y deseables en un futuro y las filas serán los diferentes actores. Es muy conveniente tener el material que vayamos a utilizar preparado con antelación.

	MATRIZ TALLERES DE CONTEXTO		
	LO QUE MÁS ME GUSTA	LO QUE MENOS ME GUSTA	CÓMO ME GUSTARÍA QUE FUERA
ACTOR 1			
ACTOR 2			
ACTOR 3			
...			

Primera reflexión

La primera parte de la dinámica del taller consiste en dividir a los participantes en grupos con la idea de hacer tantos como actores hayan sido identificados. En cada uno de ellos los participantes serían invitados a rellenar en un periodo de tiempo prudente (por ejemplo, 40-45 minutos) las diferentes casillas de la matriz. Cada grupo debe rellenar exclusivamente las casillas que afectan al propio grupo desde el que se está participando.

La cuestión del tiempo (cuánto tiempo dedicamos a la tarea) es muy relativa y depende mucho de los objetivos que se planteen en el proceso que se esté realizando, pues podemos alargar la discusión en esta fase o puede ser mejor no alargarla porque después hay más tareas. Lo que tiene que quedar definido en el inicio es el tiempo estipulado para hacer la tarea.

Puede darse el caso de que haya muchos participantes de un mismo grupo. Si eso ocurre-

ra podríamos dividir a los participantes de un grupo de actores en subgrupos con la idea de crear grupos más ágiles a la hora de hablar y discutir.

Cada grupo elige un relator para contar al resto de los participantes la relación de problemas o elementos pensados en las diferentes casillas.

Segunda reflexión

Una vez que cada subgrupo ha realizado la tarea, los relatores cuentan al resto lo que se ha hecho. Es aconsejable disponer de un soporte grande, con la misma matriz dibujada, que nos permita ir volcando directamente lo que cada subgrupo dice, a la vista de todos los participantes. Como decíamos antes, esta visualización del conjunto de los problemas ayuda significativamente a vincular a los participantes con un problema común y público. Tal como lo indicamos para el caso del taller DAFO, es recomendable utilizar tarjetas en lugar de escribir directamente sobre la matriz.

Conclusiones

Una vez se han acabado las relatorías, el plenario se orientará hacia una u otra tarea en función de los objetivos que tengamos. Si nuestro objetivo es alcanzar un diagnóstico compartido, centraremos el debate de manera tal que, partiendo de los elementos en común y las contradicciones recogidas en las dos primeras columnas por cada uno de los actores, lleguemos a ese diagnóstico común. Esto puede hacerse en la misma sesión, en el momento del plenario, o cerrar esta primera sesión con la exposición de cada uno de los grupos y retomarlas en una posterior.

Si nos proponemos además obtener también un escenario deseado común, una vez elaborado el diagnóstico compartido entraríamos en una 2da parte del taller (o podemos abordar esta tarea en una sesión siguiente): volvemos a dividir a los participantes, esta vez en grupos heterogéneos, a fin de que vuelvan a pensar en el escenario deseado a partir de los insumos de la tercera columna. Lo trabajado por cada grupo se llevará a un nuevo plenario a fin de consensuar un escenario deseado común. De esta forma hay un primer momento del taller en el que profundizamos en las visiones de cada actor por separado (grupos homogéneos), para luego cruzarlas (grupos heterogéneos) de cara a construir un escenario deseado común, habiendo pasado previamente por la visualización de las posturas del resto de actores implicados y habiendo consensuado un diagnóstico.

Fortalezas y debilidades de la técnica

Ante algunas temáticas puede resultar interesante para los implicados visualizar desde el inicio que las diferentes percepciones que se tienen de la situación están vinculadas con el lugar o el rol que se ocupa al interior de una organización, lo que permitirá luego abordar la elaboración del diagnóstico compartido y el escenario deseado “respetando” e “incluyendo” la visión de los otros.

Este tipo de taller se suele utilizar, ante todo, en el trabajo con organizaciones o departamentos de la administración pública donde hay una diferenciación clara de los roles y/o funciones de las diferentes personas que hacen parte de la institución u organización social. Además, se intuye de antemano que hay posturas diferenciadas sobre la problemática a tratar de acuerdo al papel que desempeñan en la entidad. Es posible, sin embargo, extrapolarlo a otros contextos, como por ejemplo en trabajos con diferentes colectivos en un barrio. Para poder utilizarlo es fundamental que tengamos identificados previamente los diferentes actores a convocar al taller y en alguna medida garantizar la presencia de la diversidad de actores. En caso de no contar en el taller con la máxima diversidad de actores requeridos, conviene más realizar un análisis DAFO.

Se podría destacar como una fortaleza de este tipo de taller, que permite reunir en un mismo espacio de trabajo a personas con diferentes posturas sobre una problemática en concreto,

donde cada grupo de actores más afines, reflexionan y debaten sobre la problemática, para pasar luego a un escenario donde se puedan debatir los elementos contradictorios y definir puntos en común entre todos los participantes del taller. Si lo utilizamos como una herramienta más dentro de la etapa de diagnóstico-contextualización, nos permite obtener un análisis compartido de la situación actual (lo que más me gusta, lo que menos me gusta) al que llegamos tras una profundización en los puntos de vista de cada uno de los actores implicados en la problemática. Si, en cambio, es la técnica que escogemos para abordar el diagnóstico (en tanto la totalidad de las voces pueden estar presentes en el taller) podemos plantearnos no sólo la recogida de las visiones por actores (primera reflexión) sino también la devolución (plenario) con miras a elaborar un autodiagnóstico (segunda reflexión) y la construcción de un escenario deseado de futuro (2da parte) partiendo del trabajo en grupos heterogéneos. En este caso enlazaríamos este taller con uno siguiente de formulación de propuestas, en tanto contamos ya con los insumos necesarios (listado de problemas consensuados, escenario deseado de futuro) para abordar esa tarea.

Esta técnica materializa la misma lógica que aplicamos cuando trabajamos en ámbitos más amplios (en los que resulta imposible reunir en un mismo espacio de trabajo a todos los

implicados): a lo largo del trabajo de campo, recoger las distintas visiones por separado (grupos homogéneos), para luego cruzarlas en el momento de la devolución a fin de elaborar un autodiagnóstico y construir un escenario deseado común. Por tanto, cuando trabajamos en contextos en los que podemos contar con la totalidad de los implicados en el taller, esta herramienta nos permite dar los pasos necesarios como para comenzar a trabajar luego en la formulación de propuestas. En tanto (ya sea en una jornada única de trabajo intensivo o en varias sesiones consecutivas) habremos alcanzado la elaboración de un diagnóstico compartido (de dónde partimos, cuál es la situación actual que nos preocupa), y la definición de un escenario deseado (hacia dónde queremos ir), estaríamos en condiciones de comenzar a pensar en términos propositivos (qué podemos hacer).

En este tipo de taller el papel del facilitador/a es fundamental para dinamizar el debate y permitir que se obtenga un producto consensuado al final. Hay que tener en cuenta que para desarrollar esta herramienta adecuadamente se debe contar con tiempo suficiente, tanto para el trabajo por grupo de actores, como para el debate en plenario. En caso de que por el tipo de problemática a tratar, o por el número de actores diferenciados, se deduzca que no es posible realizarlo en una sola sesión, es preferible hacerlo en varias sesiones.

Taller para elaborar el Sociograma

El sociograma es una técnica que usamos dentro de las metodologías participativas para el análisis de redes sociales. Esta herramienta de análisis, ha sido desarrollada y aplicada por P. Martín y T.R. Villasante en procesos sociales, que no sólo buscan generar conocimiento sobre la estructura de las redes, sino también abrir procesos de reflexión sobre las mismas y definir estrategias colectivas para desbloquear conflictos y avanzar. Podemos entender esta técnica del sociograma como una radiografía (o foto fija) de las relaciones que se establecen entre diversos actores frente a un determinado tema, en un momento dado. Nos permite representar gráficamente estas relaciones, situar a los actores frente a un determinado tema y/o problema, así como en el mapa social teniendo en cuenta el grado de poder que tienen frente a la problemática analizada.

El sociograma se puede utilizar en diferentes momentos y con distintos objetivos dentro de un proceso participativo.

- 1 Para conocer, al inicio de un proceso, el mapa de relaciones que se establecen en torno a una problemática en un determinado momento. Se constituye entonces en una herramienta esencial para la contextualización de los actores sociales frente a un tema.

- 2 Como hipótesis de trabajo para la realización de la muestra posicional.

- 3 Para ver el movimiento de los actores y/o redes frente a una determinada problemática. Al realizar sucesivos sociogramas en el transcurso de un proceso participativo, podemos visualizar este movimiento, así como las articulaciones que se vayan dando entre las redes, puntos de conexión, acuerdos, puntos conflictivos, etc.

- 4 Para elaborar el Plan de Acción una vez realizado el diagnóstico. Tal como veremos más adelante, el análisis de redes constituye un elemento fundamental en el momento de la programación en tanto nos permite definir estrategias (con quién debemos negociar, de qué alianzas partimos y cuáles debemos propiciar, qué conflictos existen entre los actores y/o redes) de cara a dar viabilidad y sostenibilidad a las actuaciones.

El taller que a continuación desarrollaremos está referido al análisis de redes en la etapa del diagnóstico-contextualización; su objetivo por tanto es más descriptivo que movilizador. El análisis del sociograma nos dará como resultado una

20. En el apartado Análisis de redes se han descrito cada una de las categorías de estos dos ejes.

contextualización del entramado social de relaciones en torno a una problemática concreta.

En este tipo de talleres es preciso tener mucho cuidado a la hora de definir a qué actores se convoca al taller ya que no se podría desarrollar adecuadamente si entre los participantes hay relaciones conflictivas previas; se recomienda entonces que la convocatoria al taller se realice a personas o grupos de actores en posiciones similares frente a la temática a tratar. Eso no quiere decir que de antemano dejemos fuera a otros actores, sino que no debemos convocarlos a un mismo espacio de trabajo. Por tanto se pueden realizar varios talleres con diferentes colectivos primando cierto margen de homogeneidad. También podemos elaborar el sociograma con personas que han venido colaborando en el desarrollo del trabajo o con informantes clave, a fin de obtener una primer foto que posteriormente sea enriquecida y contrastada.

Presentación

Iniciaríamos la sesión explicando qué es un sociograma, cuál es la utilidad en el momento actual del proceso y qué producto esperamos obtener. A continuación explicaremos cómo vamos a organizar la sesión y propondremos o consensuaremos los elementos necesarios para graficar el sociograma. Debemos contar con un soporte grande que podamos situar en una pared o pizarra de la sala donde celebremos el taller, rotuladores, cartulinas de diferentes colores y tijeras. Esta presentación suele durar unos 30 minutos.

Para empezar graficamos dos ejes:

- un eje de poder, que va desde el más bajo hasta el más alto.
- un eje ideológico, que grafica las posiciones de cada actor o redes en torno al tema tratado. En este eje tratamos de distinguir los actores afines a los objetivos del proceso que nos ocupa, frente a los antagónicos. Y en medio, las posiciones diferentes e incluso ajenas al mismo²⁰.

Para graficar a los actores en el mapa se pueden utilizar diferentes simbologías. Una de las más comunes es la siguiente:



Entidades o instituciones.



Asociaciones y redes formalmente constituidas.



Actores y/o redes informales.

La tercera variable que introducimos son los vínculos que se establecen entre unos actores y otros. Graficamos estos vínculos no en función de las relaciones que tienen entre ellos de manera genérica, sino centrándonos específicamente en el tema concreto sobre el que estamos trabajando, y en el momento actual. Para graficar las relaciones entre los actores es habitual utilizar la siguiente simbología:

- relaciones normales
- - - - - relaciones débiles
- relaciones fuertes
- X— relaciones conflictivas

Otro elemento importante es saber si las relaciones son recíprocas o de una sola vía, para ello graficamos con flechas de un sentido o de doble sentido.

- relaciones en una sola dirección
- ↔ relaciones recíprocas

Las convenciones que hemos descrito son las que utilizamos normalmente en nuestro trabajo, pero éstas se pueden definir y acordar con el grupo con el que se esté trabajando; lo importante es que se utilicen las mismas en los diferentes momentos en los que se trabajen los mapas para que todos sepamos qué simboliza cada una de ellas y podamos hacer lecturas comparativas. Es importante además poner la fecha y lugar en que fue realizado el mapa social, así como los autores del mismo.

Primera reflexión

El primer paso a seguir es elaborar un listado de actores que los participantes ubican en el

territorio, vinculados a la temática que estamos abordando y determinar la simbología que le corresponde a cada uno (triángulos, cuadrados o círculos).

Este primer paso se debe trabajar en plenario para que los grupos partan de un mismo listado de actores en su graficación. Podemos abordarlo a través de una lluvia de ideas (10 minutos) para que los participantes definan qué actores del territorio conocen que puedan relacionarse con la problemática abordada en el momento actual. El facilitador/a va anotando en el soporte o pizarra los actores que se van identificando. En caso de que haya actores relevantes que estén quedando fuera, el facilitador/a puede introducir el debate mediante preguntas a fin de analizar la pertinencia o no de considerarlos. Se contaría al final con un listado de actores consensuado por los participantes, y se pasaría a determinar la simbología correspondiente a cada actor. Este primer paso tendría una duración aproximada de 45 minutos.

Una vez tenemos el listado de actores con la simbología correspondiente, les solicitamos a los participantes que se distribuyan en grupos heterogéneos y que nombren un relator/a que será la persona que presente los resultados del trabajo de su grupo al plenario. En esta primera reflexión los grupos trabajaran en torno a:

- 1 situar a los actores en el mapa, teniendo en cuenta, de una parte, su grado de poder o influencia respecto al tema o pro-

blemática tratada, y de otra, su afinidad con respecto a los objetivos perseguidos.

- 2 determinar las relaciones (vínculos) que se establecen entre los actores (si son relaciones fuertes, débiles, normales, conflictivas). Es importante en este punto que el técnico deje muy claro que las relaciones que nos interesan no son las que se establecen de manera genérica entre los distintos actores / redes, sino específicamente aquellas que se establecen en torno al tema concreto que se está abordando. Dos actores pueden no tener una relación muy fluida a nivel cotidiano y, sin embargo, puede que en torno al tema en particular que nos ocupa, articulen una serie de relaciones muy específicas y acotadas. Puede ocurrir también la situación opuesta: que dos o más actores mantengan habitualmente relaciones fluidas y sin embargo no tengan vinculación alguna entre ellos, ni actividades en común en relación a la temática que estamos abordando.

Para el desarrollo de esta primera reflexión se daría un tiempo aproximado de 60 minutos.

Segunda reflexión

Una vez que los grupos han terminado la tarea encomendada, regresan al plenario y cada

relator/a del grupo hace la presentación de los resultados del trabajo realizado. En este tipo de talleres se debe dar un tiempo después de la presentación de los diferentes grupos para debatir acerca de los elementos que puedan aparecer como contradictorios en la graficación del mapa, para tratar de llegar a un consenso. Si no se consiguiera en un tiempo prudente, se deben dejar planteadas las diferencias a fin de dirimir las en una sesión posterior, en la que seguramente habrá mayor conocimiento del entramado de las redes y sus relaciones. La duración aproximada de la exposición y el debate en plenario será de entre 60 y 90 minutos, dependiendo del número de grupos que deban exponer y del tiempo que se requiera para llegar a un consenso sobre el mapa.

Si el número de participantes no es tan elevado como para trabajar en plenario (hasta 15 o 20 personas), podemos dividirlos en grupos para que realicen la ubicación de los actores en la matriz y realizar el plenario a fin de debatir y consensuar una matriz única para luego trabajar en las relaciones que existen entre los actores presentes en dicha matriz.

Conclusiones

Una vez consensuado el mapa de actores, debemos hacer una lectura, tanto del proceso que hemos realizado para llegar al resultado final, como del producto obtenido y qué nos está diciendo en relación a la temática sobre la que

estamos trabajando. Esta lectura estará orientada por el objetivo que nos propusimos al planear el taller (contar con un primer mapeo de actores, elaborar la muestra, definir estrategias para ampliar conjuntos de acción, analizar los movimientos que se han producido en las redes comparándola con un mapeo anterior, etc.)

En tanto hemos centrado la explicación de la técnica para utilizarla en la etapa de diagnóstico-contextualización, señalamos algunos de los elementos a tener en cuenta en este momento específico del proceso:

- Destacar si hubo acuerdos generalizados o contradicciones en cuanto a la ubicación y/o relaciones de algunos de los actores. En caso de que no se hubiera llegado a un consenso para la ubicación y/o tipo de relaciones de algunos de los actores, explicar que a medida que se avance en el trabajo de campo se podrá ir aclarando el posicionamiento del mismo.
- Resaltar (en caso de que aparezcan) la existencia de cuadrantes vacíos y/o de actores para los que no se haya establecido ningún tipo de relaciones, vinculándolas más con un desconocimiento actual de los participantes de este tipo de actores que con la ausencia real de los mismos.
- Remarcar si se ha ubicado o no en la matriz al equipo técnico como un actor más del proceso, en qué cuadrante y con qué relaciones.
- Analizar si existe una aglomeración de actores y relaciones en determinadas filas o columnas de la matriz, vinculándola con el perfil de los participantes y con el conocimiento/desconocimiento que implica. Por ejemplo, en los sociogramas que se realizan con técnicos de la administración suele suceder que nos encontremos con un entramado complejo de actores y relaciones en la fila intermedia, con menor cantidad de actores y relaciones en la parte alta y sobre todo, con muy escasos actores en la parte baja, o con una identificación difusa de los mismos que se corresponde más con las categorías de “colectivos” (hombres, mujeres, niños, ...) con las que trabajan que con una identificación de “grupos” o “redes informales”. Si por el contrario, los participantes son miembros de grupos informales, es mucho más probable que el sociograma resultante esté muy “cargado” de actores y relaciones por abajo, y que se vaya empobreciendo en las filas superiores.

Puntos fuertes y débiles de la técnica

Los puntos fuertes que podemos destacar de esta herramienta se refieren de una parte, a que nos muestra la realidad social de una manera más compleja que la que estamos acostumbrados a percibir y/o analizar en la vida cotidiana, permitiendo superar el encasilla-

miento en que muchas veces se realizan los análisis de las temáticas sociales que sitúan a los actores o redes en posiciones más genéricas y estáticas. Si hay algo que nos ha demostrado el uso de esta herramienta es que las redes y los actores no se posicionan de igual manera frente a un tema que frente a otro y, por tanto, la búsqueda de alianzas para el desarrollo del PAI debe partir de la realidad que se está viviendo y no de construcciones o análisis cargados de estereotipos y planteamientos pre-establecidos. De otra parte, nos ayuda a ver de manera gráfica (cuadrantes del sociograma para los que no hemos encontrado posiciones discursivas) qué discursos están faltando para completar el abanico de posiciones posibles en torno a la temática que nos ocupa. Ante esta situación debemos rediseñar nuestro trabajo de campo a fin de “llegar” a aquellos sectores / actores / discursos que no hemos recogido aún. A partir de aquí podemos entonces utilizar otras técnicas que nos permitan acceder a esos espacios y personas, teniendo presente en todo momento que no se trata de trabajar sólo con los más cercanos al trabajo que se está realizando (afines – diferentes), sino de involucrar a otros actores, irlos sumando al proceso emprendido.

En relación a los puntos débiles en el uso de esta herramienta, podemos señalar su carácter estático y descriptivo. Para paliar en alguna medida estas limitaciones, solemos realizar varios sociogramas durante el desarrollo de un trabajo participativo con el fin de obtener algo de movimiento, en un proceso reflexivo con los actores del entorno implicados.

Cuando este tipo de talleres se realizan al inicio del proceso, el producto resultante seguramente puede ser todavía muy parcial e incompleto, teniendo en cuenta que la elaboración del sociograma se realiza a partir del conocimiento que tiene el grupo o los grupos con los que trabajemos de su realidad más cercana. Sin embargo constituye un elemento fundamental de cara a ir avanzando en el conocimiento de las redes, que a su vez se puede ir completando y/o comparando con otros sociogramas que se realicen en momentos posteriores o en talleres con otros grupos.

No debemos olvidar que otro insumo que nos permite conocer y por tanto nutrir el sociograma es el conocimiento que se va obteniendo a través de otras técnicas empleadas en esta fase que permiten distinguir discursos, posiciones y relaciones sociales.

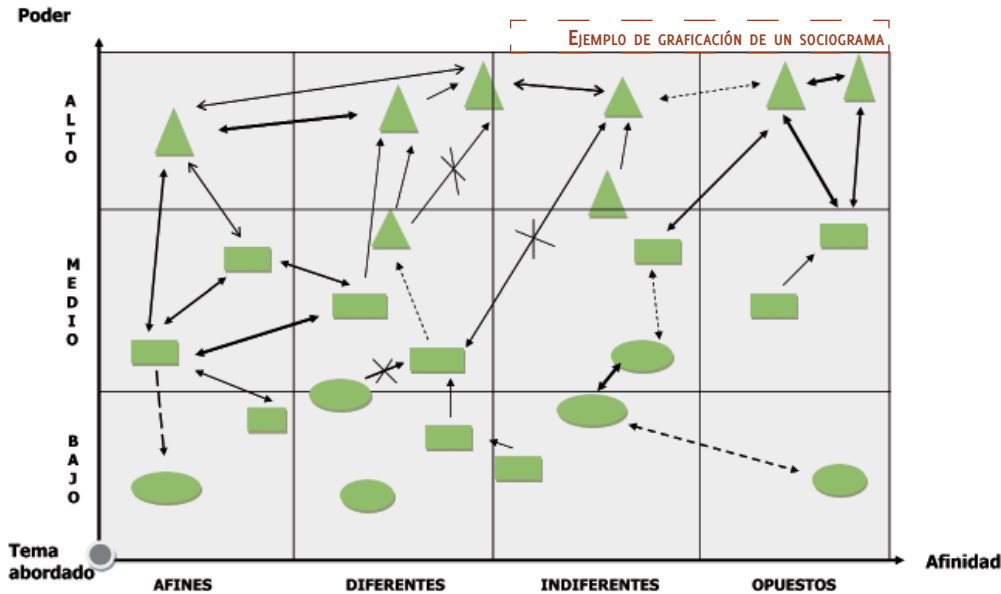
Volvemos a resaltar además la importancia de estos mapas como insumos para trabajar en la fase del PAI, al ocuparnos de la definición de estrategias que permitan la configuración de conjuntos de acción que puedan asumir la ejecución del Plan de Acción. Como veremos de manera detallada en el apartado de programación, la lectura de los sucesivos mapas nos permite:

- 1** Conocer con qué actores podemos contar para el desarrollo de las actividades (definir responsables).
- 2** Diseñar estrategias para acercarnos a actores que nos interesa sumar al proceso.

El conocimiento de las relaciones entre actores que el mapa nos facilita permite saber cuál o cuáles son los actores en los que podríamos apoyarnos para llegar a los indiferentes y atraerlos al proceso.

3 Elaborar estrategias para afrontar o contener a los opuestos. Debemos tener en cuenta que los actores opuestos al proceso definen sus propias estrategias para bloquear el trabajo que se está desarrollando, y por tanto es necesario no sólo conocer sus discursos sino también planear estrategias claras para afrontar estas situaciones, acciones para bloquear el avance de estos actores.

4 Definir un esquema de trabajo operativo y democrático desde el que se asuma la ejecución y seguimiento del Plan de Acción. A partir de los conjuntos de acción identificados en el sociograma que dan cuenta de una serie de actores que vienen desarrollando actividades en común podemos plantear la conformación inicial de mesas de trabajo o comisiones desde las que profundizar en las distintas líneas temáticas del plan de acción de cara a la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos.



21. Queremos agradecer especialmente a Pilar González cuyos comentarios y aportaciones nos han permitido enriquecer este apartado.

22. "DRP, cinco años después ¿dónde nos encontramos?", Robert Chambers & Irene Guijt. Publicado en Forests, Trees and People Newsletter N.º 26/27, 1995. "Aportes del DRP a las metodologías participativas y aplicación a la gestión de los recursos naturales de La Gomera", Luis Alberto Bermejo Asensio, José Lobillo Eguíbar, Cristina Molina Afonso.

Técnicas de visualización²¹

Bajo el nombre de Técnicas de visualización hemos englobado en este apartado algunas de las herramientas aportadas por el DRP (Diagnóstico rural participativo o Diagnóstico rápido participativo), utilizadas para articular las múltiples visiones presentes en un determinado contexto sobre la/las temáticas que se estén trabajando en cada proceso. El DRP tiene sus orígenes fundamentales en las ciencias agrarias, la etnología y antropología aplicadas, en el ámbito de la educación y la sociología (investigación-acción-participativa)²². Si bien en sus orígenes se aplicó principalmente en el ámbito rural, y sólo en las fases iniciales de un proyecto (para hacer los análisis de la realidad sobre los que se planificaban luego las acciones), actualmente se aplica en todas las fases de un proyecto, haciéndose extensivo incluso al ámbito urbano. Lo que quizás haya marcado en mayor medida al DRP frente a otros enfoques y metodologías participativas, ha sido la utilización y desarrollo de diversas técnicas y herramientas, tanto verbales como visuales, pero sobre todo estas últimas. Así, la sistematización y visualización conjunta de la información (cuyos fundamentos arrancan del método de alfabetización de adultos de Paulo Freire) constituye una de las columnas vertebrales de las téc-

nicas del DRP. La visualización consiste en "ver" las opiniones, comentarios e ideas del o los participantes, sistematizadas mediante esquemas, dibujos o matrices registrados en soporte papel.

Al aplicar cualquiera de estas técnicas en realidad estamos haciendo una entrevista semiestructurada o una entrevista abierta, la diferencia es que la información que va produciéndose a lo largo de la misma se va registrando en forma gráfica, ya sea por las propias personas participantes o por el equipo dinamizador. Esto permite al mismo tiempo sistematizar y visualizar la información que se va produciendo, que todo el tiempo se va devolviendo, lo que propicia construir consensos y paisajes sobre la realidad. Esto a su vez rompe con la estructura de la entrevista, en la medida en que se genera un espacio en el que interactúan múltiples entrevistadores, en el que las aportaciones y visiones se cruzan, retroalimentan y entrelazan sin depender de manera tan directa de la figura de un entrevistador o de las pautas marcadas por un guión.

Partimos siempre de las experiencias vividas, para luego articularlas y ordenarlas con miras a la devolución. Las herramientas se combinan, por tanto, en forma simultánea:

- producción de información
- sistematización
- visualización
- devolución
- generación de consensos

Para todas las técnicas de visualización se plantean al menos dos instancias de devolución:

- una inmediata con el o los participantes con quienes se está aplicando la técnica,
- y una (o más) posterior, destinada, ya sea al mismo grupo para trabajar otros aspectos problemáticos de la realidad en distintos momentos, o a otros grupos a fin de reflexionar conjuntamente. Se pueden reproducir los productos de innumerables formas: dejarlos colgados en un centro, hacerlos llegar por correo, utilizarlos como insumos a partir de los cuales trabajar con otros grupos o retomar determinadas temáticas, ...

En cierta forma podemos decir que cada una de estas técnicas permite recorrer en el mismo momento de su realización la fase de diagnóstico/contextualización y la de sistematización/devolución. Como ya hemos mencionado, al igual que en el caso de los talleres participativos, podemos definir en la estructura misma de la técnica 4 momentos:

- Presentación (explicación de lo que se va a hacer, cómo se va a hacer; situar la realización de la técnica al interior del proceso participativo global –qué hemos hecho hasta el momento, qué vamos a realizar después-)
- Primera reflexión (verbalización y representación gráfica de los elementos de la realidad sobre los que estamos indagando)
- Segunda reflexión (visualización del producto elaborado para recapitular, completar, modificar la información producida)
- Conclusiones (qué producto hemos generado, cómo seguiremos trabajando)

Algunas características y ventajas de las técnicas de visualización²³:

- Al centrar la producción de información en formatos visuales o en imágenes aportadas por los participantes, resulta más fácil “salirse” de los discursos cristalizados (tópicos) que circulan habitualmente sobre cada temática, y trabajar desde lo vivencial y cotidiano.
- La representación mediante imágenes de los aspectos que se estén abordando permite aproximarnos a la realidad de una manera más lúdica, despojándonos más fácilmente de los estereotipos verbales a los que muchas veces nos ceñimos al

23. Adaptado y ampliado de: Bermejo, Lobillo y Molina.

utilizar herramientas más formales y exclusivamente discursivas.

- Muchas veces (y especialmente con determinados perfiles) plantear el análisis de la realidad recurriendo a formatos visuales genera una mayor motivación y puede permitir aportar y entender percepciones que no son tan fáciles de expresar con el lenguaje verbal.
- Constituye una herramienta que permite trabajar al mismo tiempo con y en igualdad de condiciones con quienes tienen dificultades para expresarse verbalmente o mediante la escritura.
- El documento que se va generando crea un foco de atención que ayuda a no desviar tan fácilmente las aportaciones de la temática que se pretende abordar con la técnica. En una entrevista abierta habitual, el entrevistador debe estar permanentemente pendiente de volver a atraer el discurso del o los entrevistados al tema que se está trabajando. Si bien en las técnicas de visualización quien propone la técnica debe realizar también esta función, resulta mucho más claro para los participantes sobre qué se está trabajando y, por tanto, hay menores posibilidades de que se “salten” a otros temas que no resultan relevantes para el proceso.
- La información “se ve, no se oculta”. La información se va construyendo en forma conjunta entre el grupo de participantes y el técnico, en un proceso en

el que se va viendo la información tal y como se va registrando.

- Al mismo tiempo los participantes tienen la posibilidad de realizar la sistematización en forma conjunta con el técnico. Esto resulta decisivo a la hora de generar confianzas y sinergias: los aportes individuales adquieren un nuevo significado cuando aparecen al lado de las ideas de otros, articulándose en una sola imagen de conjunto.
- Resulta al mismo tiempo muy estimulante para el grupo que quede un producto concreto y visible como resultado de su trabajo.
- El/los documentos gráficos resultantes de la aplicación de las técnicas facilita la devolución de información hacia otros grupos en tanto pueden llevarse directamente a una asamblea, a un plenario, o a un nuevo grupo para reinterpretar la información, actualizarla, profundizarla o enriquecerla, facilitando la interacción de las diferentes percepciones de la realidad en tanto el análisis se realiza a partir de imágenes o visualizaciones que se van construyendo y reinterpretando continuamente en grupos cada vez más numerosos que interactúan entre sí. Es importante que la información generada en cada espacio sea devuelta a los actores en forma ordenada, pero en sus formatos originales (tal como fueron producidos tras la aplicación de cada técnica). No es aconsejable esperar a tener documentos acabados, sino aprovechar las

oportunidades para socializar la información respetando la propia dinámica del proceso. La presentación de resultados no constituye una actividad estática sino una dinámica de construcción y deconstrucción de la realidad. Es aconsejable además que sean los propios participantes los que realicen la presentación ante otros grupos, lo que permite al mismo tiempo ir entrenándose e ir incorporando la lógica del proceso.

- Por otra parte los documentos generados constituyen un elemento clave a la hora de divulgar la experiencia a diferentes niveles. La sistematización y visualización de información constituye una memoria colectiva de las ideas y de los distintos momentos por los que fue atravesando el proceso.

Si bien en un inicio (Ardón 2000) el paquete de técnicas propuestas partía de la división de la realidad en cinco áreas básicas (punto de vista histórico, geográfico, social, económico y ecológico), proponiendo para cada área un menú específico de herramientas, en este capítulo nos vamos a centrar exclusivamente en algunas técnicas que permiten trabajar el ámbito espacial/geográfico y el ámbito temporal/histórico en tanto son las que hemos venido utilizando en los procesos en los que hemos participado. Nos centraremos además en la primera fase: el diagnóstico o contextualización²⁴.

Tal como hemos comentado, estamos proponiendo la utilización de las técnicas de visualización

en la primera fase de un proceso participativo, para construir visiones conjuntas de la realidad. Si bien la riqueza de estas técnicas se potencia cuando se aplican en grupos, no se descarta la posibilidad de adaptarlas para aplicarlas en forma individual.

Aunque aquí describiremos cómo aplicarlas para producir información, también es posible utilizarlas para ordenar y preparar la información recogida con otras técnicas, con miras a la devolución. Si bien en este último caso estaremos perdiendo gran parte del potencial de las técnicas, seguiremos utilizando el poder de las imágenes y los esquemas a la hora de visualizar la información recogida.

Geográfico-espaciales

MAPEO PARTICIPATIVO DEL ESPACIO

Los mapeos se utilizan para localizar y mostrar gráficamente elementos vinculados al uso del espacio. Pueden utilizarse, tanto para trabajar aspectos geográficos-espaciales (la localización de casas, servicios e infraestructuras en un área y las percepciones asociadas a los mismos), como para abordar aspectos sociales partiendo de la dimensión geográfica espacial (áreas problemáticas y en conflicto, fronteras sociales, etc.).

El objetivo de estas técnicas es crear una concepción compartida sobre la utilización del espacio y de los recursos presentes en el mismo.

24. Quienes quieran consultar el paquete de técnicas completo: "Serie de cuadernos metodológicos de Investigación Participativa", Mario Ardón Mejía. Ed. Zamorano, IFPRI y IDRC CRDI, Honduras (1998). "Diagnóstico Rural Participativo. Una guía práctica", Miguel Expósito Verdejo. Centro Cultural Poveda, Santo Domingo, República Dominicana 2003. "Guía metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias en Agricultura Sostenible", Programa para la Agricultura Sostenible en Laderas de América Central, Mario Ardón Mejía. PASOLAC, 2000. "Métodos e instrumentos para la investigación etnoecológica participativa", Mario Ardón Mejía. Etnoecológica Vol. 6 No. 8.

25. El transecto se corresponde, en cierta medida, con otra herramienta utilizada para realizar recorridos e intervenciones en el espacio: la deriva. "Las Derivas para conocer la ciudad" de Eduardo Serrano, Colectivo Rizoma (Málaga) en guía "Otra Málaga 04".

Aquellos servicios que son identificados y marcados sobre los mapas pueden revelar mucho sobre lo que la gente percibe como importante. También pueden utilizarse como la base para trabajar aspectos sociales, identificando potencialidades y limitaciones existentes en el territorio asociadas al uso del espacio. Permiten hacer un análisis de una amplia gama de temas, partiendo de su localización geográfica espacial:

- localizar los recursos existentes en un área (recursos naturales, recursos institucionales, zonas verdes)
- identificar elementos clave en una comunidad, barrio, distrito... (espacios de convivencia, espacios de conflicto)
- identificar fronteras sociales
- reconstruir recorridos habituales
- trabajar las percepciones asociadas a los espacios en relación a su importancia, uso, accesibilidad.

Puede trabajarse sobre mapas simplificados ya existentes de la zona, comunidad o barrio (ya sean fotos aéreas, mapas de catastro) o pueden elaborarse durante la aplicación de la técnica, dependiendo del objetivo planteado.

Si bien los mapeos pueden diseñarse específica y creativamente para cada situación y contexto en particular, a modo de ejemplo proponemos dos técnicas posibles utilizadas

habitualmente, con la intención de que sirvan como ejemplos a recrear.

TRANSECTO (recorrido dibujado)

Consiste en la representación gráfica de un recorrido de reconocimiento de campo. Constituye una manera de abordar en forma conjunta (equipo técnico y participantes) la observación participante, en tanto el grupo realiza recorridos con paradas (lugares que representan un hito, un punto de inflexión en el recorrido) a partir de las cuales van surgiendo temas, opiniones, ideas, recuerdos, emociones, que se matizan colectivamente y se recogen para luego construir la representación gráfica del recorrido realizado de forma conjunta²⁵.

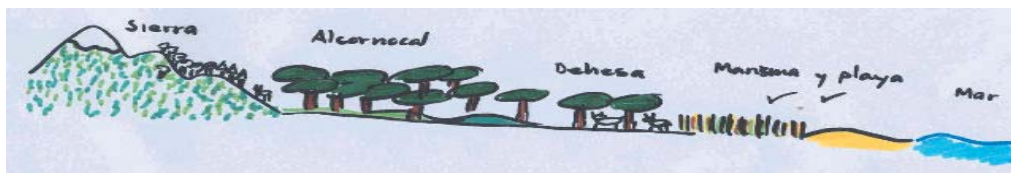
Es muy útil al inicio del Trabajo de Campo y suele ser una de las primeras técnicas que se utilizan para tomar contacto con la realidad del territorio sobre el que estemos trabajando. Aún en los casos en que ya lo conozcamos, siempre es aconsejable recurrir en el momento inicial a esta técnica en tanto nos permitirá descubrir nuevos itinerarios, conocer otros aspectos de la realidad sobre la que vamos a trabajar y además, puede servirnos para realizar los primeros contactos en terreno, dar a conocer el proceso que se inicia y mostrarnos como equipo. Además de utilizarlos como toma de contacto, también son útiles para trabajar explícitamente problemáticas que surjan a lo largo del proceso: rutas de recreo y/o paseo, lugares simbólicos donde ocurrió algo importante o con un significado especial para la gente, etc.

Para la aplicación de esta técnica es fundamental contar con informantes clave, con quienes diseñaremos el recorrido, las paradas a realizar así como las temáticas que se quieran destacar a fin de ir identificando diferentes aspectos de la realidad local. Una vez realizado el recorrido

de reconocimiento (pateo, caminata, ...), con el grupo se grafican los hallazgos del recorrido, ordenándolos en una serie de tópicos que recojan tanto los temas contemplados inicialmente como los elementos que hayan ido apareciendo a lo largo del mismo.

EJEMPLO SIMULADO DE TRANSECTO, ELABORADO POR ALUMNOS/AS DEL CURSO “METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS PARA EL DESARROLLO LOCAL”, UCM.

TRANSECTO 1 (Noroeste-Sureste, Manolo –técnico del parque- y Rosa –educadora ambiental-)



Características ecológicas	Sierra: Monte	Bosque: Alcornocal, algo de encinar y olivar.	Dehesa	Marisma y playa	Mar
Recursos naturales y culturales, actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> - Ganadería caprina, en declive (Queserías tradicionales) - Aprovechamiento del monte - Artesanías tradicionales (barro) - Senderismo y educación ambiental - Caza 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento del corcho. - Olivares y otros cultivos. - Paseos interpretativos (Educación ambiental) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganadería: cerdo ecológico. - Corcho - Huerta - Educación ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Artesanía tradicional del mimbre. - Turismo incipiente. - Posibilidades de ecoturismo (visitas omnitológicas en épocas migratorias) - Posibilidades turismo de calidad (balneario asociado a aguas y barros de la marisma, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesca y marisqueo.
Zonificación Parque Natural (autorización)	Zona A (Máxima protección) <ul style="list-style-type: none"> - Restricciones al pastoreo en zonas con especies vegetales vulnerables, - Aprovechamiento autoriza exige solicitud de autorización 	Zona B1 <ul style="list-style-type: none"> - Descorche requiere autorización (restricciones en época de cría de algunas especies de fauna). - Permitidas actividades tradicionales. - No edificable. 	Zona B2 <ul style="list-style-type: none"> - Permitidas actividades tradicionales, y actividades agroganaderas. - Normativa para la adecuación de las construcciones asociadas a explotaciones agroganaderas. 	Zona B1 y C <ul style="list-style-type: none"> - Protección con barreras de algunas zonas con vegetación para la fijación de dunas, 	Zona A2 <ul style="list-style-type: none"> - En el área de Reserva Marina solo se permite la pesca con artes tradicionales. - Restricciones submarinismo y deportes acuáticos.
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento de las masas forestales. - Abandono del caprino (gran rejuvenecedor de las masas forestales) - Sobrepastoreo de Calendulopopulus, planta en peligro de extinción. - Abandono y pérdida de caminos rurales tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento restricciones época de descorche. - Descenso de la rentabilidad de los olivares. - Bajada precio corcho: alta competitividad en precios, - Edificaciones no permitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobreexplotación de pastos. - Contaminación por purines. - Abandono de la huerta tradicional con productos de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo de pocos recursos. - Población local desea otro turismo: turismo más impactante. - Abandono progresivo de las artesanías tradicionales de mimbre (se pierden las técnicas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento restricciones. - Entrada de barcos industriales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoturismo. - Educación ambiental visitantes (para reducir el impacto) - Educación ambiental locales (recuperación y transmisión saberes tradicionales, reconducción sobrepastoreo). - Recuperación caprino: queso de alta calidad, - Recuperación artesanías 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación técnicas descorche tradicional (búsqueda de calidad frente a competitividad en precio). - Aceite de oliva ecológico, - Ecoturismo y educación ambiental. Turismo cultural asociado a explotación tradicional del corcho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de la huerta - Control de purines, y etiqueta de calidad para las explotaciones de porcino. - Ecoturismo y turismo cultural, asociado a venta de hortalizas, embudidos, y artesanías locales). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación artesanía del mimbre. - Turismo de calidad: no sólo de playa sino asociado también a zona interior del parque natural. - Creación Balneario - Recuperación de fiestas tradicionales asociadas a la mar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesca tradicional, - Ecoturismo.

MAPA PARLANTE ELABORADO POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL BARRIO DE BERRUQUETE, EN EL MARCO DEL PLAN COMUNITARIO DE TETUÁN (MADRID, 2006).



MAPAS PARLANTES

Son dibujos o representaciones de las características geográfico-espaciales de un área determinada (comunidad, barrio, ciudad,...). Proporcionan una visión sintética del territorio de acuerdo a la apreciación de la gente sobre el mismo, y sobre las temáticas que se crea necesario trabajar en cada caso. Pueden utilizarse, por ejemplo, para:

- identificar áreas urbanas, servicios, infraestructuras, espacios de encuentro
- identificar y graficar recursos naturales y físicos (mapa de recursos): vegetación, topografía, uso de la tierra,...
- conocer la apropiación que hacen de los espacios los diferentes grupos
- saber cómo se percibe el uso de los espacios por parte de otros grupos
- trabajar los movimientos de la población o reconstruir recorridos habituales

Para elaborar estos mapas podemos partir de la información recogida a través de la realización previa de transectos, o bien elaborarlos en una sesión de trabajo en la que varios grupos por separado construyen los mapas para luego compararlos, o utilizarlos para ir volcando la información vinculada al espacio que vayamos produciendo con otras técnicas.

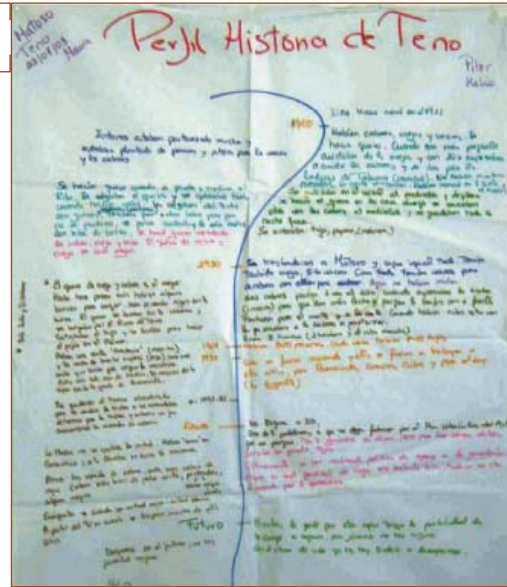
Histórico-temporales

Estas técnicas están orientadas a realizar análisis temporales que permitan identificar secuencias históricas de eventos o cambios significativos percibidos por los participantes a través del tiempo, sobre una determinada temática, discutiendo al mismo tiempo sobre la importancia de los mismos. Con estas técnicas, no estamos intentando recabar información para dar cuenta de la historia (esto lo podemos hacer a través de fuentes secundarias), sino de conocer cómo las personas reconstruyen su historia, cómo crean y recrean la historia a partir de los acontecimientos y cambios experimentados. Introducir y rescatar esta dimensión histórica permitirá acercarnos con más elementos a la problemática tal y como aparece en la actualidad, y ayudará a comprender los pensamientos, actos y comportamientos actuales.

MAPA PARLANTE ELABORADO POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL BARRIO DE BERRUGUETE, EN EL MARCO DEL PLAN COMUNITARIO DE TETUÁN (MADRID, 2006).



PERFIL HISTÓRICO REALIZADO EN TENO ALTO (PARQUE RURAL DE TENO, 2003).

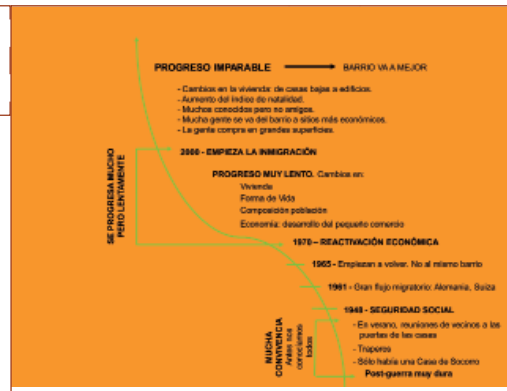


PERFIL HISTÓRICO

Con esta técnica se persigue rescatar la información existente sobre una comunidad, una organización, un programa o proyecto, una familia o cualquier otra unidad de análisis, con el fin de ordenarla en forma cronológica. No se requiere de ninguna guía de preguntas clave, la información debe ir surgiendo en forma secuencial, sobre aquellos aspectos positivos y negativos que han marcado la vida individual, familiar, comunitaria, etc. También deben ir surgiendo en forma espontánea las fechas marcadas como claves en la historia tal como la perciben los propios participantes.

La elaboración del perfil histórico permite comprender los cambios del pasado y sus causas, para entender su influencia en el presente y el futuro. Cuando se quiera indagar sobre posibles escenarios de futuro percibidos por los participantes, se puede incluir como corolario del recorrido histórico elaborado, un apartado sobre posibilidades de futuro.

PERFIL HISTÓRICO ELABORADO POR EL GRUPO DE TRABAJO DEL BARRIO DE VALDEACEDERAS EN EL MARCO DEL PLAN COMUNITARIO DE TETUÁN (MADRID, 2006)



Una vez conformado el grupo de participantes, sobre una hoja de papel blanco se traza una línea vertical en el medio de la hoja que representará el hilo del tiempo. A medida que se van narrando los acontecimientos se van anotando los años sobre la línea, y los acontecimientos relatados. Pueden utilizarse distintos colores para diferenciar los aspectos positivos y negativos, o los dos planos delimitados por la línea central apuntando lo positivo de un lado y lo negativo del otro. El equipo técnico irá haciendo las preguntas para profundizar en los temas de interés, a partir de los relatos y comentarios de los participantes.

CRONOLOGÍA HISTÓRICA

Esta técnica permite producir y analizar en forma ordenada, información detallada sobre tópicos específicos que han tenido lugar en la historia de la unidad de análisis territorial en la que se está trabajando, visualizando hechos, experiencias y cambios que han influido de forma decisiva sobre la temática abordada. También puede utilizarse para evaluar o sistematizar experiencias o proyectos anteriores. Puede realizarse un análisis temporal sobre bases históricas, o un análisis espacial de recursos estables y cambiantes.

Cuando se usa con grupos, permite ver diferentes perspectivas, dependiendo del lugar, ocupación, historia individual, etc. de los participantes. Se puede utilizar también para comparar cambios en diferentes espacios territoriales y para identificar eventos externos que hayan influido en la historia de la unidad de análisis.

A diferencia del perfil histórico, que va recogiendo libremente los temas y fechas relevantes tal como aparecen en el discurso de los participantes, en la cronología se definen una serie de temas a tratar en detalle a través del tiempo, así como los intervalos de tiempo. A la hora de definir los temas se debe tener presente que éstos deben relacionarse entre sí, e incluso en algunos casos pueden contribuir a explicarse e interpretarse mutuamente. Pueden estar agrupados, por ejemplo, en relación con los recursos naturales, la cultura y la co-

municación, el desarrollo tecnológico, etc. dependiendo de los objetivos que nos hayamos planteado en el proyecto. La escala de tiempo cubierta depende de los informantes y sus edades.

En una hoja de papel rotafolio se elabora una matriz con tantas columnas como intervalos de tiempo se hayan definido, y tantas filas como temas a abordar. Es aconsejable trabajar cada intervalo definido desde el presente hacia atrás, recorriendo todos los temas definidos para cada intervalo, graficando o escribiendo los comentarios en la casilla correspondiente

CRONOLOGÍA HISTÓRICA ELABORADA PARA EL ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA REALIDAD EN LOS RODEOS (LA LAGUNA, TENERIFE, 2003)

	ALIMENTACIÓN	TIPUS DE QUESO	RENTABILIDAD
1950 <i>La Laguna</i>	Comer se lo que quedaba por ahí. Había un curro... casa del Pico de Tenerife... (bata, trajes, botines, botas, etc.) (pero a favor de la vida) - no se bota por ahí... de noche el José (Cano) me lo cobraba. De noche me iba (caminar) lo más que podía... cada tres meses me traía algo... Si lo iba... había 3, 4, 5...	Curajo, color, quite al queso. De la Laguna... y el queso... (un dibujo de un queso) En los tiempos de guerra... la gente se iba a trabajar... y no se iba de los de la Laguna... En los tiempos de guerra... la gente se iba a trabajar... y no se iba de los de la Laguna...	Se usaba + el queso. Antes se usaba la leche para la leche, con un medidor... de la misma capital.
1993	Se usaba... y... (texto desdibujado)	Comerme leer queso suavemente... El queso... (texto desdibujado)	Antes con 400 cabezas... (texto desdibujado)
2000	Comerme leer queso suavemente... El queso... (texto desdibujado)	El queso... (texto desdibujado)	Hoy se usa... (texto desdibujado)

HORARIO DIARIO

Esta técnica se utiliza para identificar pautas de trabajo diarias y sus implicaciones en el uso del tiempo. Es muy útil para recoger la perspectiva de género (comparando por ejemplo la distribución del uso del tiempo entre hombres y mujeres), las diferencias de tareas asumidas a lo largo de un día normal y los tiempos destinados a cada una, así como las formas de ejecutarlas.

Una forma de aplicación consiste en dibujar una línea en un papelógrafo. La línea, que representa un día, se subdivide luego por horas, en mañana- tarde-noche o por otras unidades que representen cambios en la actividad, según la percepción que los participantes tengan del día. A lo largo del calendario se van anotando luego las diferentes actividades realizadas..

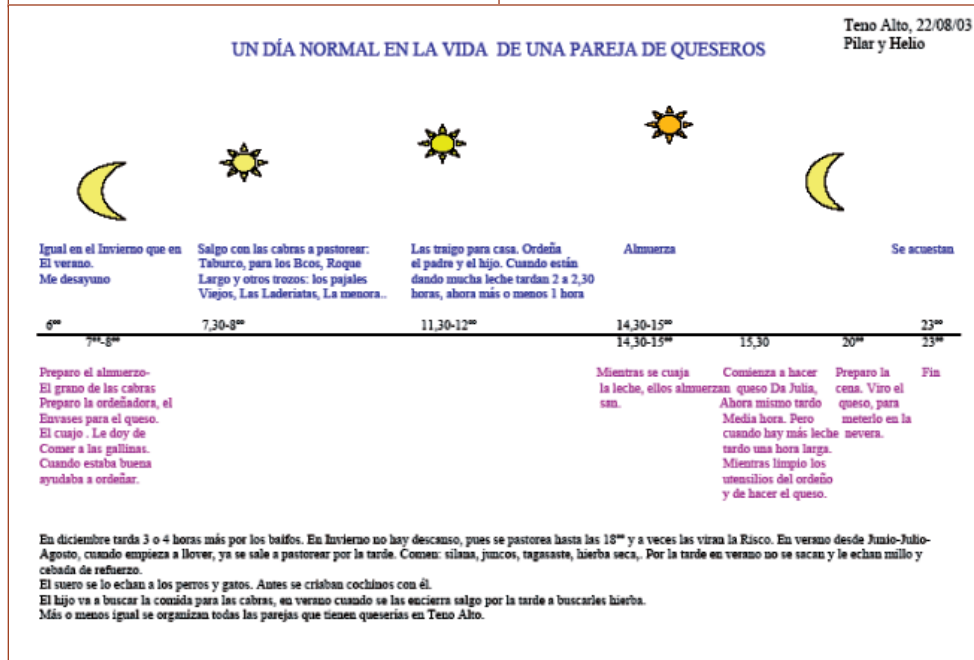
HORARIO DIARIO ELABORADO CON NIÑOS Y NIÑAS (LA PUNTA DE ANAGA, PARQUE RURAL DE ANAGA, 2006).



HORARIO DIARIO ELABORADO DURANTE LA “EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO YACHAY, LICENCIATURA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE CON LA ESPECIALIDAD EN COMUNIDADES AMAZÓNICAS” (ECUADOR, 2008).



HORARIO DIARIO ELABORADO CON QUESERA Y GANADERO DE TENO ALTO (PARQUE RURAL DE TENO, TENERIFE, 2003).



CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Es una variación de la técnica anterior, con los mismo objetivos, sólo que en lugar de partir del día como unidad temporal, podemos utilizar otro tipo de unidades (mes, trimestre, año,...) en función de la temática sobre la que estemos trabajando.

RELOJ DE ACTIVIDADES

Es otra variación del horario diario, con sus mismos objetivos. La diferencia radica en el modo en que graficamos las horas del día: en lugar de trabajar sobre una línea recta lo hacemos sobre un círculo sobre el que vamos marcando las distintas horas y actividades realizadas.

Es muy útil para abordar el tema de género, visualizando la división de trabajo entre hombres y mujeres y las cargas de trabajo real. La descripción de actividades de las mujeres y de los hombres de un grupo social específico ayu-

da a poner en evidencia el trabajo que desempeña cada miembro de la unidad de análisis y permiten abordar la dinámica de las relaciones de género, el apoyo mutuo, los esfuerzos de unos y otras, el intercambio y los conflictos.

RELOJ DE ACTIVIDAD DIARIA DE UNA QUESERA Y UN GANADERO, ELABORADO EN EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN "INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA SOBRE LAS MINIQUESERÍAS DE TENERIFE, 2003.



Al igual que en los productos elaborados en los talleres, en los documentos generados a partir de la utilización de cualquiera de las técnicas de visualización debe quedar registrado la fecha y quiénes participaron en su realización.

A MODO DE SÍNTESIS

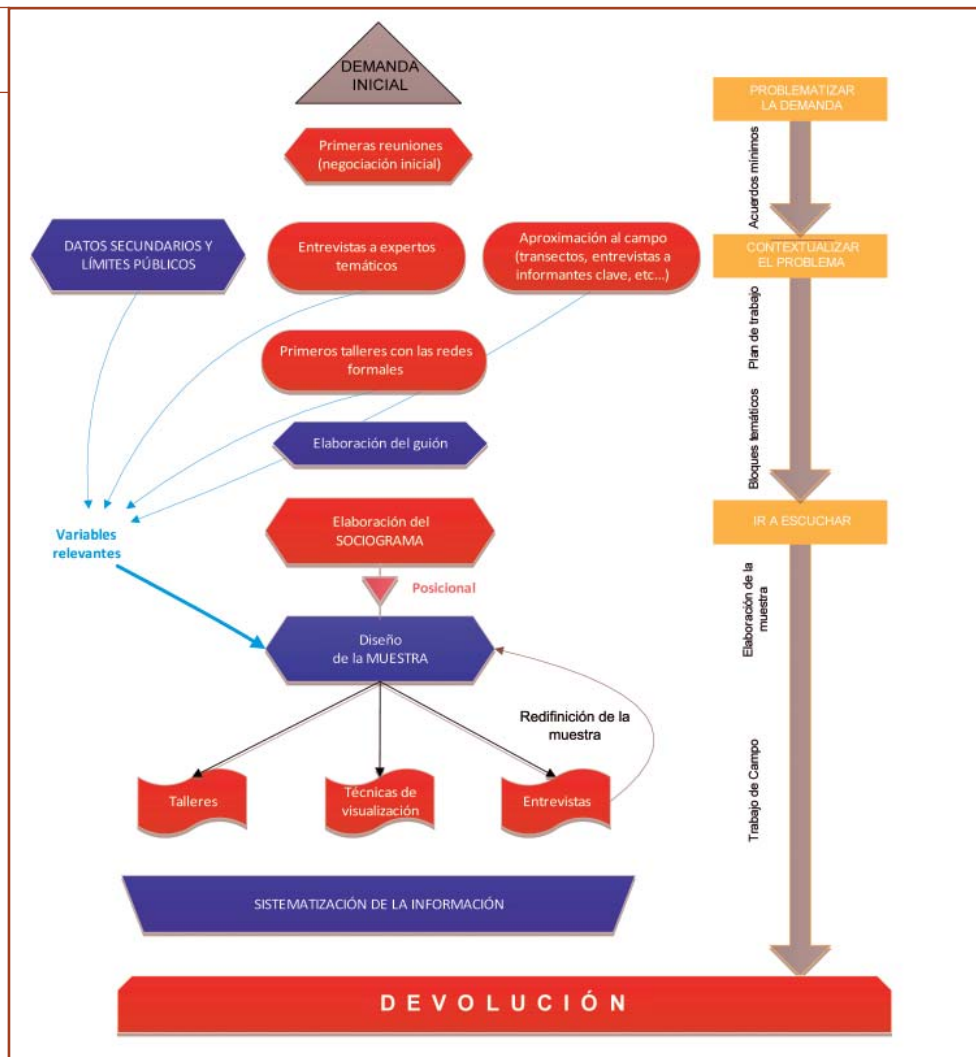
Tras lo señalado, esta etapa de Diagnóstico-Contextualización se nutriría de múltiples fuentes a las que llegamos mediante diferentes herramientas: búsqueda de datos secundarios, análisis de redes, producción y análisis de información cualitativa y construcción interactuada de información mediante talleres participativos y técnicas de visualización.

No siempre utilizaremos todas las herramientas, pues depende del trabajo que se esté realizando. Sin embargo, empleemos unas u otras, el objetivo es siempre el mismo, obtener una contextualización que nos permita realizar un PAI. Esta contextualización debe dar cuenta:

- Del marco institucional en el que se encuadra la problemática tratada.
- Del marco relacional y de redes (a través de la obtención del sociograma conformado desde el trabajo en talleres, más la información cualitativa sobre éstas) que nos dé cuenta del escenario de actores y sus posibilidades de actuación conjunta
- Del marco temático que:
 - _ Por una parte, nos narre el desarrollo cualitativo de los principales aspectos de que se compone cada tema según los discursos de los actores
 - _ Por otra, nos indique los posicionamientos básicos ante los grandes bloques temáticos y los 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 momento del PAI, nos lleve a la definición participada de un Plan de Acción.

SECUENCIA POSIBLE DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS
PARA CADA PASO DEL MOMENTO DE
DIAGNÓSTICO-CONTEXTUALIZACIÓN



HERRAMIENTAS QUE SE SUELEN UTILIZAR EN CADA UNO DE LOS PASOS
DEL MOMENTO DE **DIAGNÓSTICO-CONTEXTUALIZACIÓN**

PASOS				
HERRAMIENTAS	PROBLEMATIZAR LA DEMANDA	CONTEXTUALIZAR EL PROBLEMA (Aproximación al campo)	IR A ESCUCHAR	
			DEFINIR LA MUESTRA	TRABAJO DE CAMPO
Datos secundarios y límites públicos				
Análisis de redes				
Entrevistas individuales				
Entrevistas grupales				
Grupos de discusión				
DAFO				
Taller de contexto				
Sociograma				
Mapas parlantes				
Transecto				
Perfil histórico				
Cronología histórica				
Horario diario				

b

EL Plan de Acción Integral (PAI)

En el momento del PAI incorporamos a nuestro trabajo todo el sentido participativo que la metodología abraza en la medida en que vamos avanzando hacia procesos cada vez más reflexivos y más colectivos. En este sentido podemos decir que el PAI encarna el horizonte de las metodologías participativas.

Si a lo largo de todo el diagnóstico-contextualización hemos venido produciendo información a través de diferentes técnicas con el objeto de “conocer” la situación inicial de la que partimos, en el momento del PAI todos los pasos estarán encaminados a “transformar” esa situación, y para eso recurriremos todo el tiempo y exclusivamente a herramientas participativas. Si hasta ahora hemos ido trabajando con los distintos actores y redes presentes en el contexto de manera separada, a fin de profundizar en sus visiones y posicionamientos, en el momento del PAI se vuelve imprescindible trabajar con todos los implicados en espacios comunes en tanto apuntamos a que esas transformaciones descansen y sean sostenidas por las propias redes vinculadas a la problemática.

La cuestión a la que trata de dar respuesta el PAI es la de generar una acción compar-

tida y común sobre un problema concreto. Aquí vuelve a cobrar un significado preciso el hecho de contar con un problema concreto, alrededor del cual diseñar y realizar el PAI. Sin contar con él, el PAI se vuelve una herramienta difusa y ambigua, pues el asunto central es precisamente resolver una cuestión que afecta a una pluralidad ciudadana. Son muchas las relaciones positivas que se desprenden de trabajar alrededor de un objetivo compartido o desde un espacio público. Desde la capacidad que pueda aportar a los participantes para estrechar relaciones o hacer emerger otras nuevas entre ellos, pasando por incrementar el conocimiento y las capacidades de aquéllos, igualar las posibilidades de influencia, hasta la generación de prácticas sociales reflexivas más inclinadas al diálogo, la visión del otro o la búsqueda de una alternativa compartida. No obstante, no vayamos a pensar que son cuestiones fáciles. En muchos casos, esas mismas cuestiones públicas convertidas por los técnicos en una referencia normativa de lo que hay que hacer, pueden socavar un trabajo participativo. Por ejemplo, un técnico se puede sentir tentado a imaginarse el espacio público eliminando una posición, por parecerle ésta menor, cuando a lo mejor esa posición, dentro de la

comunidad o red social en la que trabajamos, refleja una resistencia significativa con la que hay que contar si queremos realizar un trabajo colectivo. Por eso al hablar del PAI vamos a mencionar que no sólo se trabaja alrededor de un objetivo compartido, sino en un proceso cuyo objetivo es hacer a los participantes compartir una situación general, desde la cual buscar alternativas. Los valores u opiniones de los participantes no pensamos que se puedan cuestionar, serán el punto de partida, aunque mediante el PAI sí favorecemos una situación de reflexión sobre tales valores. Así, al pensar el PAI tenemos que pensar en cómo hacemos para que los participantes puedan compartir una situación general, un espacio público desde el cual pensar el problema, a partir de la cual reflexionar sobre actuaciones y alternativas propias.

Formalmente podemos decir que el objetivo del PAI es formular alternativas y propuestas de actuación sobre un problema de forma pública mediante procedimientos participativos. Esto nos plantea ciertas especificidades que de suyo implican un cómo o una forma concreta de lo que vamos a hacer.

- En primer lugar, cuando queremos hacer un PAI con procedimientos participativos tenemos que tener en cuenta el problema desde lo que implica para una pluralidad ciudadana, es decir, desde perspectivas distintas y cercanas a lo que los participantes subjetivamente perciben. Esto nos plantea un importante desafío como es la posibilidad de poder contar

en un proceso participativo con un grupo de personas plural.

- De este modo, participativamente, mediante el PAI hacemos emerger un espacio diferenciado sobre el cual se va a tratar un problema desde una perspectiva pública. Esto presupone que mediante el PAI trabajaremos siempre teniendo como referencia un punto de vista general, es decir, que apoyados en un espacio público vamos a primar un punto de vista según el cual el problema afecta a todos los participantes y lo que se prima es una solución pública a un problema que afecta a todos. De alguna manera aquí, mediante el PAI, se vuelven protagonistas las relaciones entre los participantes y no tanto los problemas particulares, aunque sea a partir de ellos como construyamos el PAI. En este sentido, las opiniones de los participantes no son nunca un problema, sino parte de la solución.
- Si trabajamos sobre un punto de vista general, necesitamos que el problema no sea tan abstracto como para que los participantes no se sientan implicados. Así estaremos parcialmente obligados a utilizar herramientas inclinadas a trabajar sobre aspectos deliberativos, reflexivos y asociados a un proceso de toma de decisiones, de tal modo que las alternativas posibles sean parte de un proceso público conjunto, asociado a la palabra y reflexión de los participantes.

- Igualmente, si queremos facilitar un punto de vista general a partir de las prácticas reflexivas de las personas, será necesario considerar los límites estructurales que acompañan el problema. De otra manera, estaríamos trabajando un problema artificialmente o de manera abstracta, como si las normas, las instituciones y demás cuestiones estructurales no fueran importantes a la hora de pensar las relaciones de un problema e, incluso, la acción reflexiva de cualquier persona de cara a pensar alternativas públicas.
- Todo lo dicho hasta aquí persigue generar una situación compartida entre los participantes, que les permita reflexionar sobre ella de forma pública y conjunta. Cuando se ha generado esa situación compartida, con un problema concreto, es cuando los participantes también pueden pensar de forma relacional, autocrítica y propositivamente.
- En este sentido, el PAI es un proceso participativo que tendrá que contar con la manera en que los participantes dan cuenta práctica e imaginariamente del problema concreto. Esto nos empuja a distinguir el problema junto a los participantes, subrayando la importancia que tiene que el problema sea circunscrito a partir de lo que los participantes reflexionan.
- A su vez, el PAI es un proceso de toma de decisiones que nos empuja a utilizar herramientas orientadas a una reflexión

deliberativa sobre los problemas, de tal modo que se pueda alcanzar una decisión pública que implica a los participantes. Esto nos lleva directamente a ver siempre un proceso apoyado en dinámicas participativas (democráticas), a partir de las cuales los participantes pueden construir públicamente alternativas.

El PAI es, en realidad, un proceso continuo en tanto una vez que se alcanzan los objetivos (la elaboración del Plan de Acción) y comienza la ejecución de las acciones acordadas, volverán a surgir nuevos síntomas que relanzan el proceso. Sin embargo es necesario delimitarlo en el tiempo a fin de poder diseñar los distintos pasos que iremos dando hasta lograr la elaboración del Plan de Acción. En ese diseño es tan importante el principio como el final. Por ejemplo, definir la situación de la que se parte y a la que se quiere dar solución públicamente con los participantes y no partiendo de formulaciones previas es necesario para que éstos puedan implicarse de una manera que trascienda el propio voluntarismo o la visión de las cosas sólo a partir de la voluntad individual. Igualmente, construir alternativas públicamente es necesario para no desligar las alternativas de los participantes, con lo cual apoyamos éstas en el propio fondo social generado junto a ese espacio público y entre los participantes. Esto no implica una duración idéntica siempre, pues podemos hacer un PAI en un día, en seis meses o en años. De lo que se trata es de trabajar participativamente un proceso delimitado que

tiene como objetivo hacer emerger alternativas a partir de la implicación de la ciudadanía.

A lo largo del PAI se pueden emplear muchas herramientas, siempre y cuando presupongan un espacio público, un punto de vista general, una implicación de los participantes y una discusión entre los mismos. Al pensar conjuntamente en torno a un mismo problema concreto estamos trabajando ya el problema desde las relaciones entre los implicados y no sólo estamos tratando el problema desde sus individualidades. Hasta este momento cada individuo pudo expresar sus apreciaciones (en los talleres de diagnóstico, en las entrevistas,...) pero al trabajar ya en un horizonte compartido, el contar con el otro/a se convierte en una mediación y no en un impedimento.

El papel que como técnicos de un PAI tenemos es fundamental, no sólo porque se trabaja en un escenario público, en el que hay que garantizar la palabra y la deliberación de todos y todas, sino también porque el ejercicio que estamos haciendo tiene que subrayar continuamente el horizonte de la construcción de una alternativa, no sólo teniendo en cuenta los presentes, sino también los condicionantes externos o los límites vigentes en el orden público, es decir, las redes sociales y los conjuntos de acción sobre los que el problema descansa. Muy a menudo se puede olvidar la interrelación de los problemas con prácticas sociales habituales, instituciones o leyes, relaciones de poder, etc. Aquí el PAI conllevaría elementos de aprendizaje importantes, pues se trata de construir alternativas públicas, pero alternati-

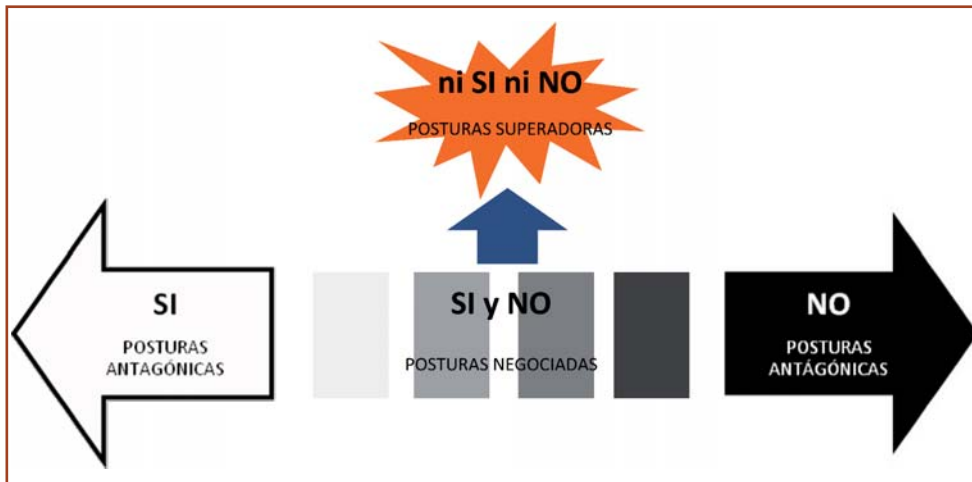
vas también pragmáticas, es decir, que puedan realizarse tanto desde el punto de vista de los participantes, como desde el punto de vista de su implementación práctica. En este sentido el técnico puede garantizar la exposición de los límites públicos existentes con el objetivo de que sean conocidos, puede traer a colación relaciones más o menos cristalizadas alrededor del problema, aludir a informaciones secundarias para nutrir la reflexión, invitar continuamente al debate de las propuestas, a los diferentes sentidos implícitos, etc. Más allá de eso las personas participantes pueden optar por desbordar todos los límites, relaciones o ideas. La cuestión, mientras hacemos el PAI, radica en que la construcción pública de las alternativas sea consiente de los límites, pues sólo así se podrán transformar, o sólo a partir de ellos podremos seguir haciendo o construyendo. La emergencia pública de tales límites en el PAI también garantiza una mayor reflexividad dentro del proceso y por parte de los participantes.

A lo largo del diagnóstico-contextualización el técnico, como ya comentamos, asume un papel de facilitador en tanto debe posibilitar y garantizar la palabra y la deliberación de todos. En el momento del PAI, si bien el técnico sigue desempeñando este papel, muchas veces asumirá un rol de “provocador”. En los sucesivos talleres y espacios de trabajo que vayamos realizando a lo largo del PAI no se tratará tanto de llegar a consensos o a resultados por votación (aunque en algunos casos puntuales podamos recurrir a estos mecanismos

cuando la situación así lo demande). Muchas veces, para poder superar unas posiciones que se presentan como antagónicas y dominantes, será necesario dar un “salto creativo” que permita salirnos de esa dicotomía inicial. Si recurriéramos exclusivamente a las votaciones, lo más probable es que las posturas que se impongan sean las mayoritarias, quedando las minoritarias rezagadas y sin lugar para aportar al proceso. Si recurriéramos al consenso, es muy posible o que no logremos superar los

antagonismos iniciales (blanco-negro) o, a lo sumo, que logremos acordar una nueva postura en la que estas dos posiciones mayoritarias negocien, cediendo en parte, pero sin salirnos de esta lógica inicial en la que son las posiciones dominantes las que llevan la voz cantante. Podríamos, como mucho, ponernos de acuerdo en una posición (gris) que toma elementos de una y otra, pero que sigue dejando fuera de juego a otras posiciones más creativas que están proponiendo una lógica diferente (otro color)²⁶.

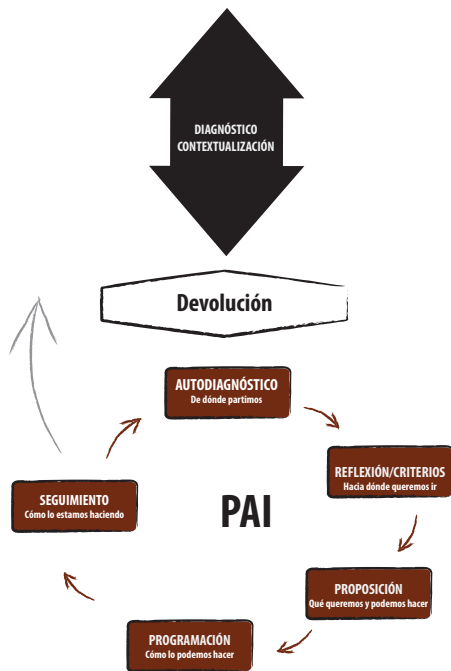
26. Cuando abordemos los Talleres de devolución veremos una forma práctica de trabajar la construcción de nuevas posturas en talleres participativos.



27. A efectos de diferenciar el proceso del producto, hablaremos de PAI cuando queramos aludir al proceso y de Plan de Acción cuando hagamos referencia al producto.

Los Pasos

Al igual que en los pasos propuestos para el momento de diagnóstico-contextualización, los que presentamos a continuación para abordar el momento del PAI no pueden considerarse instancias aisladas que se suceden mecánicamente. Muy por el contrario, todos se encuentran interrelacionados y en algunos momentos se solapan. Sin embargo, creemos que al mostrarlos de esta forma se pone en evidencia la lógica que puede permitir ir avanzando hasta alcanzar la elaboración del Plan de Acción²⁷.



El PAI se inicia con un autodiagnóstico como elemento que conecta, a través de la devolución, el momento anterior de diagnóstico-contextualización, con esta nueva etapa del proceso en la que vamos encaminando todos los pasos a la *transformación* de esa realidad sobre la que estamos trabajando. En este primer paso intentamos dar respuesta a la pregunta de *dónde partimos* y, en cierta manera, *cómo partimos*. Si a lo largo del diagnóstico-contextualización hemos ido recogiendo y construyendo información para *conocer* esa situación inicial de la que partimos, con el autodiagnóstico apuntamos a que los implicados reflexionen y consensuen cuál es esa situación inicial compartida que vamos a transformar.

Una vez distinguido y enmarcado participativamente el problema sobre el que vamos a trabajar, se trataría de pensar *hacia dónde queremos ir*, es decir, cuál es el escenario deseado de futuro hacia el que queremos encaminarnos, qué imaginamos y deseamos para nuestra realidad. De este modo los participantes podrán luego reflexionar por qué y para qué queremos hacer esto o lo otro, pero considerando unos criterios generales que se apoyan en la formulación conjunta de esa situación hacia la que encaminaremos nuestras acciones de transformación.

El tercer paso implica comenzar a planear una serie de propuestas, *qué queremos y podemos hacer* para aproximarnos a ese horizonte deseado de futuro consensuado.

En el paso siguiente, al que denominamos programación, comenzaremos a “aterrizar” y operativizar esas propuestas, respondiendo a la pregunta cómo lo vamos a hacer, cómo organizamos un plan de trabajo (Plan de Acción) para llevar a cabo las propuestas priorizadas, de forma ordenada y articulada, en unos plazos determinados y con unos responsables.

Si bien con estos cuatro pasos contaremos ya con un Plan de Acción detallado, que nos permitiría poner en marcha las actuaciones definidas, creemos necesario dar un paso más. Es previsible que al comenzar a implementar el Plan de Acción vayan surgiendo nuevos elementos o situaciones no contempladas inicialmente ante las cuales deberemos “reaccionar” muchas veces rectificando lo previsto. Se vuelve necesario, por tanto, definir una serie de mecanismos de monitoreo y seguimiento que nos permitan detectar y afrontar estas situaciones no previstas, que faciliten, en definitiva, monitorear el proceso y evaluar *cómo lo estamos haciendo*.



Podemos visualizar el PAI como un proceso que va respondiendo a las siguientes preguntas:

- De dónde y cómo partimos
- Hacia dónde queremos ir
- Qué queremos y podemos hacer
- Cómo lo vamos a hacer
- Cómo lo estamos haciendo

El autodiagnóstico

Mientras en un diagnóstico tradicional la información especializada que se acumula es luego interpretada por expertos, en el autodiagnóstico lo que haremos será ofrecer, de manera sistematizada, toda la información producida durante el momento de diagnóstico-contextualización, que quedará sujeta a la interpretación de los participantes. Nos proponemos, por tanto, habilitar un espacio de reflexión sobre el sentido que el problema concreto tiene para los participantes (sus ventajas, sus inconvenientes, sus efectos,...) en lugar de dar por sentadas las implicaciones, bien a partir de los datos técnicos, bien a partir de nuestras propias reflexiones.

A lo largo del diagnóstico-contextualización hemos ido recogiendo datos, discursos, normas, etc. pero es sólo el equipo técnico quien tiene el "privilegio" de contar con toda esa información. En el momento del autodiagnóstico esa

información es colectivizada de modo que sea la propia gente quien comience a articularla, a conocer otras posturas, a modificar sus puntos de vista iniciales, a construir conjuntamente la información sobre el problema desde distintos ángulos, para facilitar su reflexión desde diferentes puntos de vista.

A partir de aquí ya no trabajaremos sólo en la dimensión de los problemas que a cada individuo o grupo le afectan, sino a partir de un problema general que afecta a todos. Este paso permite llevar la discusión a un punto de vista general, empujando a todos los participantes a un lugar en el que tienen que considerar siempre al otro/a, como alguien que comparte el problema.

Cualquiera de los talleres que empleemos para hacer el autodiagnóstico tiene que permitirnos obtener al final de su desarrollo una relación de problemas, nudos críticos, ventajas o desventajas en torno a la problemática que motiva el PAI, de tal manera que los implicados puedan abordar la elaboración de propuestas

con un conocimiento amplio y profundo de la realidad que se pretende transformar. De este modo la cuestión que nos plantearíamos al hacer el autodiagnóstico sería mostrar la información recogida a lo largo del diagnóstico-contextualización (o proveniente de un diagnóstico ya existente), sin cerrar los sentidos, sin pretender dar una interpretación cerrada de la misma, pero contribuyendo a la reflexión del problema.

Tal como decíamos en los apartados iniciales, lo que marca el paso del momento de diagnóstico al PAI es la devolución, a partir de la cual obtendremos un autodiagnóstico. La devolución no es necesaria sólo por una cuestión ética (la información la ha producido la gente y es suya) sino también por una cuestión metodológica: necesitamos, por un lado validar esa información, pero sobre todo, necesitamos que sean los propios implicados quienes profundicen en el análisis y reflexionen a partir del cruce entre las distintas visiones y posturas presentes, superando las posturas iniciales (muchas veces

reproductoras de las posiciones más cristalizadas en la sociedad), realizando análisis más profundos a partir de todo el material presentado. Mientras como técnicos, a partir del material seleccionado mediante la sistematización, tendremos que dar cuenta de qué se dijo, en la devolución dejamos la interpretación en manos de los participantes, en tanto son quienes pueden responder a la pregunta de por qué se dijo lo que se dijo, invitando a una nueva reflexión más profunda e integral que la generada en un primer momento.

Incluimos la devolución dentro del momento del PAI en tanto ya se hace pensando en la formulación de propuestas. La sistematización de todos los elementos recogidos a lo largo del diagnóstico estará regida por esa lógica: no vamos a devolver todo, ni sólo lo que dijo la mayor cantidad de gente, sino aquellos elementos que nos permitan ir avanzando en la formulación de alternativas que permitan transformar esa situación inicial de la que partimos.



1 ^{er} PASO: AUTODIAGNÓSTICO		
PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿De dónde partimos?	Matriz de volcado de temas-actores (repertorio de frases textuales) Autodiagnóstico: relación de problemas, nudos críticos,...	Sistematización de la información recogida a lo largo del diagnóstico-contextualización Devolución para que los participantes validen, interpreten y profundicen en la información recogida a lo largo del diagnóstico.

La reflexión

Antes de empezar a trabajar los problemas consensuados en el autodiagnóstico de cara a proponer alternativas, es necesario debatir *hacia dónde queremos ir*. Esta discusión permite, sobre todo, afianzar el escenario público con una visión de futuro del problema, que pueda además, en el paso siguiente, facilitar las discusiones entre los participantes a la hora de pensar alternativas, pues nos va a ofrecer un marco de referencia sobre el que visualizar las distintas propuestas.

La cuestión principal que trataríamos de realizar sería evidenciar un horizonte compartido que permitiera sentar unas bases mínimas de por dónde se quiere ir. La realización de este ejercicio nos va a ayudar a construir ese espacio público, a partir de unas referencias comunes sobre cómo queremos que sea en el futuro, es decir, con todo lo que se ha dicho sobre la situación actual (ventajas, implicaciones, límites, amenazas, potencialidades, etc.) *hacia dónde queremos ir*.

Ese horizonte que se construya funcionará justamente como horizonte, lo que no implica que sea un escenario posible, sino un escenario deseado. Ya llegará el momento de aterrizar esos sueños. Lo que queremos es que sea ese horizonte el que marque unos criterios compartidos acerca del tipo de realidad que pretendemos, de forma que las acciones que luego se planteen estén encaminadas hacia un mismo sitio y no sean contradictorias entre sí.

Mediante el PAI introducimos así un momento que va a hacer reflexionar a los participantes desde un punto de vista muy general y, probablemente, ideal. Este momento es idóneo porque resulta muy sencillo discutir sobre aspectos generales e ideales, teniendo en cuenta que estamos trabajando alrededor de problemas y no de valores. Resulta más sencillo ponerse de acuerdo sobre un horizonte general, que sobre las soluciones a un problema concreto. Sin embargo, la posibilidad que nos ofrece un horizonte general de futuro para trabajar cuestiones concretas es enorme, pues al trabajar los problemas concretos lo haremos a partir de los acuerdos alcanzados en lo general, lo que facilita mucho la discusión. En principio, dicho horizonte se va a realizar considerando el autodiagnóstico, lo cual nos va a revelar un deseo de futuro partiendo de lo que se percibe en el presente. En segundo lugar, se trata de alcanzar acuerdos sobre ese horizonte. Por último, dichos acuerdos serán los que nos ofrezcan una referencia elaborada para valorar las propuestas concretas que emerjan dentro del PAI.

De esta manera, las propuestas concretas no se van a discutir directamente, lo cual nos llevaría muy probablemente a un proceso de negociación de intereses entre los participantes. Esto podría hacernos perder el sentido del espacio público. En su lugar, las propuestas concretas serán discutidas alrededor de un horizonte de futuro. Para ello, será necesario que discutamos previamente una idea de futuro que sea

28. Adaptado del esquema de prospectiva del Sistema de Indicadores de Seguimiento a la Política de la biodiversidad en la Amazonia Colombiana, Instituto A. V. Humboldt, 2002.

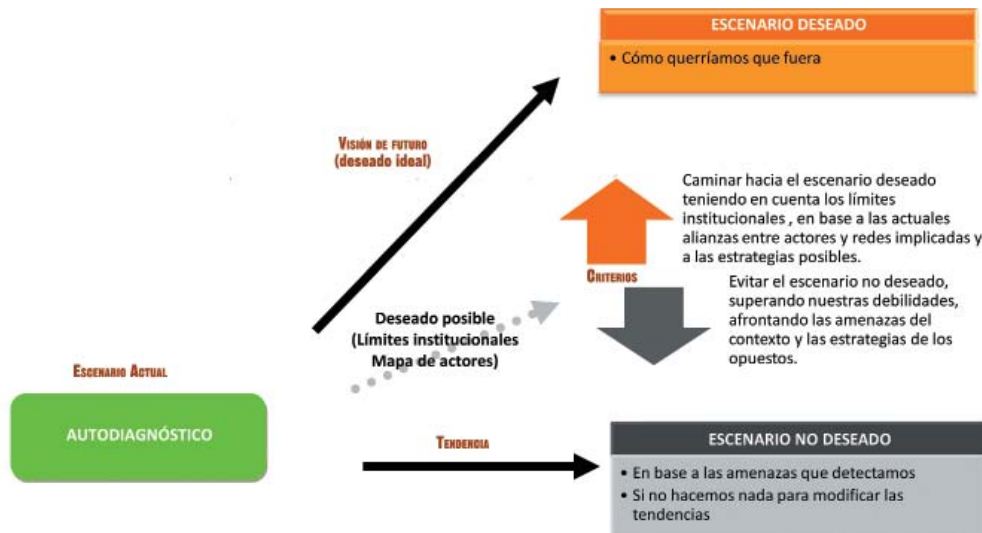
capaz de englobar las diferentes apreciaciones en un mismo horizonte práctico.

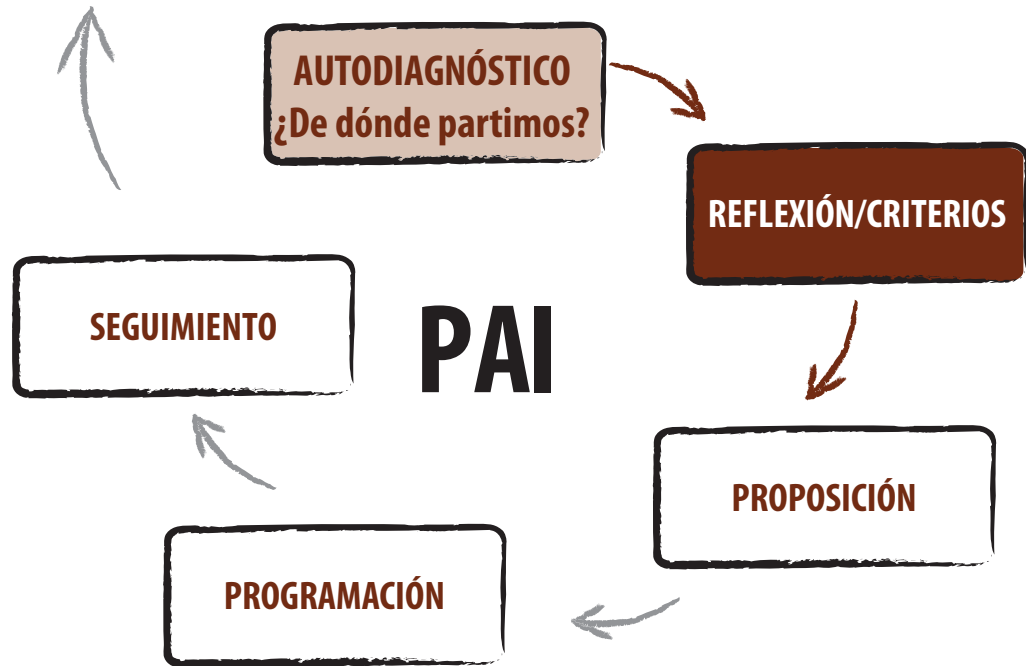
Una vez hayamos consensuado ese escenario deseado de futuro será necesario “traducirlo” en una serie de criterios que traten de reflejar las condiciones según las cuales se desea que las acciones y alternativas decididas posteriormente sean guiadas “hacia” ese horizonte. Estos criterios estarán vinculados al escenario deseado que hemos elaborado en el paso anterior, sin embargo, mientras en el escenario deseado estábamos planteando un horizonte de futuro hacia el que queremos encaminar nuestras acciones de manera muy genérica y utópica, (lo que queremos alcanzar), los criterios estarán ya directamente ligados y aco-


tados a lo que podemos hacer. Esta reflexión se apoyaría en el autodiagnóstico realizado, en los mapas de actores elaborados (las alianzas actuales y las estrategias posibles para ampliarlas) y tendrá en cuenta unos límites institucionales (aunque sea para desbordarlos).

Es decir, los criterios ya no son elementos genéricos, sino que encierran un compromiso para caminar hacia ese horizonte deseado, evitando el escenario no deseado al que llegaríamos si no hacemos nada para cambiar la situación actual.

De la visión de futuro a la definición de criterios²⁸.





 2º PASO: REFLEXIÓN-CRITERIOS		
PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Hacia dónde queremos ir?	Horizonte deseado, escenario deseado de futuro	Talleres de reflexión
	Criterios (deseado posible)	

La formulación de propuestas

Si partimos de un autodiagnóstico y hemos consensuado un escenario u horizonte deseable, pensar propuestas concretas dando forma a *lo que se quiere y se puede hacer* es algo que podemos emprender de forma sencilla.

Por un lado hemos identificado ya los aspectos positivos y negativos alrededor del problema concreto, por otro lado, hemos pensado un horizonte compartido hacia el cual pensamos es adecuado ir, por tanto es el momento de pensar propuestas que nos permitan alcanzar ese horizonte deseado. Las propuestas se pueden elaborar teniendo en cuenta la construcción de un plan de trabajo a medio y largo plazo; se puede también realizar primero una discusión sobre las propuestas posibles y después una priorización de las mismas, aunque lo más conveniente, según nuestro punto de vista, es empezar reflexionando sobre los problemas

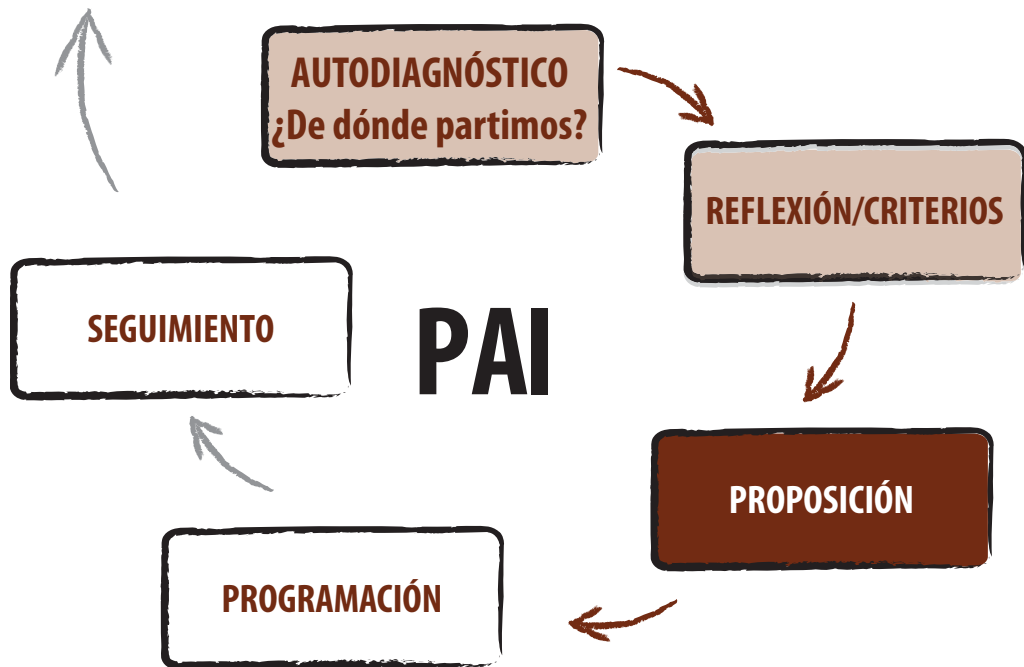
detectados, de tal manera que la elaboración de propuestas sea precedida de una reflexión conjunta sobre la naturaleza de los problemas y sus implicaciones. Esto se puede hacer mediante un trabajo que permita reflexionar de una forma más profunda alrededor de las causas que se cree están en la base de los problemas detectados en el autodiagnóstico o se puede plantear una discusión sobre las implicaciones que tiene la relación de los problemas expuesta.

En cualquier caso, en el tramo final se trataría ya de pensar acciones públicas siempre apoyadas en los ejercicios anteriores, es decir, teniendo en consideración el autodiagnóstico, ese horizonte compartido (los criterios generales), la reflexión acerca de los problemas y sus relaciones, además de todos aquellos elementos que puedan representar un obstáculo a las propuestas en forma de límites o condiciones públicas.

Discutir acerca de las propuestas sin haber realizado un trabajo de reflexión previo pue-

de llevarnos a configurar propuestas ideales, pero poco prácticas. En este sentido volvemos a señalar la importancia que tiene hacer concurrir los límites existentes, las paradojas, los diferentes sentidos de lo que se dice o los conflictos latentes con el objetivo de reflexionar propuestas que tengan un sentido práctico. Mediante el PAI no podemos, ciertamente, llevar la discusión de las propuestas a un escenario en el que evaluemos la verdad de las propuestas. La verdad es un concepto que habitualmente relaciona una causa y un efecto desde posiciones que podemos considerar ideales y abstractas, pues suele ocultar todas las mediaciones que construyen aquella relación causal, devolviendo su resultado como un a priori esquemático. Nuestro objetivo es justamente el contrario, hacer emerger el máximo posible de relaciones atravesando el problema concreto. Por eso, la validez de las propuestas dependerá de la interrelación de las mismas con el autodiagnóstico, de la medida en que estén encaminadas o no hacia ese horizonte

futuro reflexionado y de la consideración de las contradicciones y límites públicos que se hayan ido detectando a lo largo del diagnóstico. No podemos perder de vista que los cambios tienen siempre una dimensión práctica, que descansan en las relaciones que se tejen en el marco convivencial del que emergen. Las propuestas tienen que descansar en las redes sociales en las que vivimos y nos movemos, sólo desde esta perspectiva es posible cambiar cosas, transformar el tipo de relaciones que se da entre los diferentes actores implicados en el problema, plantear otras formas de articular los recursos disponibles y de gestionar los necesarios, etc. El pensar las propuestas desde esta perspectiva tiene dos implicaciones: por un lado, las acciones planteadas deberán descansar necesariamente en los distintos actores y conjuntos de acción implicados en el problema con los que hemos venido trabajando y no en “otros”, y por otro, se apoyarán en las redes y relaciones y no en los individuos.



3 ^{er} PASO: PROPOSICIÓN		
PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Qué queremos y podemos hacer?	Listado de propuestas agrupadas por ámbito temático.	Talleres de proposición.

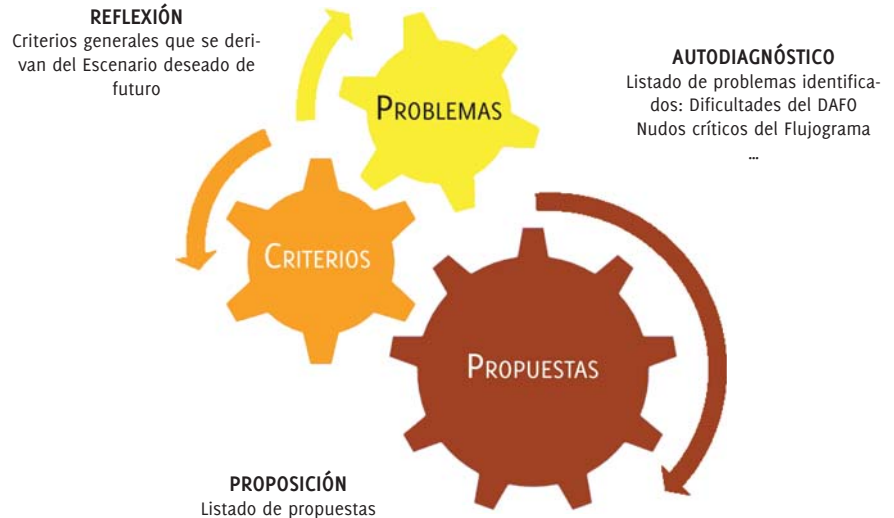
La programación

Una vez planteadas las propuestas pasaríamos a una tarea decisiva, si es que queremos dar al PAI una dimensión práctica: cómo lo vamos a hacer. Con este paso trataremos de planificar las tareas concretas a realizar a fin de llevar a cabo las propuestas, teniendo en cuenta los límites señalados y las reflexiones realizadas hasta el momento. En este sentido la programación apunta a precisar, desde el cúmulo inicial de propuestas, unas líneas de intervención y unas acciones que permitan la puesta en marcha de los acuerdos alcanzados. Se trata de afrontar la pregunta del cómo se pueden llevar a cabo las propuestas que fueron pensadas para mejorar la situación, a fin de no quedarnos en una formulación muchas veces abstracta.

Para alcanzar este objetivo debemos afrontar una serie de tareas:

1. Priorizar las propuestas

Como resultado de los pasos anteriores, habremos obtenido un cúmulo de propuestas que constituirá el material base sobre el que debemos seguir trabajando, si queremos obtener un Plan de Acción estructurado, operativo y viable. Si hemos ido avanzando con la lógica que proponemos, las propuestas habrán surgido como respuesta a una serie de problemas (o nudos críticos) identificados en el momento del autodiagnóstico, y estarán orientadas por unos criterios generales que habrán surgido de los talleres de reflexión en los que trabajamos el escenario deseado.



Si bien la formulación de propuestas es abordada teniendo como “marco común” el horizonte deseado de futuro, a fin de dar coherencia, articular y priorizar el cúmulo de propuestas con las que contamos en este momento será necesario “pasar” a cada propuesta por el “filtro” de los criterios consensuados.

Al realizar esta primera estructuración de propuestas, haciéndolas pasar por los criterios construidos colectivamente, intentamos superar los personalismos en los que se suele caer al priorizar las propuestas con otros mecanismos (por ejemplo, mediante votaciones). Es bastante habitual que a la hora de suscribirse a una u otra propuesta primen más los criterios de quién las enuncia que el contenido en



La programación apunta a la elaboración ordenada y articulada de un conjunto de propuestas que cuenten además con un sistema organizativo para dirigirlo y unos recursos para poderlas llevar a cabo de una forma sostenida en el tiempo.

sí de las mismas. En tanto los criterios han sido contruidos participadamente, no responderán a intereses de unos u otros grupos, sino que constituirán el marco común que hemos decidido darnos para orientar nuestras actuaciones. Por esto mismo, las propuestas así priorizadas, serán las que integren de manera más amplia a los conjuntos de acción, en tanto “todos” hemos construido los criterios que utilizaremos para priorizarlas.

Esta estructuración nos permitirá no sólo ver en qué medida cada propuesta contribuye a alcanzar ese escenario deseado (lo que nos permitirá descartar y priorizar propuestas), sino también revisarlas y replantearlas de manera tal que resulten coherentes con los criterios definidos, tanto en el contenido como en las formas de realizarlas.

2. Elaboración del Plan de Acción

El segundo momento se desarrolla a partir del resultado anterior y tiene que ver con la operatividad de las propuestas que se hayan debatido. Aquí se trataría de trabajar las propuestas desde el punto de vista de su ejecución.

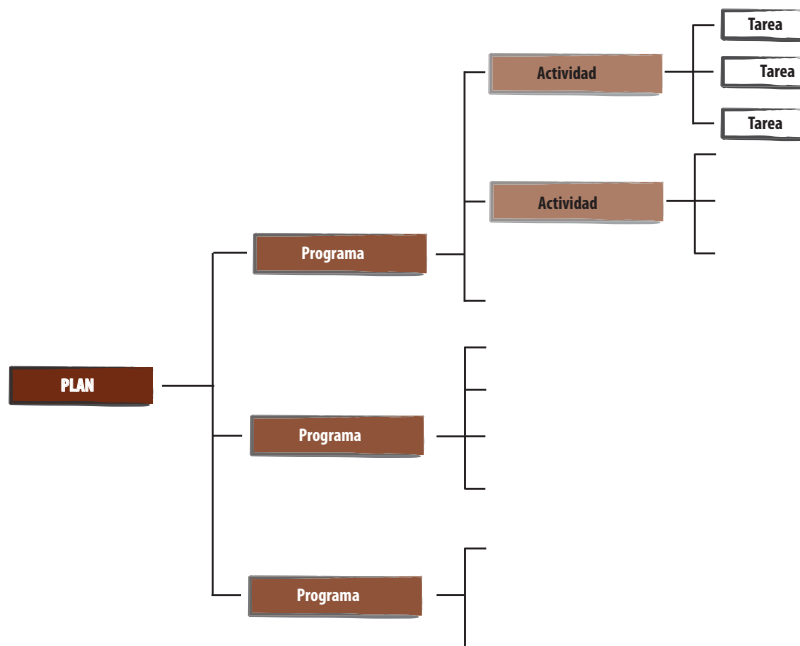
Un Plan de Acción debe contemplar:

- la manera en que se pueden llevar a cabo esas propuestas, definiendo las actividades que haría falta hacer para desarrollar cada una de éstas.

2.1.Desagregar los Programas (uno por cada ámbito temático) en proyectos, actividades, tareas... hasta operativizarlos.

- las tareas que pueden desarrollar los diferentes actores o redes presentes en el proceso para llevar a cabo las propuestas, así como los recursos que se requerirán para llevarlas adelante y el tiempo de ejecución de esas actividades.

2.2.Analizar, para cada propuesta, una serie de elementos vinculados a su implementación, orientándonos por las siguientes preguntas:



¿QUÉ? En qué consiste el Proyecto

¿POR QUÉ? Qué situación/problema pretende afrontar

¿PARA QUÉ? Qué se pretende lograr

¿CÓMO? Cuáles son las actividades y tareas que conlleva

¿DÓNDE? En qué espacios o ámbitos se desarrollará

¿CUÁNDO? En qué momento se implementará y cuál será su duración

¿CON QUÉ? Recursos necesarios para su ejecución

¿QUIÉNES? Responsables

¿PARA QUIÉNES? A quiénes está destinado

Cuando hablamos de recursos no aludimos sólo a elementos materiales ni siquiera económicos (presupuestos). Los tiempos disponibles de la gente, las capacidades, las relaciones, el acceso a infraestructuras, la disponibilidad de medios de comunicación juegan un papel fundamental. Se trata de hacerse consciente de los recursos de diferente tipo con los que se cuenta (o se puede llegar a contar) y de definir los que faltan y habrá que gestionar para llevar a cabo cada proyecto.

El tema de los recursos juega un papel crucial en tanto que, en gran parte, condicionará la posibilidad de ir viendo resultados, de ir constatando que las actuaciones definidas en el proceso se van implementando, que todo el trabajo que

se ha ido realizando se concreta, lo que genera confianza y credibilidad para el proceso. Para esto es fundamental partir de los recursos disponibles a fin de ser lo más realistas posible.

En cuanto a los tiempos, nos encontraremos con proyectos a corto, medio y largo plazo. Estos últimos suelen ser los que implican cambios más profundos, pero no por eso son los más estratégicos. Los logros que se vayan alcanzando a corto plazo contribuirán también a generar esa confianza y credibilidad en el proceso.

- la definición de un calendario o cronograma de trabajo común, que articule las actuaciones que se plantean desde cada uno de los Programas.

2.3. Definir un Cronograma de ejecución del Plan de acción en el que queden plasmadas las diferentes actuaciones que se realizarán desde cada programa, que nos permita visualizar la secuencia de los proyectos, cuáles se estarán ejecutando al mismo tiempo, lapsos de tiempo “vacíos”, etc. A partir de esta puesta en común de los cronogramas de cada programa, puede que sea necesario revisar la calendarización de alguno de los proyectos en función de las estrategias que nos hayamos planteado. Por ejemplo, puede que veamos que no son suficientes los proyectos a corto plazo con mayor visibilidad, o que en un determinado período

29. Cuando estemos trabajando en procesos que tengan ya una organización preestablecida no se tratará tanto de “definir” una nueva estructura como de “revisar” la actual e introducir los cambios necesarios, apoyándonos en los espacios ya existentes, de manera tal que se genere una dinámica de trabajo más participativa y horizontal.

se concentran demasiados proyectos que van a demandar una mayor cantidad de tiempo que la disponible, ...

3. Definir un esquema organizativo que opere el trabajo, que permita que la información se comparta y que garantice una toma de decisiones democrática y participativa, basado en la co-responsabilidad.

Por último, habría que pensar, a partir de las redes con las que hemos venido trabajando, unos espacios de trabajo que asuman la puesta en marcha y el seguimiento del Plan de Acción.

La participación no acaba con la formulación de las propuestas. La ejecución y el seguimiento de las mismas debe ser realizada también por los implicados, para lo que será necesario definir una organización que articule a los diferentes grupos y actores con un funcionamiento democrático-participativo basado en un sistema de relaciones horizontal.

Para definir este esquema organizativo no debemos partir de una situación ideal, ni se trata de diseñar, en abstracto, cuál sería la estructura que podría garantizarnos un funcionamiento de este tipo. El sociograma actual así como la lectura de los sucesivos mapas de actores que hayamos ido realizando a lo largo del proceso nos proporcionarán la base a partir de la cual definir este esquema²⁹.

Podemos recurrir, a la conformación de Mesas o Comisiones Temáticas y/o a Mesas o Comisio-

nes territoriales (por barrios, por ejemplo) que agrupen a entidades que estén trabajando un mismo tema o en un mismo ámbito territorial. Estas agrupaciones deben ir incorporando a los grupos informales y a personas interesadas hasta lograr una composición mixta (técnicos-ciudadanos), con dedicaciones y aportaciones diferentes. Aunque estas mesas tengan un grado importante de autonomía e independencia en su trabajo, será necesario incorporar en la programación una serie de encuentros plenarios cada cierto tiempo en los que converjan la totalidad de los grupos y donde se tomarán las decisiones que afecten al proceso en general, que serán luego asumidas desde los distintos grupos de trabajo.

Para dinamizar y servir de puente entre estos distintos grupos debe existir un núcleo más activo formado por “portavoces” de cada uno de los grupos de trabajo, que canalizará la información hacia y desde los grupos. Ese espacio de articulación juega un papel fundamental en tanto ha de ser quien garantice que toda la red funcione democrática y operativamente. Sin embargo, su papel no es el de ser líder del proceso, sino más bien facilitador, dinamizador y mediador: mediar entre grupos y conjuntos de acción construyendo situaciones adecuadas, procesos no sectarios y propuestas sinérgicas. Tampoco debe transformarse en una instancia de mando sino más bien ejercer funciones a modo de una “secretaría”.

MESAS TEMÁTICAS
Y/O TERRITORIALES

ENCUENTROS
PLENARIOS

ESPACIO
DE ARTICULACIÓN

- Integradas de forma mixta (técnicos y ciudadanos)
- Se reúnen con regularidad
- Son espacios de trabajo: preparan material y elaboran propuestas para presentar en los plenarios e implementan las decisiones que allí se toman)
- Cada mesa trabaja un tema (Programa)
- Participan todos los grupos de trabajo y deben ser abiertas (convocatoria amplia)
- Se realizan cada cierto tiempo
- Son espacios de presentación de información (cada grupo da a conocer el trabajo realizado y por realizar y presenta sus propuestas), de reflexión y de toma de decisiones.
- Integrado por “portavoces” de las Mesas y grupos de trabajo.
- Se reúne con mayor periodicidad.
- Es un espacio para transmitir la información entre los diferentes grupos de trabajo y canalizar las decisiones tomadas en los encuentros plenarios hacia cada grupo.

En cierta forma estamos repitiendo la estructura de los talleres participativos (tal como la hemos descrito), pero de forma más dilatada en el tiempo: tendremos, por un lado, una serie de grupos (las mesas o comisiones que se suelen corresponder con los Programas) que centrarán su trabajo en torno a una temática específica, del mismo modo que en los talleres conformábamos grupos pequeños en el momento de la primera reflexión; cada uno de estos grupos tendrá unos portavoces que harán parte del Espacio de articulación, del mismo modo que en los talleres cada grupo pequeño tiene

sus portavoces; la información elaborada en estos grupos será colectivizada luego en unos encuentros plenarios, así como en los talleres realizamos

un plenario correspondiente a la segunda reflexión. Consideraciones a tener en cuenta a la hora de definir el esquema organizativo:

- Al interior de una estructura organizativa como la que proponemos coexisten al menos tres tipos de espacios:

ESPACIOS DE TRABAJO orientados a operativizar las decisiones

ESPACIOS DE REFLEXIÓN Y DEBATE orientados a articular los espacios de trabajo y colectivizar la información

ESPACIOS DE TOMA DE DECISIONES orientados a definir las líneas de actuación que se asumirán desde los espacios de trabajo. Es fundamental que estos últimos sean amplios y participativos.

- Los Encuentros plenarios (o asambleas) constituyen, por un lado, un espacio informativo, pero al mismo tiempo sirven como espacio de encuentro, debate y toma de decisiones. Para que resulten eficaces será necesario trabajar desde las aportaciones personales en grupos pequeños, para volcar luego las reflexiones en plenario. No se pueden convocar estos espacios de manera muy continuada en el tiempo, pero sí resultan necesarios al menos 1 o dos al año, que deberán estar incorporados al cronograma de actuaciones.

- No es lo mismo pensar un espacio conformado por “representantes” que por “portavoces”. Estos últimos serían los encargados de trasladar la información desde los espacios a los que pertenecen (por ejemplo las diferentes Mesas temáticas, las redes cotidianas en las que se mueven) hacia un espacio en el que se debate y reflexiona a fin de articular las diferentes líneas de trabajo, pero no tienen la responsabilidad ni el derecho de decidir en nombre del resto. En cambio los “representantes” son integrantes de los espacios de trabajo, que cada cierto tiempo se reúnen en un nuevo espacio a fin de tomar las decisiones que orientarán el quehacer de esos espacios. Mientras los “portavoces” transmiten las iniciativas, los “representantes” interpretan lo que la gente dice, hablan en nombre de. Por tanto, si pensamos en un espacio conformado por representantes, estaremos pensando en un grupo de personas que toma decisiones en función de lo que cree que la gente dice-necesita. Si pensamos en un espacio conformado por “portavoces” estaremos definiendo un espacio de reflexión, articulación y debate, quedando las decisiones a cargo de instancias

más amplias (por ejemplo asambleas o plenarios). Si bien estamos habituados a funcionar en estructuras organizadas en torno a representantes, es fundamental ir introduciendo esta lógica de “portavoces” e ir trasladando la toma de decisiones a espacios más amplios y participativos.

- Debemos tener presente que una instancia que acumula información está acumulando poder. Si pretendemos generar una estructura operativa y horizontal debemos poner mucha atención al modo en que circula la información al interior de la misma.
- Cada espacio que se defina al interior de una estructura organizativa debe tener un sentido claro: no debemos generar “cajones de sastre”, espacios a los que les pedimos que asuman las carencias que detectamos en el funcionamiento del esquema organizativo.
- En muchas ocasiones se hace necesario incorporar, además, un Equipo Creativo desde el que se trabajen los aspectos vinculados a la difusión del proceso; una Mesa de negociación con las administraciones para hacer efectivos los compromisos y hacer el seguimiento de los acuerdos alcanzados; una Comisión de Control que haga el seguimiento y rinda cuentas de las decisiones tomadas en los plenarios, etc. en función de las características específicas del proceso. La relación que se establezca con los medios de comunicación también juega un papel fundamental de cara a la

difusión. Aunque no es imprescindible (y en la mayoría de los casos bastante improbable) que los medios hagan parte de alguno de los espacios de trabajo, siempre es conveniente mantener relaciones con ellos, sobre todo con los medios locales.

- Es fundamental impulsar mecanismos de toma de decisiones que incorporen canales de participación desde la vida cotidiana de los no asociados. Aunque la estructura se base en una serie de espacios de trabajo con determinadas características y objetivos, es importante tener claro que debemos poner especial atención en que sea una estructura abierta, en el sentido de que permita la incorporación de nuevos actores en los espacios o actividades de su interés. Se puede participar de muchas formas (colaborando en la difusión, en actividades puntuales, en la preparación de los encuentros plenarios,...), algunas personas tendrán una vinculación más continuada y activa, mientras otras lo harán de manera más puntual. Lo importante es que, cuando alguien quiera participar, encuentre los canales y los espacios para hacerlo, y que no se reduzca la participación al hecho de asistir a las reuniones.
- En el caso que en la estructura convivan espacios de trabajo temático con espacios constituidos bajo una lógica territorial, habrá que poner especial cuidado en articular ambas lógicas (la sectorial y la territorial).

A lo largo de todo el proceso de programación hay que tener muy en cuenta toda la información que hemos ido recogiendo en relación a **los límites públicos**. Si hubiera una normativa que impidiera el desarrollo de una propuesta, habría que abordar como se afronta ese escenario y pensar las tareas considerando este hecho. Negar la influencia práctica que tienen las instituciones o lo que hemos llamado límites públicos puede dificultar la viabilidad de cualquier programación bienintencionada. Podemos preparar documentos que recojan esta información y distribuirlos entre los participantes a los talleres, podemos invitar a expertos o técnicos que manejen esta información para que la comenten, o incluso como técnicos podemos traer a colación tal o cual normativa en el momento que el desarrollo del taller lo demande. Lo importante es que cuando se de forma a las propuestas, estos límites sean conocidos y tenidos en cuenta por los participantes, no para constreñir una actuación planteada sino para hacerla realista, para definir cómo abordar dichas propuestas, pero considerando los condicionantes y limitaciones con los que nos podemos topar, y para definir, si así se decide, las estrategias para desbordarlos.

Otro elemento fundamental en la programación es el **análisis de redes**, las lecturas de los sucesivos mapas de actores que hayamos ido elaborando a lo largo del proceso. Como ya hemos comentado en el punto 3, resulta

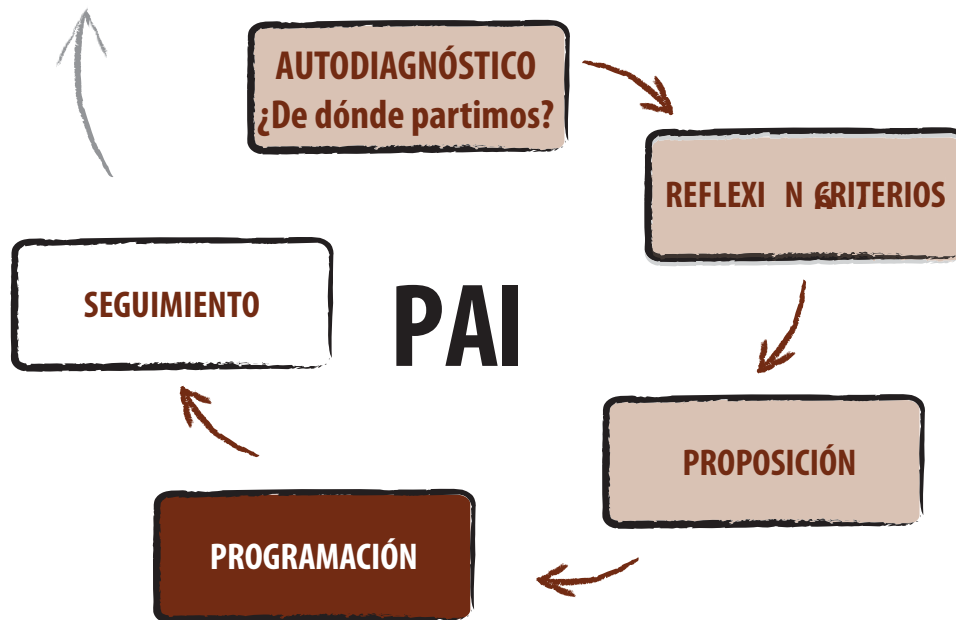
claro el papel del sociograma como elemento base a partir del cual definir un esquema de trabajo democrático-participativo que asuma la puesta en marcha y el seguimiento del Plan de Acción elaborado. Las Mesas temáticas y/o territoriales partirán, al menos inicialmente, de los conjuntos de acción que hayamos detectado en los mapeos: una serie de entidades y asociaciones relacionadas entre sí en tanto vienen desarrollando actuaciones en un mismo ámbito temático y/o territorial.

También nos apoyamos en el análisis de redes a la hora de profundizar en cada propuesta (punto 2) cuando definimos responsables y destinatarios. Si, como dijimos, queremos que las propuestas “descansen” en las redes convivenciales, para definir los responsables de llevarlas a cabo tendremos que recurrir necesariamente a los mapeos a fin de identificar aquellos grupos que ya mantienen relaciones entre sí o para plantear nuevas alianzas que aparezcan como estratégicas. Parecería poco acertado definir como responsables de una actuación a grupos o entidades que mantengan una relación de conflicto entre sí; sería difícil plantear una acción conjunta entre quienes “no se llevan bien”, a no ser que justamente esa sea la estrategia: utilizar un grupo que sirva de “puente” entre los dos anteriores en tanto mantiene buenas relaciones con ambos justamente para superar ese conflicto e ir conformando un conjunto de acción más amplio.



Aunque no sólo es importante el producto que obtengamos sino también el recorrido que realicemos para llegar a elaborar ese producto, el Plan de Acción constituye el objetivo último al que orientamos todo el proceso participativo. En función de las inquietudes, predisposición e intereses de los grupos y sectores implicados, podemos llegar a planes más o menos desarrollados (desde esbozar y consensuar unas líneas de actuación hasta concretar detalladamente para cada propuesta recursos, calendarios

de trabajo y responsabilidades). Lo fundamental es que las intervenciones sean definidas, negociadas y consensuadas por los implicados, de lo contrario todo el proceso se quedaría en un trabajo de diagnóstico elaborado con la gente, y un documento que “aconseje” las líneas de intervención (la mayoría de las veces archivado en un cajón), que cerraría una experiencia participativa en lugar de relanzar otro ciclo del proceso que tiene que ver con la ejecución y el seguimiento del Plan de Acción.



4° PASO: PROGRAMACIÓN

PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Cómo lo vamos a hacer?	Propuestas priorizadas y replanteadas en función de los criterios (matriz 1).	1.Talleres de priorización
		2.Talleres de elaboración del Plan de Acción
	Despliegue de Programas (matriz 2.1.)	2.1.Desagregar los programas
	Plan de Acción (matriz 2.2.)	2.2.Analizar cada propuestas
	Cronograma de ejecución del Plan de Acción (matriz 2.3.)	2.2.1.Trabajo entre todas las Mesas o Comisiones.
	Esquema de funcionamiento democrático-participativo (esquema 3)	3.Talleres, trabajo en espacio de articulación y grupos de trabajo.

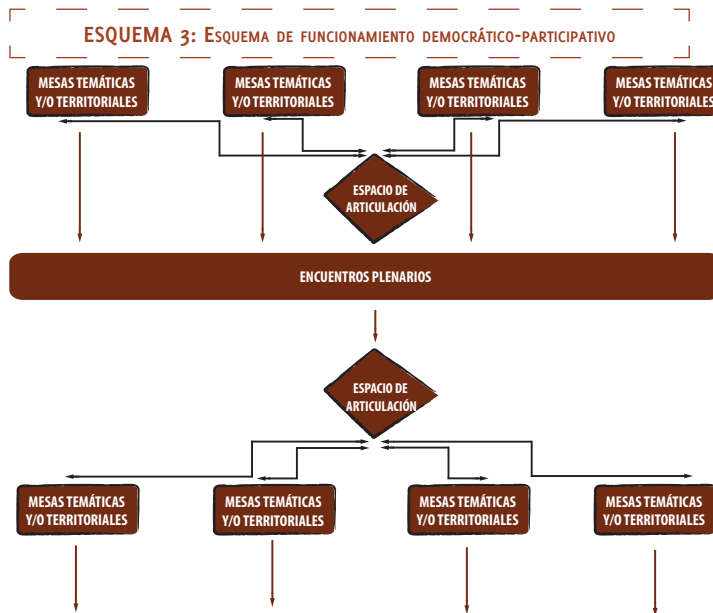
MÁTRIZ1: LISTADO DE PROPUESTAS PRIORIZADAS, AGRUPADAS POR ÁMBITO TEMÁTICO (PROGRAMAS)

Listado de Propuestas	CRITERIOS				Priorización
PROGRAMA "A"	CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	...	
Propuesta 1	Bajo	Nulo	Medio		A. 3
Propuesta 2	Medio	Bajo	Medio		A. 2
Propuesta 3	Alto	Medio	Alto		A. 1
...					
PROGRAMA "B"					
Propuesta 1	Alto	Alto	Medio		B.1
...					

MÁTRIZ2.1: DESPLIEGUE DE PROGRAMAS, PROYECTOS, ACTIVIDADES, TAREAS

PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES	TAREAS
Programa A	PROYECTO 1	ACTIVIDAD 1	TAREA 1
			TAREA 2
		ACTIVIDAD 2	TAREA 1
			TAREA 2
			TAREA 3
	PROYECTO 2	ACTIVIDAD 1	TAREA 1

Programa B	PROYECTO 1	ACTIVIDAD 1	TAREA 1



CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES ESPACIOS, ARTICULACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN

	FUNCIONES	INTEGRANTES	DINÁMICA DE TRABAJO (articulación con el resto de espacios)	PERIODICIDAD
COMISIONES o MESAS TEMATICAS (espacios de trabajo)				
GIAP O GRUPO MOTOR (espacio de articulación)				
ASAMBLEAS – PLENARIOS (espacios de toma de decisiones)				
PERSONAL TÉCNICO				
OTRAS INSTANCIAS				

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE UN PLAN DE ACCIÓN

- ABRIR PASO A PROPUESTAS DE COLECTIVOS MINORITARIOS

Si bien en el inicio puede que las propuestas priorizadas serán las defendidas y sostenidas desde las mayorías, a medida que se va avanzando en el proceso se debe ir abriendo paso a propuestas de colectivos minoritarios.

- CREATIVIDAD

Impulsar propuestas innovadoras que se apoyen en los recursos disponibles, superando la inmovilidad que acarrea el recurrir exclusivamente a recursos por gestionar.

- INTEGRALIDAD

En lugar de sectorializar, transversalizar. Articular las actuaciones entre sí.

- OPERATIVIDAD

Los Programas deben desagregarse hasta hacerse operativos.

- VIABILIDAD

Contar con recursos (financieros, infraestructuras, de asesoramiento, de formación) para hacerlo

- SOSTENIBILIDAD

Contar con un conjunto de actores que lo asuman, organizados en una estructura de trabajo democrático-participativa.

- CALENDARIZACIÓN

Contar con un cronograma de ejecución, en el que se diferencien propuestas urgentes, a mediano y largo plazo.

- MONITORIZACIÓN

Contar con elementos evaluadores que permitan controlar y redireccionar la marcha del proceso.

El monitoreo y seguimiento

La participación no acaba en la formulación y el consenso en torno a una serie de actuaciones que, estratégicamente, consideramos necesarias realizar para modificar la situación que nos preocupa, sino que implica también la co-responsabilidad de los implicados en la ejecución y gestión de las intervenciones acordadas.

Hablar de participación es también hablar de acceso a la información, de manejo de la información y de toma de decisiones en forma colectiva. En tanto no podemos prever el futuro (que siempre nos desborda) será necesario definir una serie de mecanismos que nos permitan, de manera articulada y sistemática, ir recogiendo y recopilando la información que nos permita ir incorporando al plan los cambios que se van generando en el contexto en el que estamos trabajando. En definitiva, se trata de definir una serie de canales que nos mantengan “conectados” con la realidad en la que estamos realizando la intervención, que nos permitan seguir “conectados” con los sentires, preocupaciones y percepciones de los actores hacia los que se orienta la intervención.

Preferimos hablar de seguimiento o monitoreo como un paso más a incorporar en cualquier proceso que se pretenda participativo, a fin de diferenciarlo del término evaluación, que englobaría un proceso participativo completo. Es decir, si nuestro objetivo es realizar una evaluación participativa, tendremos que recorrer todos los pasos de un proceso participativo,

desde la definición del problema (qué se va a evaluar, por qué, para qué), hasta la ejecución del Plan de Acción diseñado para realizar la evaluación (implementación de los mecanismos acordados para evaluar el proceso).

Hablamos por tanto de seguimiento en tanto proceso de análisis y reflexión de las actividades que se ejecutan en el desarrollo de un plan, programa o proyecto, orientado a mejorar la implementación del mismo y la toma de decisiones. Ese análisis y reflexión versa tanto sobre el proceso emprendido como sobre los resultados del mismo, en un contexto y entorno determinado.

Es un proceso continuo de recolección, procesamiento y análisis de información que nos permite abordar la reflexión del proceso emprendido, ordenar y organizar la marcha del proceso y los resultados que vamos obteniendo de cara a:

- **realizar los ajustes** requeridos durante la ejecución del Plan de Acción. Nos permite verificar si lo que estamos realizando se corresponde con lo previsto y, si no es así, adecuar la ejecución a lo que realmente esté aconteciendo en el desarrollo de la intervención. Permite tomar medidas prácticas para corregir, re direccionar y adaptar las actividades y acciones que se estén llevando a cabo. En este sentido, es imprescindible haber habilitado espacios de toma de decisiones que permitan abordar estas situaciones imprevistas (esquema de funcionamiento).

- **consolidar información** necesaria para la toma de decisiones durante la ejecución.
- **realizar un aprendizaje colectivo**, en tanto permite generar un conocimiento profundo no sólo del producto que tendremos al final de la ejecución de la programación, sino del camino recorrido para llegar a ese resultado.

Los mecanismos de seguimiento que elaboramos deben ser:

1. *Adecuados a la experiencia*: deben estar orientados por la programación definida y diseñados específicamente en función de las particularidades de la experiencia.
2. *Ágiles en su procedimiento*: no deben implicar procedimientos engorrosos, que requieran demasiado tiempo o recursos (económicos, técnicos, tiempos, etc.).
3. *Colectivos*: que sean realizados con la participación de los diversos actores/redes que hacen parte del proceso.
4. *Articulados*: que no se apoyen en estructuras creadas en paralelo para este fin, sino que estén articulados a los espacios de trabajo y toma de decisiones que se hayan definido (esquema organizativo).

Para definir los mecanismos de monitoreo y seguimiento resulta útil guiarnos por una serie de preguntas que nos ayudarán a trabajar los diferentes elementos que debemos contemplar.

1. POR QUÉ – PARA QUÉ

En primer lugar debemos tener claro por qué y para qué estamos diseñando un mecanismo de seguimiento. Tal como lo hemos comentado, la finalidad del seguimiento es la de mantener un “canal” abierto con los actores y con el contexto en el que estamos trabajando, de manera tal que podamos detectar los cambios que se van generando con la intervención y realizar los ajustes necesarios. En tanto estamos impulsando un proceso participativo en el que no sólo nos interesa obtener una serie de resultados en cuanto a la ejecución de los proyectos sino también en relación a ir instaurando nuevos estilos y modos de hacer, tendremos que valorar, al menos, cuatro ámbitos diferentes:

- Los resultados que vamos alcanzando, es decir, la consecución de los objetivos propuestos.
- El proceso y método de trabajo desarrollado, o sea, la adecuación de las técnicas a los objetivos establecidos.
- La implicación de los actores y/o redes en la ejecución del plan.
- Los aprendizajes que vamos consiguiendo a través del proceso participativo

2. QUÉ

No podemos (ni tiene sentido) comparar “todo”, sino que es necesario definir qué va-

30. Planificación participativa en un proceso de codesarrollo con diferentes colectivos de inmigrantes (Leganés, 2006), adaptado para incluirlo como ejemplo. Proyecto: Consolidación de la Mesa Temática de Codesarrollo. Actividad 1: Talleres de formación con los grupos de trabajo conformados e intercambio de experiencias de codesarrollo con otras entidades.

mos a medir-comparar. En tanto los criterios dan cuenta (en forma de enunciados) de lo que pretendemos lograr con el plan y de la forma en que consideremos debemos ir avanzando hacia ese escenario deseado, tendremos que definir una serie de elementos (que se de-

rivarán directamente de estos criterios), que creamos necesario monitorear a fin de ir recopilando y produciendo información que nos permita medir y comparar las variaciones que se vayan produciendo en el contexto a partir de la ejecución del plan.

EJEMPLO DE DEFINICIÓN DE ELEMENTOS A MONITOREAR PARA CADA UNO DE LOS CRITERIOS ACORDADOS.³⁰

CRITERIOS				
	Fomentar vínculos entre entidades locales y agentes sociales.	Priorizar el intercambio de experiencias y la formación.	Promover la creación de redes y el fortalecimiento de las ya existentes (tanto en Leganés como en los países de origen de los inmigrantes).	Promover la implicación activa de los grupos de trabajo en los proyectos de codesarrollo.
ELEMENTOS A MONITOREAR	<ul style="list-style-type: none"> • Nº y descripción de los contactos realizados con los diferentes actores. • Nº y descripción de los Compromisos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de formación realizados. • Evaluación de los talleres realizados con la implicación tanto de los que los imparten como de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº y valoración de los intercambios de experiencias realizados. • Grado de cumplimiento en los compromisos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de participación e implicación de los inmigrantes en las iniciativas definidas.

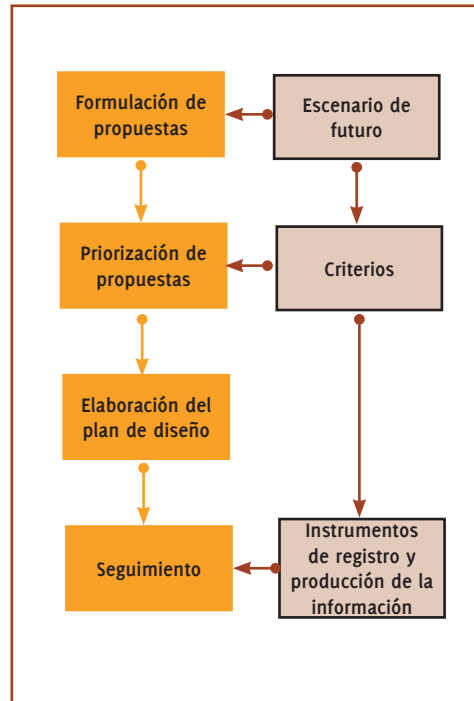
3. CÓMO: Registro, producción y difusión de información

Si ya hemos definido qué queremos medir-comparar, necesitamos plantearnos cómo recogemos esa información, qué instrumentos vamos a requerir para recoger la información que los elementos que hemos decidido monitorear necesitan. Para esto diseñaremos una serie de herramientas de registro y acopio de información.

En talleres anteriores habremos definido una serie de criterios (que se derivaron del escenario deseado de futuro) que hemos utilizado como “filtros” a través de los cuales pasamos las propuestas para asegurarnos de que todas nuestras actuaciones estén orientadas por un marco común.

Esos mismos criterios serán los insumos a partir de los cuales podemos construir una serie de instrumentos de registro y producción de información cuyo diseño y contenidos nos permitan obtener y/o producir la información necesaria para la realización del monitoreo del proceso emprendido.

El registro de documentación de diverso tipo nos permitirá ir comparando la situación de partida y su contexto y el proceso de intervención en diferentes momentos de la ejecución del Plan de Acción. Necesitamos incorporar mecanismos que nos permitan ir recogiendo las aportaciones de la gente e ir testando el impacto que las actuaciones van teniendo, para lo que debemos definir una serie de momentos y mecanismos de consulta que articularemos



con momentos y mecanismos de difusión que nos permitirá mantener informada a la población sobre los logros que se van alcanzando.

Estos instrumentos o mecanismos de seguimiento deben ser definidos y construidos por las diferentes instancias que se han establecido en el esquema democrático participativo diseñado en la programación.

31. En el apartado sobre talleres de seguimiento y registro de información se incluyen algunos ejemplos de estas herramientas.

A modo de síntesis, podemos establecer que cuando realizamos el seguimiento combinamos una serie de actividades destinadas a producir diferentes tipos de información³¹:

1. ACTIVIDADES HACIA LA POBLACIÓN EN GENERAL

- **CONSULTA:** Percepciones de las personas vinculadas de una u otra forma al proceso

Incluimos en este apartado tanto las evaluaciones que puedan hacerse con los participantes en las actividades (cuestionarios de evaluación, evaluaciones colectivas, etc.) como los mecanismos de consulta más amplios (sondeos de opinión, cuestionarios buzoneados, foros telemáticos,...), así como información cualitativa y cuantitativa del impacto de cada uno de los proyectos ejecutados o en ejecución.

- **DIFUSIÓN**

De una parte es importante realizar una buena difusión del Plan de acción definido y de los avances que se van obteniendo a la ciudadanía. De otra parte, se debe hacer acopio de la información que sobre el proceso hayan realizado los diferentes medios de comunicación: recortes de revistas, grabaciones de programas de radio, de televisión, etc.

2. ACTIVIDADES AL INTERIOR DEL ESQUEMA ORGANIZATIVO

- **Informes de las actividades realizadas**

Un conjunto de observaciones y registros efectuados por los responsables que realizan las diversas actividades contempladas en la ejecución del plan.

Podemos construir uno o más formularios tipo de manera tal que la información se recoja y se vuelque de manera homogénea a fin de facilitar su comparación. Se combinan en estos informes datos cualitativos y cuantitativos.

Por último, ya sea al final de la ejecución de la programación o cuando se vaya cerrando cada ciclo, es fundamental contar con un informe – memoria que recoja descriptiva y analíticamente el proceso desarrollado: la situación inicial de partida y su contexto, el proceso de ejecución desarrollado y la situación final obtenida y su contexto así como la evolución del entramado de actores/redes involucradas directa o indirectamente en el desarrollo del proceso. Este informe se convierte en un insumo fundamental para difundir la experiencia en otros espacios y, sobre todo, permite sistematizar los aprendizajes (nuevos conocimientos) que se ob-

tuvieron durante el proceso. Sea cual sea la deriva que toma el proceso es importante realizar una parada en el camino para realizar esa memoria, ya que nos proporcionará elementos de reflexión importantes y permitirá situar el proceso en el aquí y ahora así como plantear estrategias a futuro a partir de esta mirada retrospectiva.

- De la coordinación y el funcionamiento del esquema organizativo

En el seguimiento no sólo debemos estar atentos al desarrollo de las actividades que se realizan, sino al propio funcionamiento del esquema organizativo que hemos definido, tanto en lo relacionado con la coordinación para la ejecución del Plan de acción como a la toma de decisiones. Todo este proceso realizado debe estar documentado en fichas donde se vuelca la información de las reuniones que se mantienen y del proceso de toma de decisiones. Se puede recurrir, además, a cualquiera de las técnicas planteadas (elaboración de nuevos sociogramas, realización de nuevos pateos, DAFO, flujogramas,...) ya sea al interior de una mesa temática, en los encuentros plenarios o en el espacio de articulación, en función del momento del proceso y de los elementos que nos propongamos monitorear.

Estas informaciones documentadas de la marcha del proceso nos permiten aportar a las instancias habilitadas para la toma de decisiones

la información necesaria, obtenida directamente donde suceden los hechos, e involucrando los diferentes puntos de vista de los actores/redes a fin de que se reflexione y se puedan tomar las medidas que se consideren necesarias.

3. QUIÉNES: Coordinación del seguimiento-Toma de decisiones

Si bien, tal como dijimos, no es recomendable generar una estructura específica y paralela para abordar el seguimiento, se requiere la existencia de un grupo estable que se responsabilice de organizar y coordinar este trabajo. Esta tarea puede ser asumida desde el espacio de articulación, o podemos crear una comisión específica, pero necesariamente nos apoyaremos en los espacios que hayamos definido en el esquema de funcionamiento para colectivizar la información y tomar las decisiones que se requieran.

Una vez se tienen claros y documentados los fallos es importante discutir de manera colectiva los cambios a realizar. Si partiéramos de los espacios de trabajo que se indicaron en el epígrafe de la programación, aún cuando cada mesa o comisión analice las situaciones que le competen, los Encuentros Plenarios serían el espacio donde se pueden tomar las decisiones con respecto a los cambios sustanciales que haya que emprender³². En un proceso participativo no nos interesa que sean unos pocos los que almacenen dicha información, sino que

32. Al interior del proceso se debe definir cuándo ciertos cambios requieren el que se trate su reorientación en los Encuentros Plenarios o si se pueden realizar en otras instancias, cuando son ante todo cambios de forma o procedimiento que no afectan sustancialmente el enfoque o desarrollo del Plan de Acción. Se trata de ser lo más operativos posibles para no retardar cambios que se necesiten realizar, sin desconocer el carácter participativo de la toma de decisiones. No se trata de reunirnos en plenario cada vez que ocurra una desviación en el plan o en el proceso, sino de hacerlo cuando sea pertinente; lo importante es la transparencia en los procedimientos que el proceso haya establecido al respecto.

sea conocida y discutida por todos y a partir de allí se tomen las decisiones oportunas.

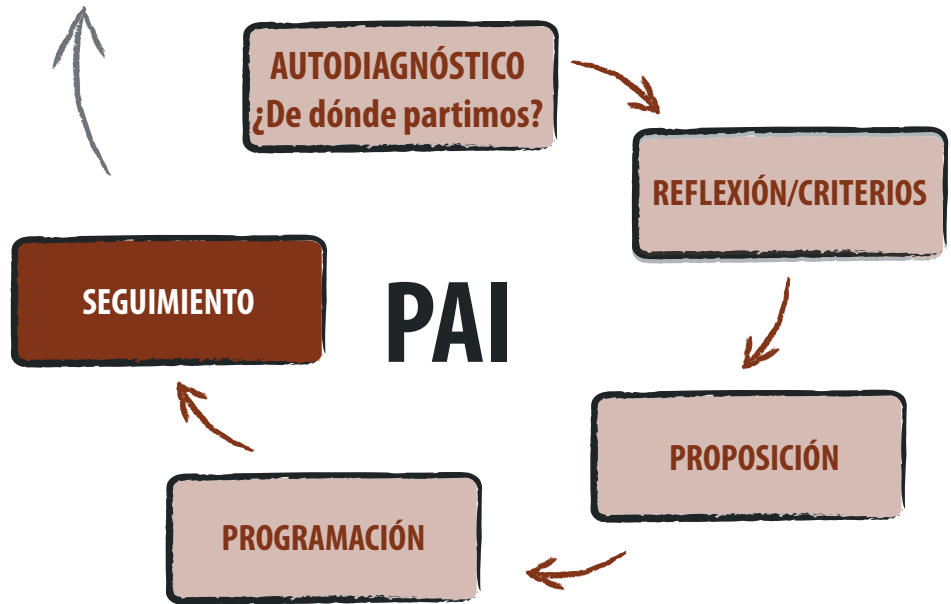
4. CUÁNDO: Cronograma de seguimiento

En el momento de la programación habremos definido un cronograma de ejecución del Plan de Acción en el que calendarizamos el momento en el que se realizará y la duración de cada una de las actividades que implica cada proyecto. Una vez definido el esquema organizativo que nos vamos a dar para llevar adelante el plan y los mecanismos que utilizaremos para realizar el seguimiento, elaboraremos un cronograma de seguimiento en el que articularemos los espacios de toma de decisiones con los diferentes mecanismos de monitoreo definidos. Éstos deberán estar coordinados entre sí de manera tal que temporalmente cada uno se apoye en los otros. Aunque será el transcurrir del propio proceso el que finalmente nos irá marcando los momentos en que debemos realizar una u otra actuación, debemos partir de un cronograma inicial en el que se plasmen

las diferentes acciones previstas, aún cuando luego debamos irlo ajustando sobre la marcha.

Es importante clarificar que cuando en el cronograma de seguimiento establecemos los momentos de las reuniones de las diferentes instancias de trabajo, estas reuniones no están referidas solamente a tratar sobre las actividades de seguimiento del plan de acción, ya que en esos espacios también se abordan otros aspectos referidos al acontecer del proceso y de las nuevas realidades que puedan surgir en su desenvolvimiento. Como hemos mencionado al inicio de este apartado, se trata de que el seguimiento esté incorporado a la propia dinámica de trabajo establecida y no se convierta en un proceso engorroso.

El cronograma de seguimiento además debe ser coherente con el cronograma de ejecución del Plan de Acción. Por ejemplo, al finalizar un determinado proyecto podemos prever la realización de un taller de evaluación, o en el inicio programar una actividad de difusión y/o consulta, etc.



5º PASO: MONITOREO Y SEGUIMIENTO

PREGUNTAS que se han de responder en este paso	¿QUÉ PRODUCTOS DEBERÍAMOS OBTENER?	¿CÓMO LO HACEMOS?
¿Cómo lo estamos haciendo?	Matriz de elementos que vamos a monitorear para cada proyecto, en función de los criterios definidos.	Taller de definición de elementos a monitorear
	Matriz de instrumentos de seguimiento	Diseño de mecanismos e instrumentos de seguimiento
	Cronograma de seguimiento del Plan de Acción	Trabajo en Mesas Temáticas y Espacio de Articulación
	Cronograma de seguimiento para cada Programa	Trabajo en Mesas Temáticas

MATRIZ DE ELEMENTOS A MONITOREAR

PROGRAMA "A"			
Proyectos	CRITERIO 1	CRITERIO 2	...
A.1	Elemento 1.1. Elemento 1.2. ...	ELEMENTO 2.1. ELEMENTO 2.2.
A.2	Elemento 1.1. Elemento 1.2. ...	ELEMENTO 2.1.	...
...

MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO

PROGRAMA "A"						
Proyectos	CRITERIO 1		CRITERIO 2		...	
	Elementos a monitorear	Instrumentos	Elementos a monitorear	Instrumentos	Elementos a monitorear	Instrumentos
A.I	I.1.1. I.1.2. ...		I.2.1. I.2.2.	
A.II	I.1.1. I.1.2.		I.2.1.	
...	

CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO (PARA CADA PROGRAMA)

	AÑO X																AÑO X+1			...
	Trim 1			Trim 2				Trim 3				Trim 4				Trim 1		
	Mes	Mes	Mes																	
PROGRAMA "A"																				
Encuentros plenarios																				
Reuniones Mesa Temática																				
Reuniones espacio articulación																				
Proyecto 1																				
Proyecto 2																				
Proyecto 3																				
...																				

- Ejecución del Proyecto
- CONSULTA
- DIFUSIÓN

Las herramientas

Como ya hemos comentado, a lo largo de todo el momento del PAI lo participativo alcanza su máxima expresión; prácticamente todos los pasos, desde el autodiagnóstico hasta el seguimiento, los iremos dando mediante talleres participativos. Si a lo largo del momento de diagnóstico-contextualización era posible trabajar con los distintos actores y/o redes por separado (en tanto nos interesaba profundizar en sus posicionamientos) a partir de la devolución se vuelve imprescindible trabajar con los actores en espacios plurales, en los que estén presentes la mayor cantidad posible de voces y posicionamientos vinculados a la problemática que nos convoca, en tanto necesitamos alcanzar acuerdos de actuación en los que, de una u otra forma, todos se vean reflejados e implicados.

En este apartado vamos a describir una serie de técnicas que podemos utilizar para ir avanzando desde la elaboración del autodiagnóstico hasta la definición de un sistema de

seguimiento y monitoreo de las actuaciones elaboradas en el Plan de Acción. En tanto la mayoría de estas técnicas abordan más de un paso en su realización, no será necesario utilizarlas todas, sino que tendremos que poner especial cuidado al decidir cómo vamos a ir engarzando unas con otras de manera tal que se preserve la lógica descrita en los pasos que proponemos se deben recorrer a lo largo del PAI. En función del contexto en que estemos realizando el trabajo (ya sea por la dispersión geográfica o por la cantidad de actores implicados) puede que sea necesario hacer varios talleres con un mismo objetivo que convergerán luego en encuentros plenarios o jornadas. Aún cuando como técnicos asumamos una serie de tareas entre taller y taller (ordenar la información producida y prepararla de cara al siguiente taller) debe quedar claro para todos cómo se va avanzando desde los resultados de unos espacios de trabajo hacia los objetivos que se plantean en los siguientes.

33. Luego veremos algunas herramientas que nos permiten devolver esta información de manera ordenada y abierta, de tal forma que “provoque” la reflexión de los participantes.

LA SISTEMATIZACIÓN

La tarea más voluminosa que tendremos que asumir como técnicos es lo que denominamos sistematización: la recopilación, selección y ordenamiento de toda la información producida a lo largo del diagnóstico de cara a la devolución.

Si bien es cierto que para exponer cómo abordamos la sistematización, tal y como está planteada la estructura del libro, tendremos que hacer el esfuerzo por retrotraernos en el tiempo y situarnos nuevamente en el momento en que consideramos que podemos dar por acabado el trabajo de campo, creemos que sólo tras haber planteado la lógica del PAI podemos entender de manera clara el sentido de la sistematización y hacia dónde pretendemos avanzar mediante la devolución. Tal como lo hemos venido planteando a lo largo de todo el libro, no hacemos un diagnóstico porque nuestro objetivo sea sólo “conocer” la realidad sobre la que estamos trabajando, sino que, en tanto nuestra finalidad es “transformar” esa realidad, necesitamos primero ponernos de acuerdo en cuál es ese punto de partida, cuáles son los elementos que están operando en esa realidad en los que se asienta la problemática que nos hemos propuesto abordar, y que será necesario que tengamos en cuenta a la hora de plantear las posibles vías de solu-

ción. La sistematización estará orientada por esa premisa, por tanto, ni vamos a devolver todo (en tanto no es nuestro objetivo concluir con un diagnóstico) ni vamos a devolver sólo lo que dijo la mayor cantidad de gente (en tanto sólo a partir de las posturas mayoritarias no nos será posible avanzar en la formulación de propuestas): vamos a devolver aquellos elementos que nos permitan avanzar en el proceso de transformación de la problemática que nos preocupa.

Hagamos el esfuerzo entonces por situarnos nuevamente en el momento en que hayamos cubierto, utilizando las distintas herramientas ya comentadas, los distintos cuadrantes definidos en la muestra. Contaremos con una cuantiosa información sobre la que, como técnicos, debemos trabajar a fin de devolverla a la gente. Existen muchas formas de realizar esta sistematización, lo importante es, una vez más, el sentido con el que la abordemos: no pretendemos generar un diagnóstico cerrado (que de cuenta, a partir de las interpretaciones de los técnicos, de la realidad sobre la que estamos trabajando) sino que estamos produciendo y sistematizando información para devolverla a la gente, que será quien la dote de sentido en el momento del autodiagnóstico³³.

Intentaremos describir, en forma sencilla, una de las posibles maneras de realizar esta sistematización³⁴.

1. PRIMERA APROXIMACIÓN AL MATERIAL

El primer paso consiste en volver sobre el material producido con cada una de las técnicas utilizadas a lo largo del trabajo de campo. En función del tiempo con que contemos y de las habilidades de quienes van a realizar la sistematización, podemos trabajar sobre transcripciones literales o realizando audiciones del material³⁵. Lo importante en este momento es “volver” sobre todo el material producido, mediante una lectura o escucha que nos permita entender lo que se dice, teniendo siempre presente la finalidad que ha orientado nuestro trabajo de campo: conocer los discursos presentes en este contexto en relación al problema que nos ocupa, a fin de abordar la elaboración de propuestas con la mayor cantidad de información posible. Esta primera aproximación nos tiene que permitir:

- una visión global de todo el material que se ha generado
- comenzar a “centrarnos” en los aspectos y temas que se relacionan específicamente con el problema sobre el que estamos trabajando, despejando los elementos “no relevantes” (en tanto no aporten a la finalidad de nuestro proceso).

- definir si es necesario aplicar nuevas técnicas en tanto veamos que nos falta material para dar cuenta de la diversidad de actores y/o temas definidos.

2. VOLCADO TEMÁTICO

Como ya comentamos en el apartado anterior, si bien la contextualización realizada a través de la revisión de datos secundarios, estudios anteriores y material bibliográfico nos proporciona una serie de elementos que nos permiten definir los bloques temáticos del guión que utilizaremos en las técnicas aplicadas durante el trabajo de campo, los datos cualitativos son los que nos aportarán los temas específicos que en este contexto y para estos actores están dando forma y definiendo el problema que nos ocupa. Como ya dijimos también, al aplicar cualquiera de las técnicas a lo largo del trabajo de campo, debíamos estar especialmente atentos a la aparición de estos nuevos temas. Es el momento de realizar una nueva lectura o audición del material, centrándonos ahora en la dimensión temática. Como resultado de este segundo momento debemos obtener:

- Una serie de frases textuales (titulares) que han ido apareciendo a partir de las técnicas aplicadas, en relación a cada uno de los temas y subtemas definidos en el guión.

34. Lo que aquí estamos proponiendo como “sistematización” suele aparecer conceptualizado como “análisis de contenidos” o “análisis de textos y discursos”. Creemos que este tipo de análisis constituye una herramienta muy potente dentro de una investigación cualitativa, en la que se pretende elaborar un diagnóstico a partir de los decires de la gente y en la que el equipo técnico está llamado a jugar otro papel. Sin embargo, creemos que en un proceso participativo, el papel del/los técnicos reside más en la sistematización de esa información, en su selección y ordenamiento de cara a la elaboración del autodiagnóstico, que en un análisis que implica, necesariamente, una interpretación por parte del técnico.

35. En tanto esta labor requiere de una cierta práctica, por lo general las primeras veces que nos enfrentemos a la sistematización será más conveniente recurrir a las transcripciones. Una vez que hayamos incorporado la lógica del procedimiento, estaremos en condiciones de evitar la tediosa tarea de la transcripción, reemplazándola por las audiciones. En caso de que realicemos transcripciones, es fundamental que respetemos la literalidad de los discursos, ya que toda la sistematización está orientada a seleccionar una serie de “frases textuales” que constituirán el material que utilizaremos en el momento de la DEVOLUCIÓN.

TEMAS	SUBTEMAS	FRASES TEXTUALES
Tema 1		
Tema 2		
Tema 3		
...		

- Nuevos temas y/o subtemas no previstos en el gui3n, con sus correspondientes frases textuales (titulares).

Si estamos trabajando sobre las transcripciones de los textos, realizaremos una nueva lectura del material e iremos marcando con diferentes colores (uno por cada subtema, por ejemplo) las frases relacionadas con cada subtema. Si estamos realizando audiciones, volveremos a escuchar el material centrando nuestra atenci3n en la dimensi3n tem3tica.

Para ordenar toda la informaci3n generada podemos utilizar una ficha sencilla como la que presentamos a continuaci3n.

En las columnas primera y segunda colocaremos en cada fila cada uno de los temas que

utilizamos en el gui3n con sus correspondientes subtemas, dejando abiertas una serie de filas al final para ir agregando aquellos temas y/o subtemas no contemplados inicialmente que hayan ido apareciendo. En la tercera fila colocaremos, para cada subtema, las frases textuales (titulares) que hacen referencia a ese subtema.

Tal como comentamos anteriormente, las frases textuales ser3n los insumos que utilizaremos de cara a la devoluci3n. Dependiendo de la t3cnica que utilicemos en la devoluci3n, necesitaremos un tipo u otro de frases, con lo cual en este momento volcaremos en la ficha una bater3a de frases de manera tal que luego podamos seleccionar las que nos resulten m3s 3tiles en funci3n de la t3cnica que decidamos utilizar.

CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO UTILIZADO PARA MOSTRAR LA
ELABORACIÓN DEL GUIÓN

TEMAS	SUBTEMAS	FRASES TEXTUALES
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN	ANTIGÜEDAD	“Surgimos prácticamente junto con el barrio”
	FINANCIACIÓN	“Los socios hacen una aportación mínima, casi simbólica... estamos pendientes todo el tiempo de las subvenciones que salen del ayuntamiento”
	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	“Actuamos a nivel de todo el barrio”
	INFRAESTRUCTURAS DIFICULTADES Y POTENCIALIDADES	“La asociación funciona en una sede cedida por el ayuntamiento” “... para actividades puntuales utilizamos los Centros Cívicos o algún otro local que nos pueda facilitar el ayuntamiento.”
CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN	ACTIVIDADES	“Realizamos charlas, paseos a otras ciudades... lo que le pueda interesar a la gente del barrio”
	DESTINATARIOS	“Por lo general quienes participan en las actividades son gente de la tercera edad... con los jóvenes es muy difícil, no se interesan por nada”
	FINALIDAD	“Lo que nosotros pretendemos es que nuestro barrio esté cada vez mejor”
RELACIONES CON OTRAS REDES FORMALES	CON REDES DE LA ADMINISTRACIÓN	“Tenemos una buena relación con el ayuntamiento... lo importante es no ir a reclamar ayudas sino a proponer cosas”
	CON OTRAS REDES	“Hacemos parte de la Federación” “Para las fiestas nos ponemos de acuerdo con otras asociaciones del barrio”
DIFICULTADES Y POTENCIALIDADES		“El nivel de participación ha bajado mucho” “Antes se apuntaba más gente para las salidas, ahora la gente ni viene a las asambleas”

Como resultado de este volcado habremos generado una ficha por cada técnica utilizada, que adjuntaremos a la ficha inicial en la que recogíamos la información contextual de la técnica.

En el caso de que en una de las técnicas hayamos recogido el discurso de más de un segmento poblacional, desdoblaremos la ficha de tal forma que tengamos una para cada segmento poblacional. Por ejemplo, si hemos realizado una entrevista grupal a jóvenes residentes en el barrio y como resultado de la misma surgen posicionamientos diferentes en función de la vinculación o no a organizaciones formales (lo que implicaría que no hemos considerado una variable relevante a la hora de definir nuestra muestra), generaremos dos fichas: una que recoja las frases de los jóvenes del barrio vinculados a alguna organización y otra que recoja las frases de los jóvenes del barrio

no vinculados. Tendremos, por tanto, una ficha temática para cada uno de los segmentos poblacionales con los que hemos trabajado a lo largo del trabajo de campo.

3. MATRIZ TEMAS-ACTORES. Volcamos ahora la información de todas las fichas anteriores en una nueva matriz, en la que combinamos actores (segmentos poblacionales) y temas, a fin de visualizar toda la información en su conjunto. Es previsible que tengamos que ir agrupando y redefiniendo los temas en función de la información que haya ido apareciendo en cada una de las fichas elaboradas en el punto anterior, que ya no se corresponderán totalmente con los bloques temáticos planteados inicialmente.

		ACTORES			
		Segmento poblacional 1	Segmento poblacional 2	Segmento poblacional 3	...
TEMA 1	Subtema	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	Subtema				
	...				
TEMA 2	Subtema	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	...				
	Subtema				
TEMA 3	Subtema	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	...				
	Subtema				
...					

En tanto hemos elaborado la muestra que guió nuestro trabajo de campo bajo unos determinados supuestos que nos llevaron a aplicar diferentes técnicas con distintos segmentos poblacionales, es de esperar que cada columna de la matriz recoja posicionamientos diferentes al resto. En algunos casos las frases darán cuenta de posturas claramente contrapuestas, en otros plantearán matices, pero (si hemos diseñado una muestra coherente) siempre aportarán algún elemento diferencial.

Tenemos entonces una matriz en la que hemos volcado todo el material recogido a lo largo del Trabajo de Campo. Esta matriz será nuestro material de trabajo fundamental de cara al PAI, ya que de aquí saldrán los insumos que vamos a necesitar en las diferentes técnicas que vamos a utilizar para realizar el AUTODIAGNOSTICO.

Las lecturas o audiciones del material también nos proporcionarán elementos para revisar y complementar los sociogramas. Debemos realizar, además de las lecturas o audiciones descritas hasta el momento, una RELACIONAL en la que pondremos especial atención a sobre quién se habla y qué tipo de relaciones se establecen entre los diferentes actores y/o redes con las que hemos trabajado. La nueva información que surja podrá ser incluida en los mapas de actores ya realizados y presentada en los siguientes espacios de trabajo.

EJEMPLO MATRIZ TEMAS-ACTORES (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO)

TEMAS	ACTORES			
	AAVV de mayor antigüedad	AAVV nueva	Plataformas y grupos no formales	...
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO	<p>“Surgimos prácticamente junto con el barrio”...</p> <p>“lo importante es que nos pongamos de acuerdo entre todas las AAVV para negociar con la administración”</p>	<p>“Nos comenzamos a organizar a partir de este problema puntual que está afectando al barrio”</p> <p>“nos movilizamos cada vez que hay que reclamar algo al ayuntamiento, juntando firmas, haciendo actos, pegando carteles...”</p>	<p>“Vimos la necesidad de comenzar a trabajar de otra forma”</p> <p>“estamos intentando crear unos espacios más horizontales desde donde proponer actividades... y hacer reivindicaciones también, por supuesto...”</p>	
	<p>“Los socios hacen una aportación mínima, casi simbólica... estamos pendientes todo el tiempo de las subvenciones que salen del ayuntamiento”</p>	<p>“sobrevivimos como podemos, las aportaciones de los socios son escasas y las subvenciones que hay desde el ayuntamiento... pues tienen unos criterios...”</p>	<p>“no queremos depender de las subvenciones, para poder funcionar de manera autónoma... pero es difícil...”</p>	
	<p>“La asociación funciona en una sede cedida por el ayuntamiento”</p> <p>“Realizamos charlas, paseos a otras ciudades... lo que le pueda interesar a la gente del barrio”...</p>	<p>“solemos tener bastantes problemas cuando solicitamos espacios para realizar actividades”</p> <p>“nos movilizamos cada vez que hay que reclamar algo al ayuntamiento, juntando firmas, haciendo actos, pegando carteles...”</p>	<p>“sólo les pedimos que nos dejen hacer”</p> <p>“de manera más continuada, organizamos foros de debate, cine... y luego, ante situaciones puntuales, pasacalles, participamos en concentraciones...”</p>	
CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN	<p>“cada vez participa menos gente...”</p>	<p>“alguien tiene que ocuparse de los asuntos del barrio”</p>	<p>“si estamos aquí es porque creemos que es posible hacer las cosas de otro modo”</p> <p>“En su mayoría somos jóvenes, aunque algunos venimos de otras historias, para muchos esta es nuestra primera experiencia”</p>	
	<p>“Por lo general quienes participan en las actividades son gente de la tercera edad... con los jóvenes es muy difícil, no se interesan por nada”</p> <p>“Antes se apuntaba más gente para las salidas, ahora la gente ni viene a las asambleas”</p> <p>“...es que no hay renovación de socios, somos siempre los mismos”</p>	<p>“ante demandas puntuales la gente sí que se moviliza”</p> <p>“La mayoría de los socios provienen de otras organizaciones, pero es difícil enganchar a los jóvenes”</p>		
RELACIONES	<p>“Tenemos una buena relación con el ayuntamiento... lo importante es no ir a reclamar ayudas sino a proponer cosas”...</p>	<p>“alguien tiene que decirle al ayuntamiento lo que está haciendo mal”</p>	<p>“estamos vinculados con redes similares que funcionan en otras ciudades”</p>	

LA SISTEMATIZACIÓN

PRIMERA LECTURA



VOLCADO TEMÁTICO POR TÉCNICA

TEMAS	SUBTEMAS	FRASES TEXTUALES
Tema 1		
Tema 2		
Tema 3		
...		



VOLCADO TEMÁTICO POR ACTORES



MATRIZ ACTORES TEMAS

		ACTORES			
		Segmento poblacional 1	Segmento poblacional 2	Segmento poblacional 3	...
TEMAS	Tema 1	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	Tema 2	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	Tema 3	"frases textuales"	"frases textuales"	"frases textuales"	
	...				



MATRIZ POSICIONES DISCURSIVAS

Ya no importa qué se dice sino quién lo dice

TALLERES DE DEVOLUCIÓN

Tal como ya lo hemos comentado, la devolución constituye una instancia fundamental al interior de un proceso participativo en tanto marca el paso del momento de diagnóstico-contextualización al momento del PAI. Vamos a describir dos técnicas que solemos utilizar habitualmente (juegos de frases y flujogramas) que nos permiten la elaboración de un autodiagnóstico avanzando, en el primer caso, hacia la formulación de unos criterios que servirán como marco a las propuestas y, en el segundo, hacia la priorización de una serie de problemáticas sobre las que se considere más estratégico actuar.

En ambos casos partiremos del material que hemos volcado en la matriz elaborada en la sistematización, pero seleccionando unas u otras frases en función de los objetivos de cada una de estas técnicas.

En función del contexto en el que estemos trabajando (ya sea por la cantidad de sectores involucrados o por la dispersión geográfica del territorio) puede que sea necesario realizar varios talleres sucesivos, que acabarán en un nuevo encuentro (unas jornadas, por ejemplo) en el que se presentarán los resultados elaborados en los talleres realizados previamente.

Al igual que en todos los talleres participativos, es fundamental iniciar estos espacios de trabajo con una Presentación en la que se contextualice el punto del proceso en el que nos encontramos, resumiendo lo que se ha hecho hasta el momento (pasos que hemos ido dando). Es fundamental, al mismo tiempo, presentar todos los materiales que se hayan ido generando a lo largo del trabajo de campo en forma de paneles, material audiovisual, gráficos, etc. También podemos elaborar un dossier que muestre los principales elementos recogidos a lo largo del diagnóstico-contextualización, en base a la matriz elaborada en la sistematización. Este dossier puede distribuirse previamente o en el mismo taller, utilizándose como material de trabajo.

Los productos de talleres anteriores (DAFO, Talleres de contexto, sociogramas) o generados a partir de técnicas de visualización (mapas parlantes, cronologías históricas, transectos...) pueden ser presentados por quienes participaron en su elaboración. De esta manera los participantes se van “entrenando” en la participación en este tipo de espacios de trabajo y van incorporando la lógica del proceso. Además, el proceso se vuelve mucho más transparente en tanto son los mismos implicados quienes comentan sus reflexiones,

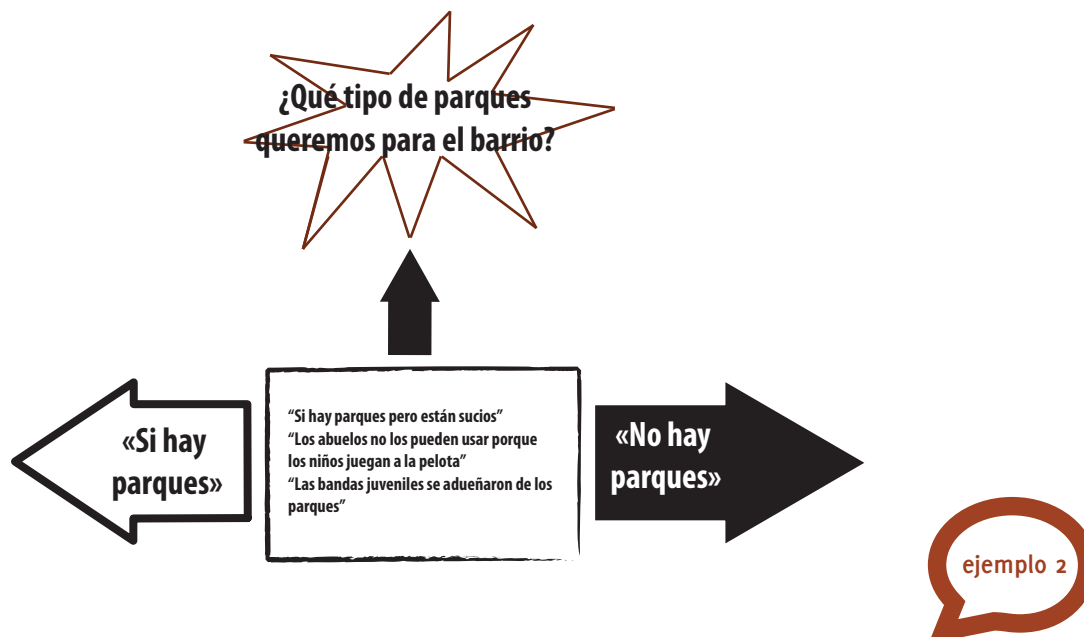
desligando al técnico de asumir un papel central. Como técnicos debemos tener presente todo el tiempo que el proceso no nos pertenece, que estamos allí “de paso” y que son los propios actores quienes, una vez acabado el trabajo acordado, deben asumir la continuidad del mismo, para lo que es fundamental no generar relaciones de dependencia sino impulsar y promover aprendizajes que permitan ir incorporando herramientas, actitudes y aptitudes que permitan otros modos de hacer.

Juego de frases

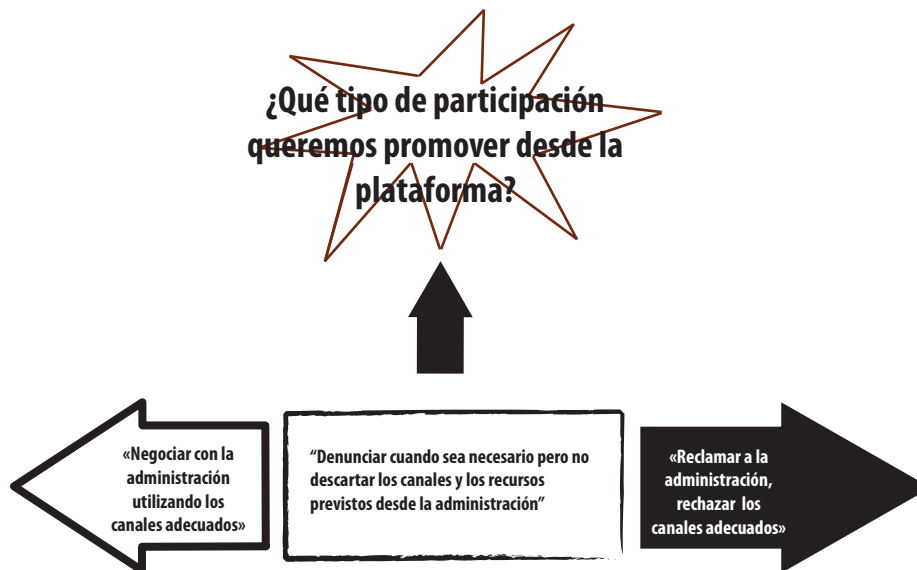
Esta técnica se deriva especialmente del método interpretativo que se utiliza básicamente en los ámbitos del análisis cualitativo del discurso y de redes sociales³⁶. Parte de la premisa de que ante cualquier temática nos encontraremos siempre al menos con dos posiciones: SI (a favor) – NO (en contra). En tanto estamos acostumbrados a pensar bajo una lógica dicotómica, estas dos primeras posiciones discursivas suelen ser las más fáciles de encontrar, ya que se corresponden con las frases más repetidas y visibles. Entre las posturas más radicales que encarnan estos dos polos, es bastante habitual encontrar también una serie de posiciones que introducen matices y combinan elementos de las dos iniciales (SI y NO), pero que siguen moviéndose dentro de una misma lógica en tanto se plantean como respuestas a una misma pregunta inicial. El desafío al que nos enfrentamos si queremos superar estas situaciones antagónicas es abrir nuevos planos de interpretación, cuestionar la pregunta inicial que nos está llevando a esta situación de bloqueo, encontrar un elemento que plantee una nueva pregunta (ni SI ni NO).

36. J. Galtung, *Método Transcend*;
T. Rodríguez Villasante, *Tetralemas
o Juegos de cuatro frases*.

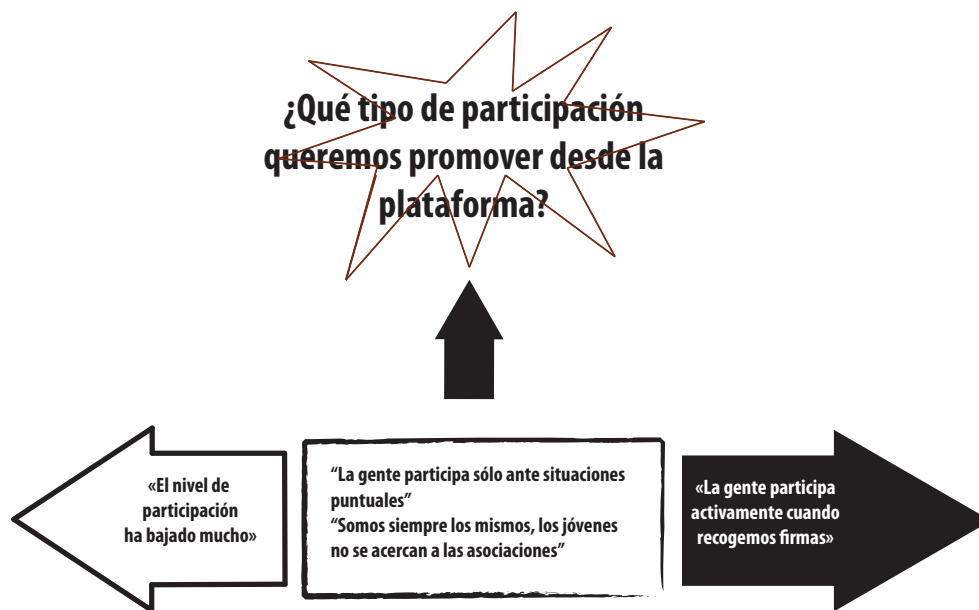
A lo largo del trabajo de campo realizado en un barrio de una ciudad, al abordar el tema de las infraestructuras con las que cuenta el barrio, aparecían dos posicionamientos antagónicos en relación a los parques. Mientras algunos consideraban que los parques con los que cuenta el barrio son suficientes y cubren las necesidades de los vecinos, otros manifestaban en forma rotunda la falta de parques. Entre estas dos posturas, aparecían varias intermedias que matizaban las dos posturas antagónicas más radicales: en el barrio hay parques pero están muy sucios, hay parques pero los abuelos no los pueden usar porque hay niños jugando a la pelota, las bandas juveniles se están adueñando de los parques... Si nos quedáramos sólo con las dos posturas iniciales (SI – NO), estaríamos debatiendo simplemente si hay o no parques en el barrio, lo que además de no permitir llegar a ningún consenso, no lograría profundizar en el análisis, ni avanzar hacia la formulación de propuestas. Al introducir las posturas intermedias (SI pero NO) ya comienzan a aparecer elementos que complejizan el análisis. Sin embargo, el avance del proceso pasará por salirnos de la pregunta que subyace a estas posturas (¿hay o no parques?) para preguntarnos, por ejemplo, por el tipo de parques que queremos para el barrio.



Las asociaciones y algunos grupos informales de un municipio se proponen constituir una plataforma que permita articular sus actuaciones. Un grupo de asociaciones plantea que de lo que se trata es de unificar criterios a fin de poder negociar con la administración local con más fuerza. Otros plantean una negativa rotunda a la negociación con la administración, proponiendo exclusivamente la articulación en torno a actividades reivindicativas y reclamaciones. En medio, aparecen algunas posturas que plantean realizar actividades reivindicativas pero sin descartar la posibilidad de utilizar los espacios que propone la administración local para canalizar la participación. Todas estas posturas se están planteando como respuesta a la pregunta sobre el tipo de relación con la administración. La situación se desbloquea en el momento en que se introduce una nueva pregunta sobre el tipo de participación que se pretende promover desde la plataforma. Sólo a partir de la definición de unos criterios que orienten el sentido y la finalidad de la creación de este nuevo espacio común fue posible volver (como uno más de los elementos a tener en cuenta en el funcionamiento) al tipo de relación que se plantearía con la administración local.



En el mismo proceso, en relación a la participación aparecían posiciones contrapuestas: mientras algunas asociaciones plantean que el nivel de participación ha bajado mucho, otras consideran que la gente participa activamente cuando se recoge firmas. En medio, aparecen una serie de matices: la gente participa ante temas puntuales, somos siempre los mismos ya que los jóvenes no se acercan a las asociaciones de vecinos,... Todos estos posicionamientos se mueven en torno a una misma pregunta: la gente participa o no participa, participa más o participa menos. El debate se relanza en el momento en que se formula una nueva pregunta en torno a la concepción de participación que se está manejando. Al abordar el debate desde esta nueva pregunta, se ve con claridad que los discursos iniciales no son ni verdaderos ni falsos, incluso que no son contrapuestos entre sí, pero en una primera instancia lo parecen en tanto están respondiendo a una pregunta desde distintos supuestos, sin haberse cuestionado de qué tipo de participación se habla en cada caso y cuál es la que se va a proponer desde la plataforma.



Utilizada en los talleres participativos, esta técnica nos permite orientar una búsqueda colectiva de alternativas que superen las dualidades respecto a estar a favor o en contra frente a un tema o problema concreto, profundizando en el análisis y abriendo paso a posturas que cuestionan la pregunta inicial. Partiendo de una serie de frases seleccionadas de la matriz elaborada en la sistematización, los juegos de frases trabajados de forma participativa nos pueden otorgar importantes alternativas construidas colectivamente por

los actores implicados, respecto a las líneas a seguir a futuro.

El planteamiento de, al menos, cuatro posiciones (SI – NO – SI y NO – ni SI ni NO) significa una ampliación respecto a los posicionamientos puramente duales y con ello más maniqueos ante la visión y resolución de los problemas sociales. En la medida que estos planteamientos duales son habituales e incluso predominantes en la realidad y el discurso social, esta técnica aporta en la superación de esa dualidad inicial SI – NO, profundizando en la reflexión mediante

37. Conviene aclarar que ni el SI ni el NO son literalmente positivo y negativo; pensemos por ejemplo que en ocasiones la actitud positiva puede ser el NO (por ejemplo, no a una guerra).

el cuestionamiento de la pregunta inicial en la que se sustenta el aparente antagonismo. En ese sentido es una técnica que permite la dinamización ante un enquistamiento de posiciones mediante una búsqueda creativa en un proceso colectivo participado³⁷.

En términos relacionales, podemos vincular la postura del SI con la de los AFINES, la del NO con la de los OPUESTOS, la del SI y NO con la

de los DIFERENTES mientras que la del ni SI ni NO sería el elemento que nos permitiría tender puentes entre los diferentes actores, ampliando los conjuntos de acción. La lógica de las redes y de creación de conjuntos de acción nos señala que la técnica facilita el acercamiento mediante posturas innovadoras especialmente de los afines con los diferentes e incluso con sectores de los opuestos.

POSIBLES USOS DEL JUEGO DE FRASES A LO LARGO DEL PROCESO PARTICIPATIVO



Si bien en esta técnica nos estaremos centran- do en la utilización de juegos de frases para la elaboración del autodiagnóstico y la construc- ción participada de unos criterios que sirvan de marco a las propuestas, en realidad esta lógica de desbloqueo de elementos antagóni- cos está presente a lo largo de todo el proceso participativo (y especialmente en el momento del PAI), permitiéndonos definir una serie de estrategias creativas y superadoras orientadas a que el proceso avance. Podemos utilizarla, por ejemplo, al interior del equipo de trabajo (en los momentos iniciales del proceso) como ejercicio de autocrítica que permita explicitar los prejuicios que puedan estar operando en relación a la problemática que vamos a tra- bajar, o a determinados colectivos o actores; a lo largo del análisis de redes, a fin de plan- tear estrategias que nos permitan desbloquear situaciones conflictivas mediante la búsqueda de nuevos elementos que superen las posturas antagónicas iniciales y permitan tender puentes, ampliando los conjuntos de acción; en el mo- mento de la elaboración del flujograma, bus- cando propuestas superadoras que articulen posicionamientos maniqueos en torno a una determinada problemática; etc.

En este apartado nos centraremos en la utiliza- ción de la técnica en el momento de la devolu- ción, con miras a la construcción de unos crite- rios consensuados que permitan desbloquear los antagonismos iniciales y allanen el camino a la formulación de propuestas.

La técnica es particularmente útil cuando nos encontramos con posiciones antagónicas en

relación al “sentido” del proceso emprendi- do, cuando a lo largo del diagnóstico hemos identificado la presencia de supuestos contra- dictorios en cuanto a la finalidad del proceso sobre los que debemos reflexionar y profun- dizar antes de comenzar a plantear las pro- puestas. De lo contrario es muy probable que éstas resulten incoherentes entre sí, en tanto estarán orientadas hacia horizontes diferentes y contradictorios.

Preparación del taller

Como resultado de la sistematización hemos elaborado una matriz en la que se recogen una serie de frases textuales o titulares ordenados en función de una serie de temas y en relación a los diferentes actores con los que hemos tra- bajado. Esta matriz constituirá nuestro material de trabajo de cara a la preparación del taller.

En función de la lógica que hemos comentado, mediante el juego de frases vamos a proponer a la gente trabajar sobre una serie de titulares seleccionados de la matriz. En tanto el objetivo es debatir en torno a posiciones discursivas (lo que se dice) existentes en el contexto y no en torno a actores (quien lo dice), debemos realizar una última tarea: reconstruir las posi- ciones discursivas presentes en el contexto en relación al problema que nos ocupa. En primer término debemos seleccionar, entre todos los temas que han ido apareciendo a lo largo del diagnóstico, aquéllos que vamos a trabajar en

38. Aunque no se trabajen en el taller, el resto de temas no se descarta. Se pueden recoger, por ejemplo, en un dossier como los temas sobre los que existen acuerdos y ser devueltos también a los participantes, como elementos que sirvan de contexto al trabajo del taller.

el taller de cara a la definición de unos criterios. Seleccionaremos específicamente aquellos temas en torno a los cuales se presentan posiciones encontradas³⁸. Una vez identificados estos temas, pasamos a seleccionar entre todas las frases correspondientes a cada tema, aquéllas que muestran las posiciones más radicales en torno a las que se polariza la discusión (el SI y el NO). En los casos en que no sea posible mostrar claramente una posición mediante una frase textual, podemos reconstruirla a modo de un titular, respetando el lenguaje y el sentido manifestado por la gente. También podemos recurrir a varias frases textuales para presentar una misma posición, lo importante es que quede claro para los participantes qué se está planteando desde un polo y desde su contrario. Luego escogeremos para cada tema, aquellas frases textuales o titulares que nos permitan mostrar las posturas intermedias, aquellas que introducen matices y combinan elementos de ambos polos (SI y NO).

Realización del taller

Presentación

Debemos partir por explicar a los asistentes el objetivo de la técnica y la utilidad que le vemos en el momento concreto del proceso en que nos encontramos, así como el producto concreto que esperamos obtener: partiendo de las diferentes posiciones identificadas a lo largo del diagnóstico en torno a determinados te-

mas, reflexionar y definir una serie de criterios que servirán de marco para orientar las propuestas que abordemos en la fase siguiente.

Primera reflexión

La forma de realizar la técnica se centra especialmente en la reflexión en torno a cada uno de los temas propuestos, partiendo de las posiciones presentadas (SI – NO – SI y NO) a fin de consensuar una serie de criterios que den respuesta a las preguntas que se corresponden con la cuarta posición: ni SI ni NO.

- Es fundamental que antes de comenzar a trabajar las cuatro categorías queden bien entendidas por los participantes y para ello es útil recurrir a ejemplos. En un soporte grande presentamos las frases que muestran cada uno de las tres posiciones de las que partimos (SI – NO – SI y NO) en el ejemplo, dejando vacío el espacio correspondiente a la cuarta posición sobre la que se propone trabajar.
- Dividimos luego a los participantes en grupos heterogéneos (de forma que en cada grupo estén presentes actores que han tenido posiciones diferentes), y repartimos uno o más temas y sus correspondientes juegos de frases por cada grupo para que, mediante un debate interno analicen las posturas mostradas, realicen aportaciones en caso de que lo consideren oportuno, y trabajen en la definición

de los criterios que den respuesta a la pregunta planteada.

- Durante un tiempo previamente estipulado dejamos a los grupos trabajar, aunque pendientes de recorrer los grupos por si necesitan ayuda y para comprobar que se elabore correctamente. Asimismo nos aseguramos que pasen los resultados a un soporte grande para explicarlo en el posterior plenario.

Segunda reflexión

Finalizado el trabajo de todos los grupos pasamos a la etapa de plenario en donde volvemos a reunir a la totalidad de los componentes de los grupos en un espacio único. Un portavoz por grupo explica las reflexiones realizadas en torno al o los temas trabajados y presenta las posiciones construidas para cada tema.

Conclusiones

Al finalizar la exposición de todos los grupos, se abre un espacio de debate para comentar los resultados presentados por cada grupo y sobre el producto general del taller.

Al utilizar esta técnica para devolver la información recogida a lo largo del diagnóstico estamos, por un lado, propiciando la elaboración de un autodiagnóstico en el que los propios implicados profundizan en el análisis de los discursos presentes en el contexto, superando los dilemas más superficiales y repetidos y abriendo paso a la reflexión sobre causas más de fondo. Por otra parte, al definir una serie de criterios vinculados al escenario deseado en relación a cada tema, estaremos generando el marco que guiará el paso siguiente: la formulación de propuestas orientadas a abordar cada una de las problemáticas identificadas.

EJEMPLO DE MATRIZ PARA LA DEFINICIÓN DE CRITERIOS A TRAVÉS DEL JUEGO DE FRASES

CRITERIOS		SÍ	NO	SÍ y NO	ni SÍ ni NO
FINANCIACIÓN		Los proyectos tienen que ser autogestivos también en cuanto a los recursos.	La administración vuelca más dinero en determinados temas, y tienes que darles solución...	Hay muchas subvenciones, pero algunos proyectos no necesitan recurrir a ellas.	¿Cómo se considera que debe plantearse el tema de la financiación?
VINCULACIONES	Con la Administración	Debemos ser reivindicativos con la administración.	Es necesario estar presentes en los espacios que habilita la administración.	Podemos vincularnos con la administración si no nos quita demasiado tiempo y energías.	¿Qué tipo de vinculación se debería plantear con la administración?
	Con otras entidades	No importa quien haga las cosas, lo importante es hacerlas juntos.	Tenemos que liderar las actuaciones en el barrio	En algunos casos se podrán coordinar actuaciones, en otros no.	¿Qué tipo de vinculación se debería plantear con otras entidades?
	Con los vecinos	No generar proyectos “para” sino proyectos “con”.	Explicarles qué hacemos, convencerlos de la importancia de participar en nuestros proyectos.	Hay proyectos que pueden ser más autogestivos, pero otros...	¿Qué tipo de vinculación se debería plantear con los vecinos?
LOCAL		El local no es un problema.	Sin un local propio a pie de calle no se puede...	El local es importante, pero se pueden buscar otros espacios...	¿Cómo debe plantearse el tema del local?

Flujograma

En el marco de los talleres de devolución otra técnica relevante especialmente para ordenar, poner en relación y, con ello, priorizar las problemáticas aparecidas durante la etapa de diagnóstico es el flujograma. Creada por Carlos Matus, especialmente para trabajar planificaciones en el ámbito económico, y adaptada posteriormente para utilizarla como herramienta en procesos participativos por Tomás Rodríguez Villasante, es una técnica para debatir las relaciones existentes entre una serie de problemas previamente identificados por los participantes.

Su realización nos permite, a partir de los materiales recogidos a lo largo de la etapa anterior, elaborar un autodiagnóstico a través de la profundización, interrelación y visualización conjunta de las problemáticas señaladas hasta el momento. En la medida que, como resultado de su aplicación, obtendremos una serie de “redes de problemas” que sintetizan y dan cuenta de la situación abordada, podremos pasar a la formulación de propuestas centrándonos en dar respuesta a las diferentes “redes de problemas” identificadas.

La originalidad de un taller en el que utilicemos esta técnica estriba en que llegaremos a la construcción de alternativas a partir de las relaciones que los mismos participantes establecen

entre los problemas y no a partir de lo que cada cual piensa que deberían ser las alternativas sobre algún problema en concreto. Iremos llegando a las alternativas después de un ejercicio dedicado a pensar “cuáles son los problemas que tenemos” y “cómo estos se influyen entre sí”. En ese sentido se trata de una técnica que da especial cuenta de la complejidad de cualquier marco social y, con ello, explicita que el hecho de pretender intervenir sobre él implica observar la interinfluencia de los factores entre sí.

Deliberar y reflexionar en torno a las relaciones de los problemas permite a los participantes materializarlos dentro de una red, donde un problema nunca aparece de forma solitaria, sino que emerge como parte de una cadena de problemas y puede, al mismo tiempo, estar incidiendo en otros. La dinámica del taller nos ayudará a irlos posicionando en una matriz, a partir de la cual los diferenciaremos, distinguiendo la intensidad de los mismos, su prioridad y las relaciones de influencia con el resto de los problemas. Una vez hecho esto, que es la tarea principal del flujograma, estaremos en condiciones de plantear la búsqueda de alternativas con la mirada puesta en la cadena de problemas y no sólo en los problemas entendidos aisladamente.

39. Los aspectos positivos señalados a lo largo del diagnóstico así como las propuestas incipientes que hayan ido apareciendo, pueden recogerse en un papelógrafo que colocaremos en un lugar visible, para que puedan servir como material de apoyo al trabajo que nos proponemos realizar a lo largo del taller, pero no constituyen los insumos básicos sobre los que centraremos la reflexión y el análisis.

Se trata de un taller largo, que va a requerir una organización cuidada y va a exigir mucha atención por parte de los técnicos en su papel de facilitar y a la vez provocar un debate que nos vaya acercando a la búsqueda de alternativas.

Preparación del taller

Los materiales recogidos a lo largo del diagnóstico constituyen los insumos básicos para hacer el flujograma, que no es más que una matriz sobre la cual, primero, posicionaremos los distintos problemas siguiendo una división consensuada y, después, relacionaremos los problemas entre sí.

En la medida que partimos del diagnóstico nos encontraremos necesariamente con una lista de problemas generales. Ese será el punto de partida: los problemas o los elementos negativos que mediante las diferentes técnicas hayamos recopilado durante el proceso³⁹. El equipo técnico realizará como tarea previa a la realización del taller una selección de los problemas más relevantes, orientado con el criterio de que den cuenta de la pluralidad temática y de los posi-

cionamientos que se expresaron en el diagnóstico. Si venimos de realizar un taller de diagnóstico (matriz DAFO, cronología histórica, taller de contexto,...), realizaremos esta selección a partir de las elementos negativos o problemáticas identificadas. Si hemos elaborado una matriz de sistematización (en tanto hemos aplicado varias técnicas para producir información a lo largo del diagnóstico) los problemas estarán ya agrupados en torno a una serie de temas (1era columna de la matriz) y los posicionamientos aparecerán reflejados en cada una de las siguientes columnas (actor 1- actor 2- ...).

Cada una de las problemáticas seleccionadas serán volcadas en tarjetas (una por cada problemática). Debemos poner especial cuidado en la forma en que queden expresados los enunciados de cada tarjeta. Lo ideal es que recojan frases textuales dichas por los participantes a lo largo del diagnóstico, siempre y cuando estas frases permitan expresar con claridad la problemática que pretendemos trabajar. En caso contrario, podemos recurrir a la elaboración de titulares. Dada la dinámica que propone el taller, es aconsejable trabajar con no más de 30-35 tarjetas.

EJEMPLO DE ALGUNOS TITULARES ELABORADOS A PARTIR DE LOS INSUMOS RECOGIDOS EN UNA CRONOLOGÍA HISTÓRICA.

PRECARIEDAD LABORAL

INCERTIDUMBRE
PRESUPUESTARIA

MECANISMOS QUE PONEN BARRERAS AL PÚBLICO

FALTA EVALUAR LOS
PROYECTOS

DIFICULTAD PARA CANALIZAR
INQUIETUDES Y
NECESIDADES DEL BARRIO

CANCELACIÓN O
INTERRUPCIÓN
DE PROYECTOS

Otra tarea previa que debe realizar el equipo técnico es la elaboración de la matriz de doble entrada sobre la que ubicaremos las tarjetas. Las filas (tres) van a distinguir los problemas según éstos estén dentro del espacio de influencia de los participantes (depende de nosotros), fuera de su influencia (fuera de nuestro alcance) o en medio (algo podemos hacer con otros) donde estarían los problemas alejados de la influencia de los participantes, aunque no completamente fuera de ella. En tanto el análisis que haremos a través del flujograma servirá de insumo para la elaboración de propuestas, y (como ya lo hemos planteado en el apartado del PAI), para que las propuestas sean viables deben descansar en las redes y conjuntos de acción que se hayan podido mo-

vilizar en torno al proceso en el momento actual, ese “nosotros” hace referencia a quienes estén presentes en el taller en ese momento⁴⁰.

Las columnas (entre 3 y 5) van a distinguir los problemas en distintos ámbitos de manera tal que todos queden integrados bajo una lógica temática. Si venimos de realizar un DAFO, por ejemplo, habremos obtenido una serie de problemáticas asociadas a diferentes ámbitos temáticos (medio ambiente, infraestructuras, cultura,...) que colocaremos como columnas de la matriz. Si hemos elaborado una matriz de sistematización, partiremos de los temas volcados en la primera columna para definir los diferentes ámbitos que constituirán las columnas de la matriz.

40. Si en el momento de realización del taller no están presentes actores o redes que sin embargo sabemos que son afines o diferentes, en los que pensamos recaería la posibilidad de influenciar en tal o cual problemática, ubicaremos las tarjetas en la fila intermedia (podemos hacer algo con otros) en tanto no seremos nosotros “solos” quienes podamos ejercer esa influencia, sino que tendremos que plantearnos una serie de estrategias para que esos “otros” se sumen al proceso.

EJEMPLO DA MATRIZ ELABORADA PARA ANALIZAR LA RELACIÓN ENTRE LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS A TRAVÉS DE UNA CRONOLOGÍA HISTÓRICA (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR).

Fuera de nuestro alcance				
Algo podemos hacer (con otros)				
Depende de nosotros				
	CONTEXTO	INFRAESTRUCTURAS	PROGRAMACIÓN	EQUIPO

41. En estos casos es más oportuno recurrir al Juego de frases a fin de desbloquear los antagonismos.

De esta forma quedan definidos 12 cuadrantes en función del grado de influencia que se tiene para generar cambios (eje vertical) y el ámbito a que están asociados los problemas identificados (eje horizontal).

En los casos en que dispongamos de tiempo para trabajar este taller en varias sesiones, o si el grupo con el que vamos a trabajar ha alcanzado ya una dinámica ágil de trabajo en equipo, es posible realizar ambas tareas (selección de frases-titulares y elaboración de la matriz) con los participantes en una primera sesión o una primera parte del taller.

En términos de las características del grupo con el que podemos trabajar, esta técnica permite colectivos con un grado importante de heterogeneidad, aunque no especialmente en los que exista demasiado antagonismo de posiciones frente al tema.⁴¹ Dada la complejidad del análisis que implica esta técnica, es fundamental que el equipo técnico cuide especialmente la forma en que se van a organizar los participantes para llevarla a cabo. Cuando se trate de un número de participantes reducido (hasta 10 o 15) podremos trabajar todo el tiempo en plenario, o dividirlos en grupos heterogéneos en la primera parte del taller (colocación de las tarjetas) para trabajar luego en plenario (relaciones). En caso de que el número sea mayor, será necesario trabajar en grupos heterogéneos a lo largo de todo el taller y será fundamental la presencia de un moderador por grupo que vaya acompañando el proceso de reflexión.

Al igual que el resto de técnicas descritas en este libro, vamos a dividir el taller en cuatro partes. Cada una de ellas tiene una duración variable según trabajemos en plenario o en grupos y en función de la cantidad de problemáticas de la que partamos. Podemos programar una jornada intensiva de trabajo para recorrer todas las partes del taller, o realizar varias sesiones pautadas en diferentes días. En este último caso, es fundamental que los participantes sean los mismos a fin de que no se pierda el hilo conductor que permitirá ir avanzando en la reflexión hasta alcanzar los objetivos propuestos.

Presentación

Al igual que en el resto de talleres, comenzaremos ubicando a los participantes en el momento del proceso en que nos encontramos: estamos cerrando la etapa de diagnóstico e iniciando la etapa del PAI. Vamos a realizar una devolución de las principales problemáticas identificadas a lo largo de la etapa anterior a fin de profundizar en el análisis, pero pensando ya en las alternativas que nos permitirán abordar dichas problemáticas, de ahí que se introduzca una nueva variable no contemplada hasta el momento: el grado de influencia que tenemos para generar cambios (fila de la matriz). Como resultado del taller esperamos obtener una serie de redes de problemas priorizados, que nos permitirá en los talleres posteriores abordar la formulación de propuestas.

Así mismo, explicaremos a los participantes la forma en la que nos vamos a organizar para trabajar (grupos heterogéneos o plenario), las tareas a realizar y los tiempos que dedicaremos a cada una.

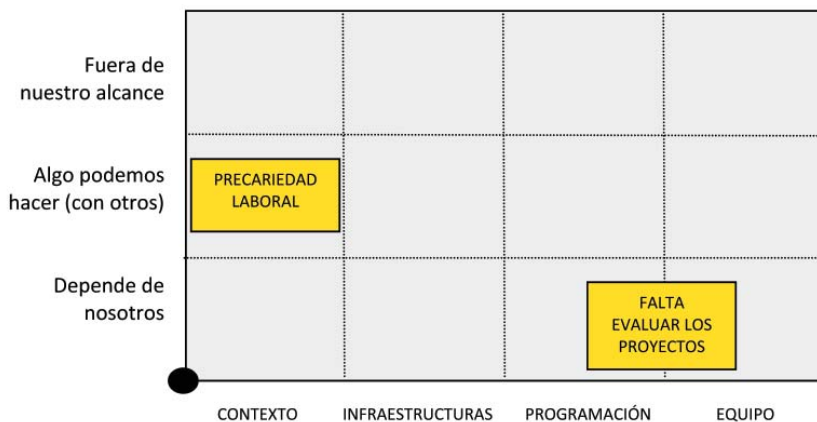
Primera parte: ubicación de las problemáticas

La primer tarea que realizaremos es la puesta en común (lectura y colocación en lugar visible) de las tarjetas que recogen las problemáticas que hemos seleccionado, dejando abierta la posibilidad de que se agreguen otras nuevas que se considere no están recogidas, o que se agrupen dos o más tarjetas en una nueva que

las englobe. En caso de que hayamos decidido no traer esos insumos preparados al taller, deberíamos seleccionar las problemáticas (a partir de los materiales con los que contemos de la etapa anterior) y confeccionar las tarjetas con los participantes.

En un segundo momento presentaremos la matriz sobre la que vamos a trabajar en un soporte visible, explicando los criterios a partir de los cuales se han definido las filas y las columnas que la componen. Es fundamental que quede claro para todos los participantes qué implica colocar una tarjeta en cada uno de los cuadrantes. Para aclarar esto podemos recurrir a algunos ejemplos tomados del caso que estemos trabajando.

EJEMPLO DE LECTURA DE TARJETAS (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR)



ejemplo 1

PRECARIEDAD LABORAL: Es una problemática asociada principalmente al contexto, y para modificarla podemos *hacer algo con otros*.

FALTA EVALUAR PROYECTOS: Es una problemática asociada principalmente a la programación y al equipo, y el modificarla *depende de nosotros*.

Una vez hemos planteado la matriz y discutido/explicado el contenido de las columnas y las filas con los participantes, éstos deben colocar en los diferentes cuadros de la matriz las tarjetas. Si vamos a trabajar todo el tiempo en plenario, podemos ir abordando tarjeta por tarjeta y debatiendo hasta colocar la totalidad en la matriz, o podemos distribuir las tarjetas entre los asistentes de tal manera que cada uno de los participantes sitúe las tarjetas desde su perspectiva, para abrir luego el debate sobre el resultado obtenido.

Si dividimos a los participantes en grupos heterogéneos, entregaremos a cada grupo una cantidad equitativa de tarjetas (por ejemplo 10 tarjetas si tenemos 30 en total y hemos constituido 3 equipos) y un soporte grande con la matriz. Cada grupo trabajará sobre su matriz, situando las tarjetas que le han sido asignadas, que luego llevará al plenario comentando los resultados obtenidos. Es conveniente esperar a que todos los grupos presenten sus resultados para abrir el debate y volcar las diferentes matrices en una nueva matriz consensuada. Es previsible que para alcanzar el consenso de dónde ubicar algunas de las

problemáticas se hayan dado al interior de los grupos debates similares, que en este momento habrá que retomar y puede que se vayan generando modificaciones en las ubicaciones iniciales propuestas por cada grupo. Lo importante es que antes de comenzar la segunda parte del taller haya un consenso en cuanto a la ubicación de las problemáticas, que luego pasaremos a relacionar.

En algunos casos resultará clara la ubicación de la problemática en cuanto al ámbito temático, sin embargo (y esta es una de las limitaciones de la técnica) en otros casos una problemática puede estar asociada a dos o más ámbitos temáticos. En caso de que los ámbitos estén graficados de manera contigua en la matriz, puede colocarse la tarjeta en una zona intermedia, lo que no será posible cuando queramos vincular una tarjeta a más de un ámbito o a dos ámbitos que no aparezcan de forma contigua. En este caso, será necesario optar por la ubicación a la que los participantes den mayor énfasis, dentro de las posibilidades que permite la matriz.

UBICACIÓN DE LAS TARJETAS EN LA MATRIZ (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR)

	Contexto	Infraestructuras	Programación	Equipo
Poemos hacer con otros	<p>Dificultad para responder a las demandas del público</p> <p>Administración y gestión política</p> <p>Gestión dentro del Ayuntamiento</p> <p>Incertidumbre presupuestaria</p> <p>Mecanismos que ponen barreras al público</p> <p>Trabajando sobre la marcha</p> <p>Precariedad laboral</p>	<p>Indefinición / Impresión / concepto/espacio</p> <p>Fallos en las infraestructuras (luz, servidores, frío)</p>	<p>Inadecuación de programas al espacio físico</p> <p>Cancelación o interrupción de proyectos</p> <p>Dificultad para transmitir y mantener la coherencia del proyecto</p> <p>Dificultad para canalizar inquietudes/necesidades del barrio</p> <p>Dificultad de entendimiento con artistas de proyectos</p>	<p>Falta de recursos humanos</p> <p>Marcha integrantes del equipo</p>
Fuera de nuestro alcance				
Depende de nosotros		<p>Funcionalidad del espacio público</p> <p>Niños sin lugar en el espacio</p>	<p>Falta claridad en relación a la apertura del espacio</p> <p>Problemas técnicos en proyecciones</p> <p>Deficiencias para responder a las demandas del público</p>	<p>Acompañamiento / interlocución de proyectos</p> <p>Falta constancia en reuniones</p> <p>No hay protocolos para trabajar proyectos</p> <p>Falta evaluar los proyectos</p> <p>Deficiencias en el trabajo en equipo</p>

Una vez ubicadas todas las tarjetas, realizaremos una lectura del producto obtenido en esta primera fase, analizando por un lado la ubicación de las tarjetas en función de la lógica de las filas (si la mayoría de los problemas se ubican en tal o cual fila, si existe una distribución homogénea,...) y en función de la lógica de las columnas (si la mayoría de los problemas están relacionados con tal o cual columna, si se distribuyen homogéneamente,...).

En el caso de que haya una acumulación de tarjetas en una de las filas, antes de pasar a la segunda parte del taller, será necesario abrir un debate para reflexionar sobre lo que nos está diciendo. Por ejemplo, si la mayoría de los problemas se acumulan en la fila correspondiente a “fuera de nuestro alcance” cabe reflexionar acerca de si realmente nada podemos hacer (ni siquiera contando con otros) para abordar esas problemáticas. Por el contrario, si resulta una acumulación de problemáticas en la fila de “depende de nosotros”, cabe introducir la reflexión de si no existen problemáticas más de

fondo que estén incidiendo también y no que no las hayamos reflejado en el diagnóstico.

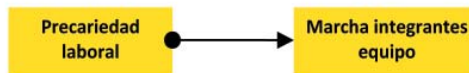
Segunda parte: relación entre los problemas

En esta parte del taller trabajaremos las relaciones de los problemas entre sí a partir de las tarjetas que hemos colocado en la matriz en la primera parte. Vamos a hablar siempre de relaciones de causa y efecto entre los problemas. Así, un problema de los que están colocados en la matriz puede ser la causa (total o parcial) de otro, mientras otro es el efecto de un problema anterior. El objetivo por tanto de esta parte de la técnica, es poner los problemas en relación de forma colectiva promoviendo un debate sobre el significado de las relaciones que se aprecien.

Para reflejar las relaciones causales o los efectos siempre vamos a emplear flechas. El problema que quede del lado de la punta será considerado



Ejemplo de lectura de una relación causal entre tarjetas



La **Precariedad laboral** es una de las causas de la **marcha de integrantes del equipo**.

un efecto, mientras que el problema que quede en la base de la flecha será considerado una causa.

Puede darse también la posibilidad de que dos problemas se inter-influyan mutuamente, es

decir, que entre ellos a la vez puedan ser causa y efecto. Esta situación la graficaremos con flechas en ambos extremos.



A es una de las causas de B y al mismo tiempo B es una de las causas de A

Ejemplo de lectura de una relación de dos problemas que se inter-influyen



La **Precariedad laboral** es una de las causas que hace que estemos **trabajando sobre la marcha**, y al mismo tiempo que estamos **trabajando sobre la marcha** es una de las causas de la **precariedad laboral**.

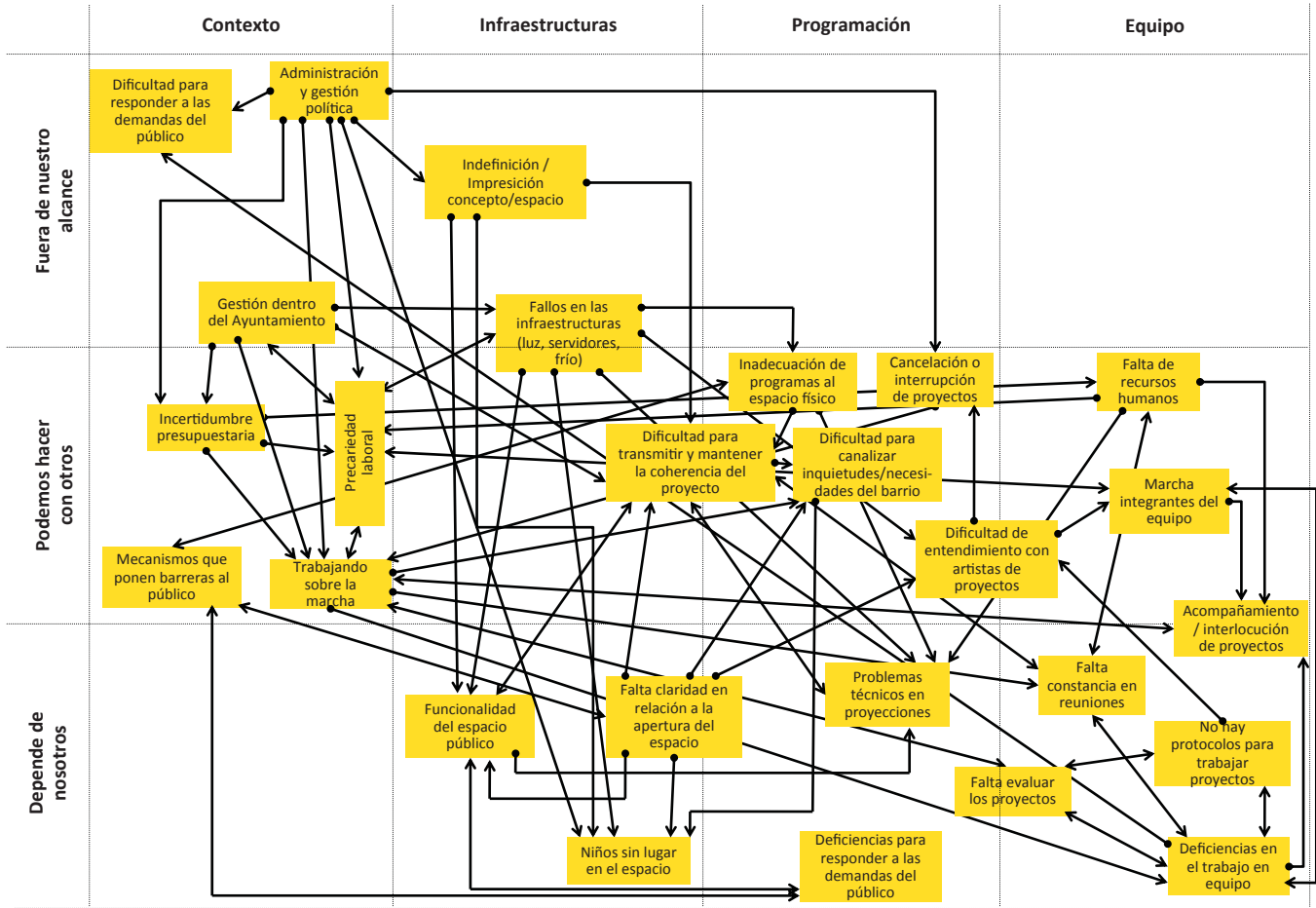
Una vez haya quedado claro para todos cómo vamos a proceder, pedimos a los participantes que, según se les vaya ocurriendo, establezcan relaciones entre los diferentes problemas explicándolas al grupo. En la medida que exista acuerdo la fijaremos en el gráfico.

Cuando estemos trabajando con muchas tarjetas o con un número elevado de participantes, es aconsejable ir trabajando las relaciones cuadrante por cuadrante a fin de asegurarnos que no se nos quede ningún problema por analizar. En el inicio, a fin de ir entrenándose en el uso de la técnica, se puede dejar que los participantes comiencen por las relaciones

que pueden establecer con más claridad, para luego sistematizar la reflexión en torno a cada problema, cuadrante por cuadrante.

El papel del técnico que dirija el taller como dinamizador es clave en este punto. Debe preguntar sobre si existe relación entre ciertos temas, consultar sobre con qué se relacionan problemas que quedan aislados, etc. Asimismo debe evitar que el número de relaciones que se señalen sea excesivo: por tanto, se reflejarán sólo aquellas sobre las que exista un consenso importante y cuya relación causa-efecto sea considerada por los participantes como básicamente directa.

FLUJOGRAMA (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR)



Conclusiones

Tercera parte: ordenación e interpretación

El objetivo de esta parte apunta a la obtención de conclusiones colectivas sobre la técnica realizada. Para ello nos centraremos en distintos aspectos que nos muestre el gráfico final: distribución temática y relaciones de las problemáticas, identificación del grado de influencia de los actores presentes para la posible intervención sobre los distintos problemas, detección de problemas causales, problemas efecto, problemas intermedios y redes de problemas que se conforman en torno a los que denominamos nudos críticos.

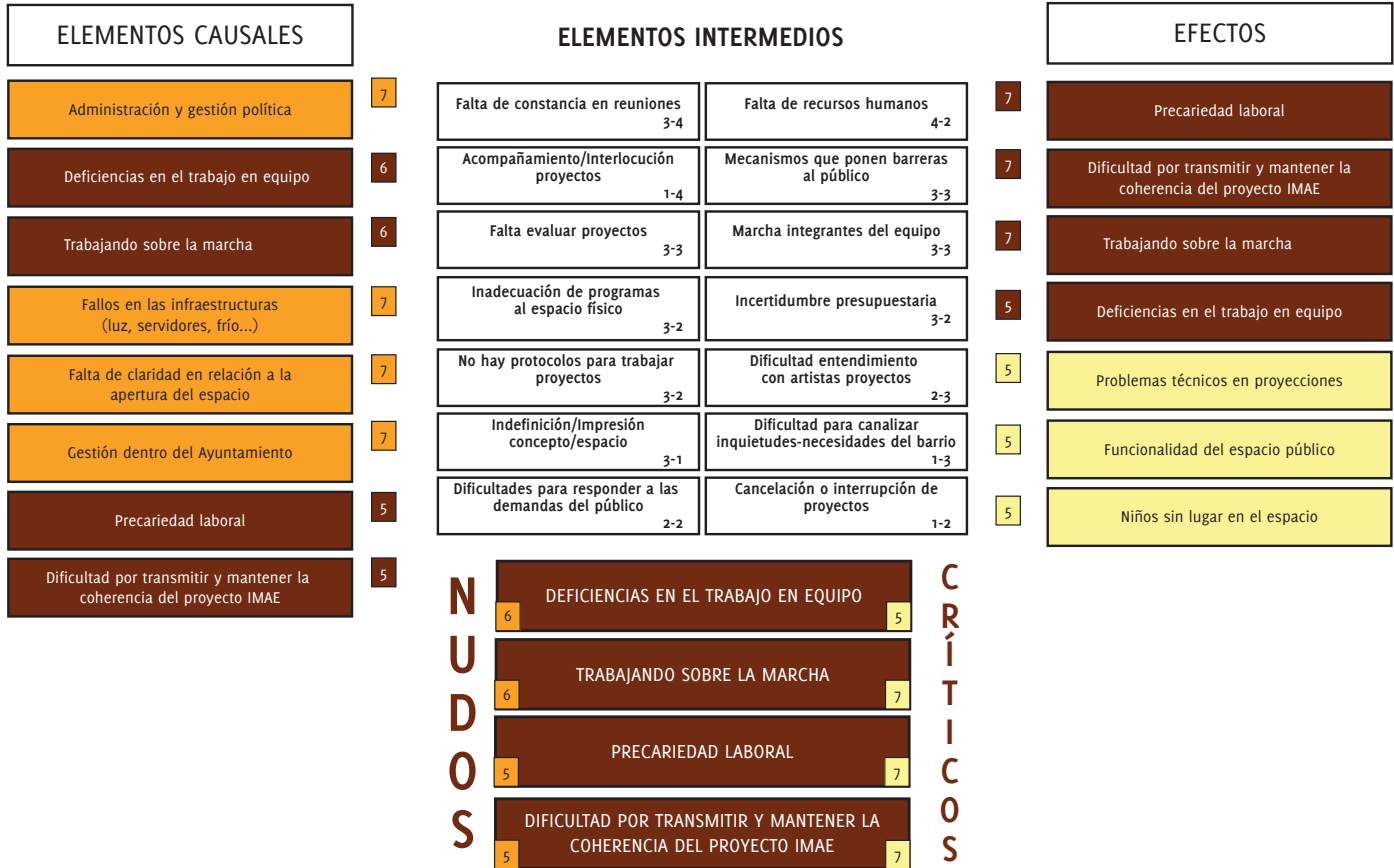
Para ello los pasos son:

- Contabilizar para cada problema el número de flechas que emite (en tanto es causante) y recibe (en tanto es efecto de otro). Este dato lo anotaremos junto a cada problema en la matriz que hemos elaborado en la segunda parte.
- Una vez realizado el recuento de flechas entrantes y salientes de cada elemento, estamos ya en condiciones de identificar los elementos CAUSALES (aquellos de los que sale un mayor número de flechas), los EFECTOS (aquellos que reciben un mayor número de flechas) y los INTERMEDIOS (aquellos que emiten y/o reciben un menor número de flechas).
- Las tarjetas que aglutinen mayor número de flechas salientes darán cuenta de una problemática que está operando fundamentalmente como causa, mientras que aquellas que aglutinen un mayor número de flechas entrantes, de una problemática que constituye un efecto, síntoma o consecuencia. El paso siguiente es identificar los nudos críticos, aquellos elementos que aglutinan un alto número de flechas salientes y entrantes, o sea, que son a la vez elementos causales y efectos; por tanto aparecerán repetidos en la primera y última columna de la matriz anterior.

Elaboramos una nueva matriz como la que sigue, a fin de visualizar con más claridad cada uno de las problemáticas y su grado de incidencia sobre el resto.

ELEMENTOS CAUSALES		ELEMENTOS INTERMEDIOS			EFECTOS	
Tarjeta 1	Nº flechas salientes	Nº flechas salientes	Tarjeta 1	Nº flechas Entrantes	Tarjeta 1	Nº flechas Entrantes
Tarjeta 2	Nº flechas salientes	Nº flechas salientes	Tarjeta 2	Nº flechas Entrantes	Tarjeta 2	Nº flechas Entrantes
...	Nº flechas salientes	Nº flechas salientes	...	Nº flechas Entrantes	...	Nº flechas Entrantes

ORDENACIÓN DE ELEMENTOS CAUSALES, INTERMEDIOS Y EFECTOS, E IDENTIFICACIÓN DE NUDOS CRÍTICOS (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR)

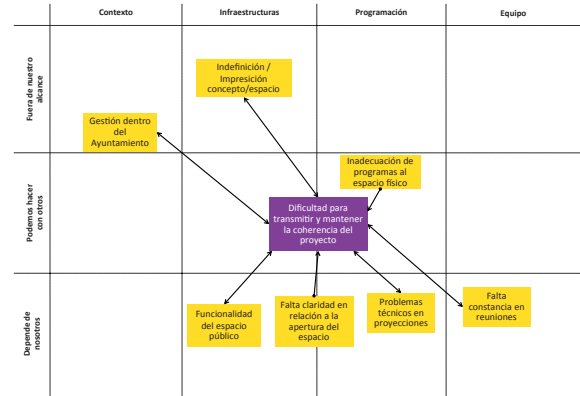
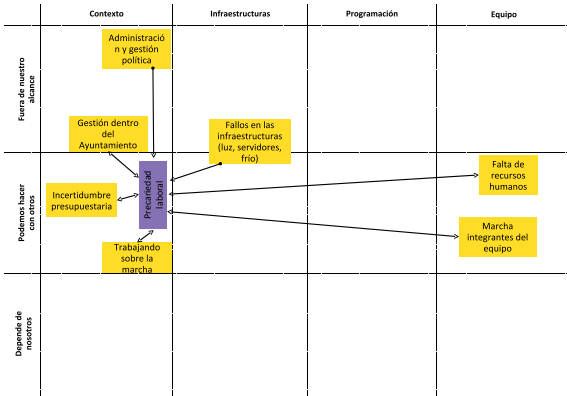
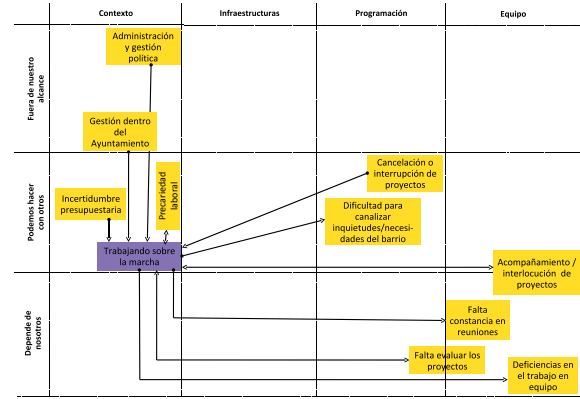
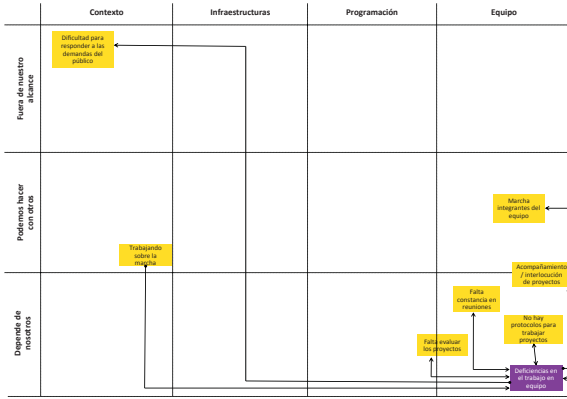


Ya hemos mencionado que la realidad es mucho más compleja de lo que se puede representar en una matriz de este tipo. Sin embargo, al centrar nuestro enfoque en los nudos críticos, estamos intentando ir más allá de la causa-efecto lineal, centrándonos en aquellos elementos que están obstaculizando las relaciones complejas entre las variables causas y los diferentes efectos en un proceso. Los efectos suelen constituir los síntomas más “visibles”, pero no tendría sentido orientar nuestras intervenciones exclusivamente a paliar los síntomas sin afrontar los elementos que están operando como causa de éstos. Por el contrario, las causas últimas suelen estar fuera de nuestro alcance, por lo que es posible que no podamos actuar de forma inmediata y contundente sobre ellas. Al priorizar nuestras actuaciones en torno a los nudos críticos, estamos

seleccionando una serie de elementos que estratégicamente consideramos nos permitirán, por un lado, influir sobre los elementos causales (en tanto llegan a ellos a través de sus flechas salientes) y al mismo tiempo obtener unos resultados visibles (en tanto constituyen también efectos).

A posteriori, y para una devolución en un siguiente taller, aislaremos las redes de problemas de cada uno de los nudos críticos identificados. Estas redes de problemas constituirán nuestros insumos para abordar la formulación de propuestas en tanto hemos llegado a ellos cruzando dos variables fundamentales en el momento de la proposición: la posibilidad de los actores para producir cambios y generar alternativas, y la priorización de una serie de problemáticas sobre las que, estratégicamente, resulta más operativo intervenir.

REDES DE PROBLEMAS DE LOS NUDOS CRÍTICOS (CONTINUACIÓN DEL EJEMPLO ANTERIOR)



Fortalezas y debilidades de la técnica

Resulta pertinente aclarar que si bien la matriz resultante no puede (ni pretende) dar cuenta de la enorme complejidad de la situación concreta sobre la que se está trabajando, permite sin embargo incorporar elementos más complejos en tanto no sólo relaciona causas-efectos, sino que articula además “responsabilidades”, elemento fundamental a la hora de tomar decisiones estratégicas. El pluralismo de causas que se cruzan para entender cualquier fenómeno siempre existe, pero lo difícil es dar con los elementos estratégicos que nos permitan actuar sobre algunas de ellas, sin pensar que podemos abarcarlas todas a la vez o que con una o dos tendremos suficiente.

El flujograma es una técnica potente para introducirnos en el PAI en tanto permite profundizar en un debate colectivo hacia la búsqueda de alternativas. Ello porque sintetiza como pocos la complejidad de una situación social sobre la que se quiere intervenir. En los debates que se van generando durante su realización iremos avanzando, en un proceso de análisis, desde enunciados iniciales (la mayoría de las veces más cristalizados y descontextualizados) a una visión más profunda de cada elemento que se lleva a debate.

Precisamente por esta potencialidad el flujograma nos puede mostrar dificultades para su realización. El principal ejemplo con el que solemos encontrarnos es el de grupos que no señalen problemáticas bajo la influencia de quienes lo realizan; al margen de la diversidad de temas que podemos tratar y ante los cuales evidentemente habrá grados variables de posibilidad de asumir

los problemas, que no apareciera ninguno o muy pocos bajo la influencia de quienes lo realizan suele ser síntoma de falta de autocrítica. Ello nos llevaría a retroceder el proceso hacia la revisión de resultados anteriores para reforzar con los participantes una construcción más reflexionada del autodiagnóstico.

En la medida que ayuda inmensamente a aclarar esas distintas dimensiones de la situación que se aborda, constituye una técnica que una vez realizada aporta mucha información para la construcción de vías de actuación que logren superarla. Es decir, los nudos críticos detectados son una base lo suficientemente contrastada desde la cual en siguientes talleres nos podemos poner a construir alternativas. Una vez hemos distinguido los nudos críticos, los participantes pueden iniciarse en el planteamiento de propuestas y actividades dirigidas a mejorar el problema en lo que sería la definición de un Plan de Acción a través de talleres de programación. Teniendo en cuenta, además, que con el flujograma se ha distinguido entre problemas en los que los actores pueden influir y cómo éstos son parte de un conjunto de problemas en relación, se estará en condiciones de diseñar un plan de acción concreto que habilite a los participantes a emprender una serie de actividades conociendo de antemano los objetivos perseguidos.

Por ello constituye una técnica participativa que pone la frontera entre dos fases claves del PAI: el momento de dejar de hablar de problemas (que con esta técnica van a quedar mucho más definidos y relacionados) para proyectarlo hacia el inicio de la construcción de alternativas en torno a un plan de actuación integral.

42. Podríamos situar aquí la técnica EASW (Talleres para la concienciación de la sustentabilidad europea) pues especialmente en su primera parte, se adapta a este momento de reflexión del PAI. Sin embargo, en la medida que se trata de una técnica que en dos jornadas pasa de un diagnóstico a la elaboración de unas propuestas e incluso a su votación, nos parece que avanza excesivamente rápido, no dejando espacio, precisamente, para llevar a cabo las tareas de lo que hemos llamado talleres de reflexión.

TALLERES DE REFLEXIÓN

Los talleres de reflexión tienen como objetivo pensar entre todos los participantes un escenario general que permita debatir *hacia dónde queremos ir*. Antes de iniciar la elaboración de propuestas y las deliberaciones destinadas a ello va a resultar muy útil definir un marco de actuación conjunta para todos los participantes. Como decíamos antes, es más sencillo alcanzar acuerdos sobre estas cuestiones generales, lo que facilitará posteriormente abordar las propuestas y, sobre todo, la priorización de las acciones concretas que se decidan conjuntamente. Trabajaremos con técnicas que faciliten a los participantes reflexionar sobre las características generales que esa actuación futura debería tener.

Para abordar esta tarea proponemos dos técnicas: Escenarios de futuro y Construcción de Criterios⁴². Ambas conjugan a la vez lo deseado y lo posible. Podríamos señalar que corres-

ponden a dos momentos diferenciados (aunque consecutivos) dentro de lo que sería esta fase de reflexión y que, por tanto, proponemos que en la medida que sea posible se utilicen encadenadamente.

La primera tiene que ver con definir conjuntamente una proyección de cómo podrían ser los contextos futuros a abordar. Aquí se trataría de delimitar un horizonte (puede ser tanto positivo como negativo) que permitiera orientar las actuaciones.

La segunda ayudará a priorizar las propuestas que construyamos posteriormente para afrontar el problema. Se trataría de definir unos criterios operativos que facilitaran posteriormente pensar y priorizar la acción participativa. En este sentido constituye una herramienta que va a permitir valorar y priorizar las propuestas o actuaciones que se decidan de acuerdo a su relación con los criterios previamente alcanzados.

Escenarios de Futuro

La técnica participativa conocida como Escenarios de futuro (también llamado Visiones de futuro) tiene su utilidad en fijar unas proyecciones que orienten el proceso en sus siguientes pasos. Si hasta este momento, y mediante las técnicas tratadas, hemos elaborado un autodiagnóstico, ahora se trata de pensar un escenario de futuro de modo que nos termine de aclarar los horizontes hacia los que podemos avanzar (tanto en positivo como en negativo).

Se trata de una técnica que no pone tanto el acento en la viabilidad de esos escenarios como en el ejercicio mismo, mediante el cual los participantes imaginan en primera instancia el futuro, es decir, cómo pueden devenir las cosas. Si optamos por trabajar tanto un escenario positivo como negativo, el objetivo es un poco distinto. Con el primer escenario hacemos una llamada a la creatividad e incluso hasta cierto punto a la utopía; con el segundo pedimos a los participantes que imaginen cómo sería el escenario que abordamos en unos años si no se interviniera. Evidentemente, este taller no tiene sentido aisladamente, pues el resultado es lo que nos servirá para abordar otras tareas.

La técnica, como la mayor parte de las expuestas, tiene dos etapas (trabajo en subgrupos y plenario) y requiere para su realización un tiempo de entre una hora y media a dos horas.

Presentación

Como siempre en los talleres participativos partiremos de una contextualización del momento del proceso en que nos encontramos, hacia dónde avanza, así como los objetivos concretos que nos planteamos con esta práctica. Recordaremos la importancia de obtener unos resultados concretos que trasciendan a las personas asistentes y al tiempo del taller; es decir, se acentúa el hecho de que se está en un proceso de construcción cada vez más avanzado que apunta a una transformación de la situación inicial de la que partimos.

El taller en el que utilicemos esta técnica va destinado a los actores que estén formando parte del proceso. Dicho de otra forma, se convoca a todos los que formen o puedan formar ese conjunto de acción o red de actores afectados por la problemática que estamos tratando.

En este momento inicial plantearemos que junto a la pequeña presentación que estamos realizando, el taller constará de dos partes a las que le otorgaremos el mismo tiempo (aproximadamente 50 minutos cada una), así como en qué va a consistir a grandes rasgos

la dinámica. Para esta presentación inicial deberíamos emplear no más de 15 minutos.

Primera reflexión

Para esta primera parte los pasos son:

- División de los asistentes en subgrupos. En función del número de participantes constituiremos más o menos subgrupos conformados por un número equitativo de personas. La forma de conformarlos es habitualmente aleatoria, aunque si consideramos que le aporta alguna utilidad al proceso, podríamos conformarlos por personas que compartan una identidad común (jóvenes, hombres, mujeres, inmigrantes, empresarios, etc. según el tema y las identidades relevantes para el mismo); sólo recurriremos a esta división en grupos homogéneos cuando interese una información sectorializada, bien por conflictos existentes, bien por operatividad. No obstante, esto implica trabajar posteriormente con grupos heterogéneos combinando las diferentes identidades. En la medida que lo utilizamos en la etapa de reflexión donde ya existe una cierta elaboración colectiva, por ejemplo, a partir del autodiagnóstico, deberíamos tender hacia la conformación de grupos aleatorios donde las personas aparezcan mezcladas en grupos heterogéneos.
- Propuesta a cada subgrupo de que describan en un soporte grande un escenario futuro positivo y otro negativo de la situación que analizamos (habitualmente de tres a cinco años). Aclaremos que se trata de visiones de la situación en caso de que ésta evolucione positiva o negativamente. Podemos partir de una pregunta que los grupos responderían en su versión positiva y negativa: ¿cómo se encontrará el espacio donde se desarrolla el proceso (municipio, asociación, barrio, etc.) en términos de la temática tratada (medio ambiente, educación, desarrollo local, etc.) de aquí a X años (3, 4, 5)?
- Elaboración por parte de cada grupo de su escenario positivo y negativo. Este escenario puede visualizarse mediante ejes temáticos, lo que significaría trabajar alrededor de dichos ejes. Los ejes temáticos pueden derivarse de los problemas detectados en talleres anteriores (por ejemplo, los nudos críticos principales del flujograma, la matriz DAFO, etc.). Si no es así, el propio debate y acuerdo de los participantes marcará las pautas iniciales sobre las que se fundamenten esos escenarios. La dinámica de trabajo de los subgrupos puede ser un debate directo entre sus miembros que permita perfilar el escenario o mediante tarjetas individuales sobre las que después se debata internamente.

ESCENARIO POSITIVO PARA 2011

EJEMPLO DE ESCENARIOS DE FUTURO POSITIVO Y NEGATIVO
ELABORADO EN UN AYUNTAMIENTO QUE ESTÁ IMPLEMENTANDO PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

1. FUNCIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO

- Control del equipo de gobierno sobre trabajadores
 - _ El Equipo de gobierno (especialmente a través de los concejales liberados) logra controlar y organizar el trabajo de los funcionarios
 - _ Más presencia física del alcalde y los concejales en el Ayto....
- Funcionamiento económico
 - _ Se logra sanear las cuentas del Ayto y difundirlas abiertamente al pueblo
 - _ Aumento de los recursos
 - _ ...
- Sobre presupuestos participativos
 - _ Propuestas de los Presupuestos Participativos ejecutadas en un 90%
 - _ Total compromiso de los políticos con los Presupuestos Participativos
- Situación política
 - _ Cohesión y confianza plena dentro del Equipo de gobierno
 - _ Ser capaces de hacer autocrítica y evaluación
 - _ ...

2. RELACIÓN ENTRE EQUIPO DE GOBIERNO Y GRUPO POLÍTICO

- Relación fluida entre el Consejo y el Equipo de gobierno y viceversa (comunicación sincera)
- El Consejo del grupo político marca las líneas políticas que el Equipo de Gobierno traduce en acciones
- ...

3. TIPO DE POLÍTICA REALIZADA

- Predominio de una política transformadora por encima de la gestión
- ...

4. DESARROLLO DEL PROGRAMA ELECTORAL

- Que se cumpla ampliamente nuestro programa electoral
- Una gran participación en la elaboración del próximo programa electoral.
- ...

ESCENARIO NEGATIVO PARA 2011

1. FUNCIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO

- Situación del funcionamiento interno de los trabajadores
 - _ Incumplimiento de las funciones de los trabajadores
 - _ Se realizan contrataciones a dedo
 - _ ...
- Gestión de recursos y situación económica
 - _ Derroche de recursos del Ayto.
 - _ Ausencia de recursos propios
 - _ ...
- Situación política
 - _ Falta de cohesión dentro del Equipo de gobierno
 - _ Abandono de los concejales por desilusión o quemazón
 - _ ...

2. RELACIÓN ENTRE EQUIPO DE GOBIERNO Y GRUPO POLÍTICO

- Que el Consejo no marque las directrices generales
- Que el Equipo de gobierno no dé participación al Consejo
- Que nos bloqueen todas las propuestas.
- ...

3. TIPO DE POLÍTICA REALIZADA

- Gobernar siendo más gestores que políticos
- Que lo urgente desplace a lo importante
- ...

4. DESARROLLO DEL PROGRAMA ELECTORAL

- Que no se lleven a cabo los puntos estrella del programa
- Que el próximo programa no se elabore de manera participativa
- ...

Segunda reflexión

Para esta fase del taller los pasos son:

- Puesta en común de cada uno de los escenarios. Lo ideal es trabajar en primer lugar todos los de un tipo (positivos o negativos) y a continuación los otros. Ello significa que un portavoz de cada grupo relata a todos los asistentes las conclusiones de su grupo y se hacen las consultas y aclaraciones necesarias.
- Búsqueda a modo de síntesis de unos escenarios positivo y negativo consensuados con la suma de los diferentes elementos que se hayan propuesto en cada uno de los grupos. Ello implica un debate para la construcción de unos escenarios positivo y negativo en los que exista el acuerdo común de sus características. Partiremos destacando aquellas características sobre las que existe más acuerdo a nivel de los diferentes grupos y se seguirá hacia las otras en la medida que haya consensos.

Conclusiones

El producto del taller es el siguiente: se han construido unos escenarios futuros que deberían servir como referencia para la orientación del proceso. En ese sentido la lectura principal

sería que las actividades que se decidan hacer posteriormente, tienen que estar en línea con el escenario futuro, evitando, a su vez, el negativo, que también sería posible si no se interviniera adecuadamente. Esto permitirá tener un marco a futuro para orientar las actuaciones y el tipo de medidas para transformar la situación inicial.

Con estos productos definidos deberíamos cerrar el taller anunciando cuales serían los siguientes pasos. En principio éstos deberían ir encaminados mediante nuevos talleres participativos a cuestiones como:

- determinar unos criterios que permitan traducir el escenario deseado en actuaciones operativas (y que explicamos a continuación)
- priorizar las problemáticas para detectar sus relaciones y sobre cuáles intervenir
- iniciar la elaboración de propuestas y del proceso organizativo para su ejecución.

Puntos Fuertes y Puntos Débiles de la técnica

El punto fuerte fundamental de la técnica está precisamente en su capacidad de hacer explícito y visualizar el “hacia donde queremos ir”: nos marca un horizonte deseable y nos deja también claro hacia donde podrían devenir las cosas de forma negativa si no se interviniera. Por tanto, el escenario positivo jugará como

referente a alcanzar, mientras el negativo constituirá el marco de cómo no deben ir ni guiarse los procesos.

Considerando que este taller tiene lugar siempre después del autodiagnóstico, es un momento en el que se conjugan lo factible y lo deseable. Ayuda así a que los participantes visualicen los cambios que desean para una mejora cualitativa de la problemática tratada, teniendo como referencia el diagnóstico del problema y, por tanto, la distancia o el camino a recorrer desde un punto a otro.

Un elemento muy positivo es el efecto inmediato que produce la visualización de un esce-

nario de futuro común. Lo que en principio se ha hecho en pequeños grupos y después se ha tejido entre todos, permite ver un escenario compartido, sobre el cual se volverá más tarde y, de acuerdo a como se haya hecho, permitirá resolver discrepancias importantes entre los participantes.

En la medida que no se consiguiera esa conjugación podríamos topar con sus debilidades potenciales. Nos referimos a que si no se desarrolla bien o no existe el suficiente grado de reflexión podríamos llegar a un ejercicio con un componente maniqueo (positivo-negativo) y poco conectado entre sus partes.

Taller de Definición de Criterios

Este taller tiene como objetivo ofrecer una alternativa a la priorización de propuestas. A menudo resulta complicado ponerse de acuerdo sobre la prioridad de un conjunto de propuestas, más si cabe cuando se piensan de forma conjunta por personas heterogéneas. El hecho de tener unos criterios facilita esa tarea de priorización, pero también facilita la discusión sobre las mismas propuestas. Debido a su importancia y vinculación con las propuestas es recomendable pensar estos criterios antes de empezar a pensar aquéllas.

La realización de un escenario de futuro no es completamente necesaria para pensar los criterios, pero sin duda alguna ayuda a esta tarea. Al pensar previamente ese escenario, es muy fácil visualizar el sentido que tienen los criterios. Estos traducirían las acciones concretas que sería necesario realizar para alcanzar el escenario futuro. Siempre estamos hablando desde un esquema participativo, por tanto, hablamos de lo que los participantes piensan que es necesario. Los criterios suelen ser sentencias breves que afirman o condicionan una acción, por ejemplo, “favorecer las acciones que mejoren la situación de los más desfavorecidos”. Con esa sentencia, los participantes dispondrán de una guía sobre la que contextualizar sus discusiones, así como pensar las propuestas y priorizar éstas. Si no hay

un escenario futuro los criterios se pueden pensar directamente como acciones encaminadas a mejorar la situación actual en una u otra dirección.

Este taller permite trabajar exclusivamente en el momento de construcción de esos criterios. Posteriormente, en las fases de Proposición y/o Programación realizaremos otros talleres en que los apliquemos a las propuestas.

Presentación

Este taller se plantea para que participen todos los actores vinculados al proceso o interesados en vincularse a él.

Partiremos, al igual que hacemos con otros talleres, explicando el sentido, los objetivos, los productos que esperamos obtener y formas de funcionamiento. Insistiremos en que constituye una técnica para hacer operativo ese horizonte positivo que buscamos y que, para ello, el proceso y producto se centrarán en la construcción de unos criterios. En el caso que con anterioridad hayamos realizado el taller de escenarios de futuro y queramos aprovechar sus resultados, partiremos introduciendo el resultado de aquél.

43. En el apartado Talleres de Priorización se incluye esta técnica.

Asimismo comentaremos a los participantes el hecho de que, además de la breve presentación inicial, el taller se divide en dos etapas en las que se trabajará, primero, en subgrupos, para finalizar en una puesta en común en plenario. Plantearemos también que su duración debería oscilar entre las 2 y 2'30 horas.

Primera reflexión

- Tomando como referencia el escenario positivo trabajado en talleres anteriores, planteamos a los participantes que deben construir las pautas sobre los requisitos que las futuras propuestas deberían tener o no tener para lograr ese escenario positivo que se desea (por ejemplo, ante actuaciones sociales de cualquier tipo, algunas pautas genéricas podrían ser: que sean igualitarias en términos de género / que no tengan sesgos de género; que no atenten contra el medio ambiente/ que sean ecológicas, etc.). En definitiva plantear algo así como: *“para que ese escenario positivo construido fuera posible de aquí a X tiempo, qué características deberían cumplir las propuestas y a la vez qué características no se podrían aceptar”*.

De forma similar, si no partimos de escenarios construidos previamente, el punto de partida debería ser las características generales que el programa participativo que se construya debería tener.

- Insistiremos en cuestiones como:

_ Los criterios deben ser operativos. Por mucho que se refieran incluso a valores, aquéllos deben pensarse de tal forma que puedan aplicarse a propuestas concretas. Esto significa que los criterios, aunque nos refiramos a cuestiones de justicia social, tendrán que incluir cómo se van a hacer las valoraciones para casos concretos. Si no fuera así, los criterios perderían toda su fortaleza y sentido.

_ Deben aparecer distintos criterios buscando que éstos no sean excesivos en número, ni muy rigurosos, ni demasiado genéricos. Para ello podemos optar por aceptar todos los criterios sobre los que exista acuerdo o priorizar un número limitado (recurriendo, por ejemplo, a votaciones ponderadas)⁴³.

_ Los criterios pueden plantearse tanto en positivo (qué deberían tener o cumplir las propuestas que realicemos) como en negativo (qué no debería tener o cumplir).

Segunda reflexión

- En el plenario procederemos a que los relatores de cada grupo expliquen a todos los participantes la lista de criterios

elaborada por el grupo, verificando que quede claro para todos.

- Tras las exposiciones de los resultados de cada grupo, y comprobando que estos resultados definitivos sean operativos y aplicables, promovemos un debate que llegue a acuerdo consensuado sobre:
 - a. Las características definitivas de los criterios comunes a adoptar.
 - b. El número total de criterios que se establecerán.
 - c. Una valoración nominal que más adelante nos permita valorar el cumplimiento de cada criterio y priorizar las propuestas.

EJEMPLO DE CRITERIOS CONSTRUIDOS PARA ORIENTAR PROPUESTAS DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN UN MUNICIPIO.

Las propuestas que se planteen deberán:

- I. Beneficiar al mayor número de personas posible residentes en el municipio.
- II. Cubrir prioritariamente necesidades de sectores desfavorecidos.
- III. Fomentar el cuidado y desarrollo ecológico del medio ambiente en el ámbito municipal.
- IV. Aportar al desarrollo ciudadano de la comunidad.
- V. Aportar al desarrollo local del municipio.

EJEMPLO DE CRITERIOS DEFINIDOS PARA OPERATIVIZAR EL ESCENARIO DESEADO

SENTIDO de la red (Escenario deseado)	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer barrio (personalizar la convivencia) • Aglutinar lo que ya existe (compartir recursos con otras entidades) • Movilizar energías en proyectos innovadores para el barrio 	
CRITERIOS	
FINANCIACIÓN (¿Con qué?)	Combinar dos líneas (subvenciones administración, generar recursos propios a través de actividades) priorizando la autogestión.
VINCULACIONES (¿Con quiénes?)	<p><i>Con la administración:</i> participación en los espacios propuestos desde la administración desde una postura reivindicativa.</p> <p><i>Con otras entidades:</i> Generar complicidades con otras entidades/actores del barrio y con movimientos globales.</p> <p><i>Con los vecinos:</i> Abrirnos a colectivos que habitualmente no participan.</p>
LOCAL (¿Dónde?)	<p>Potenciar el local actual como punto de encuentro, espacio informal de convivencia.</p> <p>Potenciar la web como espacio de información y encuentro.</p>

Conclusiones

Cerraremos el taller señalando el número de criterios logrado, qué aspectos cubren, en qué consisten, etc. Asimismo resaltaremos que con ello hemos obtenido unas pautas concretas de orientación para construir (y en la medida que las ponderemos, para valorar) las futuras propuestas.

Puntos Fuertes y Puntos Débiles de la técnica

La mayor fortaleza que tiene este taller es la posibilidad que ofrece para que los participantes puedan ponerse de acuerdo en una cuestión general y, a la vez, concreta. Hablar de criterios no es hablar de los problemas concretos de cada uno, sino de la forma en que queremos resolver los problemas de todos a partir de una específica orientación. Eso genera un escenario de acción común que permitirá vincular las problemáticas de cada uno y, finalmente, llevar las discusiones sobre los problemas concretos a un plano general desde

el que siempre es más fácil encontrar consensos y acuerdos.

Otra fortaleza de esta técnica está en su capacidad de operativizar planteamientos que anteriormente sólo quedaban esbozados. En ese sentido supone un mecanismo que permite acercar la resolución de las problemáticas a los participantes, en tanto se ha pasado a un estadio en el que construimos unos criterios operativos que nos permitan hacer viable la programación y ejecución, objetivo final de todo este proceso.

La mayor debilidad de esta técnica es la generalidad de los criterios. Puede resultar difícil entender el sentido de unos criterios generales, así como su posterior utilización. Existe también el peligro de pensar unos criterios generales que no sean operativos y, por tanto, no permitan realizar valoraciones o priorizaciones. En este escenario los criterios no van a ayudar, sino que van a ofrecer un obstáculo a la acción participativa.

Aunque en este momento nos quedemos en la construcción de estos criterios, en momentos posteriores los retomaremos para utilizarlos directamente para comprobar y ajustar las actuaciones que se definan participadamente.

TALLERES DE PROPOSICIÓN

La idea de los talleres de proposición es facilitar que los participantes elaboren propuestas concretas de actuación. Para hacer esto es necesario disponer de un material previo y haber realizado un proceso que permita abordar las propuestas desde un contexto o una lógica de acción común. Pensar las propuestas desde el vacío, es decir, directamente, puede llevar a los participantes a pensar propuestas notables, pero casi siempre disparatadas desde el punto de vista de su realización, desde su vinculación a las redes sociales, desde sus objetivos.

Antes de llegar a este punto, ya hemos visto cómo los participantes han detectado una serie de problemas. Estos han sido expuestos mediante un DAFO, mediante el flujograma u obtenidos por otra vía. El caso es que, al menos, antes de abordar las propuestas siempre tenemos que tener unas problemáticas identificadas. Éstas, posiblemente, tendrán un grado de reflexión muy distinto en cada proceso, lo que dependerá de las técnicas empleadas. Pero si estamos hablando de un proceso participativo es precisamente para que al pensar sobre las propuestas éstas descansen sobre una problemática reflexionada, por ejemplo, respecto a sus orígenes, relaciones, interinfluencias, causalidades, actores a los que implican, etc.

La relación de problemas identificados constituye un primer insumo fundamental, pues evidentemente las propuestas que se construyan deberán guardar una fuerte relación con los problemas y temas detectados y analizados hasta entonces por los participantes.

Por otro lado, es posible que hayamos trabajado sobre elementos que nos marcan ese horizonte hacia el que queremos avanzar. Los hemos podido traducir en forma de escenarios así como de criterios que se habrían de cumplir para garantizar que avancemos en la dirección deseada.

Finalmente hay un último insumo con el que posiblemente contemos para iniciarnos en la construcción de propuestas. Se trata precisamente de primeras propuestas que de forma incipiente hayan podido ir surgiendo en el proceso a través de las diferentes técnicas trabajadas con anterioridad. Lo más probable es que, desde el momento inicial en que empezamos a tratar los problemas, los participantes hayan comenzado a visualizar y plantear posibles soluciones. Constituyen muchas veces propuestas todavía insuficientemente reflexionadas, pero que en momentos como éste convendría rescatar precisamente para comprobar que se ajustan a las necesidades y formas según la visión más amplia que el grupo tiene a estas alturas del proceso.

Todos ellos son referentes que, aunque los usemos o no de forma directa en las técnicas de proposición, deberían estar presentes en este momento de construcción y planteamiento de alternativas a la situación que queremos afrontar.

El objetivo que se persigue es pasar de los problemas a la búsqueda de soluciones mediante propuestas de actuación viables (realistas, ejecutables, apropiadas) en un sentido amplio. Si disponemos de un escenario negativo y otro positivo tendríamos un marco orientativo idóneo para pensar las propuestas. En este sentido, es aconsejable que al pensar éstas se piense también su vinculación a un programa de actuaciones, a un programa que detalle de

forma concreta cómo tales propuestas pueden ponerse en marcha. Eso garantizará que las propuestas no sean meramente especulativas, permitiendo generar la acción colectiva a partir de tareas concretas y no sólo a partir de ideas sobre lo que se debe hacer.

Un elemento que siempre facilita la reflexión sobre las propuestas es la división de los problemas por temas o ejes temáticos. Si no lo hemos hecho anteriormente, puede resultar positivo hacerlo antes de pensar en las propuestas, pues ayuda a abordar la tarea de forma más integral y secuenciada. El resultado sería, entonces, un listado de propuestas para cada ámbito temático.

Taller

de construcción de propuestas

El taller cuyo objetivo es conseguir propuestas puede tener diferentes formatos y variantes que, como en otras ocasiones, tendremos que terminar de ajustar según el contexto concreto en que lo abordemos.

Se trata de un tipo de taller que busca la obtención de una serie de propuestas que respondan a las necesidades planteadas, aunque ajustadas a unas premisas que garanticen la transformación de la situación de la que se parte.

Presentación

La contextualización que hagamos en este momento de presentación debe remitirse al proceso participativo seguido hasta el momento y a los resultados con que se cuenta para afrontar este nuevo paso. Por tanto, debemos mencionar y traer a colación los resultados de los talleres de técnicas anteriores recordando el proceso seguido. Lo ideal es llevar ese material en un soporte escrito (individual o colectivo) que permita explicarlo y recordarlo ante los participantes para que se tenga presente en el trabajo en grupos.

En concreto recordaríamos de forma breve qué material hemos obtenido con anterioridad respecto a:

- Problemas detectados (en forma de nudos críticos o listados de problemas agrupados por ámbito temático)
- Escenarios de futuro
- Criterios

Debemos insistir en el producto que se busca obtener de este taller, es decir, la construcción de una batería de propuestas ordenadas según diferentes campos temáticos. Aclaremos el concepto de propuestas entendido como: actuaciones y medidas a emprender ante los problemas detectados. En ellas se pueden avanzar los mecanismos, actores y recursos que puede implicar su realización, aunque la centralidad la ponemos precisamente en definir las actuaciones.

Finalmente, informaremos también sobre la duración aproximada del taller, que no debería superar las dos horas y media, así como que se trabajará, tanto en subgrupos como en plenario, para llegar a acuerdos finales.

Primera Reflexión

- Conformación de subgrupos que trabajen campos temáticos diferenciados o nudos críticos diferentes. Pediremos a los participantes que se adscriban voluntariamente a los grupos según sea su interés y su motivación para presentar propuestas ante el tema, aunque como siempre buscaremos que exista el mayor equilibrio posible entre los grupos. Asimismo propondremos que los resultados de cada grupo se realicen en un soporte grande visible para todos en el momento del plenario.
- Es importante la idea de que se trabaje con el conjunto de problemas identificados en relación a una temática determinada, o en la totalidad de los problemas asociados a cada nudo crítico, buscando propuestas que den cuenta de las diferentes problemáticas que se encierran en él.
- El tipo de propuestas variará en función de si el problema es percibido como fuera del campo de influencia de los participantes (en cuyo caso se plantearán actuaciones más indirectas) o cuando se perciba que la solución está en manos de los participantes, lo que posiblemente implicará acciones más directas.
- Recordaremos que las propuestas se piensan básicamente como medidas que ayuden a garantizar un escenario positivo en el futuro a corto o medio plazo (que habremos recordado en la medida que esta práctica se haya realizado en un taller previo).

Segunda Reflexión

- Un portavoz por grupo expone mediante el respectivo soporte grande los resultados de cada uno de los grupos para el tema que han trabajado. Como facilitadores, quienes lleven el taller promoverán que se hagan aclaraciones y preguntas para garantizar que todos los participantes entiendan todas las propuestas.
- Una vez expuestos todos los temas se abre un debate que apunte la relación entre unas y otras propuestas, viendo hasta qué punto son realizables y permitan avanzar de forma conjunta hacia un escenario futuro positivo. Finalmente, añadimos las posibles modificaciones y mejoras sobre las que, producto del debate, hubiera consenso en introducir.

A continuación exponemos los resultados de un taller de proposición sobre una problemática de convivencia y juventud en el ámbito municipal, que nos sirve como ejemplo real. Hay que tener en cuenta que en esta ocasión el taller se realizó tras uno anterior de priorización de problemáticas basado en el flujograma, en el cual había destacado como nudo central el tema de la Baja implicación de los padres en la educación de los hijos. Se trataba de un nudo a su vez relacionado de forma directa con otras problemáticas como: fracaso escolar, bajo nivel asociativo, falta de educación alternativa, baja implicación del profesorado, van-

dalismo, consumo de drogas, pérdida de valores e, insuficiente actuación institucional. De las relaciones entre problemáticas al interior de ese nudo surge el siguiente programa de propuestas y actuaciones ordenado por campos temáticos primero y, a continuación, por actuaciones más concretas. Nótese como, tan-

to los campos temáticos como las actuaciones, ya están planteadas en positivo y por tanto no ponen el acento tanto en las problemáticas que pretenden superar como en las actuaciones a poner en marcha para intentar resolver el conjunto de problemas.

PLAN

“Por la educación y la convivencia entre jóvenes y adultos en el ámbito municipal”

EJEMPLO DE FORMULACIÓN DE PROPUESTAS

Por la formación educativa de los padres y madres

- Cursos específicos sobre aspectos específicos de la educación de jóvenes. Temas: fracaso escolar, convivencia familiar y social, sexualidad, resolución de conflictos.
- Talleres de debate y orientación e intercambio entre padres y madres respecto a la realidad educativa de sus hijos e hijas.
- Charlas de especialistas y expertos sobre la realidad juvenil que permita debate entre padres y madres sobre su rol educativo
- Campaña de difusión sobre la importancia de que los padres y madres se impliquen en la educación de sus hijos/as.

Por el diálogo y acercamiento padres/madres-profesorado

- Reuniones de planificación de intervenciones específicas que permita un mayor diálogo y acercamiento sobre los roles de padres y profesores en la educación y para activar soluciones conjuntas para la resolución de conflictos.

Por la formación de ciudadanía: jóvenes y adultos

- Cursos y talleres diferenciados para jóvenes y adultos en materias de: asociacionismo comunicación, voluntariado, participación ciudadana, cooperación nacional e internacional.
- Concurso por la ciudadanía: de actuaciones, escritos, vídeos, acciones culturales y otras.
- Campañas informativas por el fomento de la ciudadanía y la convivencia.

Por la formación alternativa de los jóvenes

- Cursos y talleres sobre: oficios, autoestima, inteligencia emocional, participación
- Campañas informativas (drogas, sexualidad)

- Exposición fotográfica

Por la prevención del fracaso escolar

- Reuniones de diálogo institucional entre trabajador social, orientadores, psicólogos, sobre el fenómeno y los casos concretos de fracaso escolar para la búsqueda de actuaciones y definición de intervenciones conjuntas.
- Campaña informativa a padres y madres sobre las principales causas del fracaso escolar y cómo abordarlo.

Contra el vandalismo

- Debates radiofónicos entre actores afectados de diferente tipo (políticos, técnicos, policía local, jóvenes, vecinos, padres, etc.)
- Cine-forum con películas que toquen el tema promoviendo el debate, así como la contextualización y tratamiento del problema en el municipio.
- Concursos sobre cómo cuidar y valorar el espacio público.
- Fortalecimiento de presencia de policía local en ciertos espacios públicos

Por la coordinación institucional en el campo juvenil

- Conformación de comisión entre profesionales de las diferentes instituciones Ayuntamiento-centros educativos-asociaciones
- Reuniones periódicas para planificación sobre la intervención sobre temas como: no expulsión, motivación, vandalismo, trabajo comunitario, acoso escolar y otros.

Conclusiones

Cerramos el taller señalando los resultados obtenidos y los próximos pasos a seguir. Tenemos, por un lado, agrupados por campos temáticos un conjunto amplio de propuestas que cubren las principales expresiones de las problemáticas detectadas y que habremos de desarrollar y hacer operativas en próximos talleres. Señalaremos las principales características de las propuestas y primeras relaciones entre unos campos y otros. Sin embargo, eso significa, por otro lado, que tenemos muchas

propuestas que hay que ordenar de alguna manera, pues no se pueden abordar todas simultáneamente. Aquí avanzamos lo que se puede hacer, pues tenemos que dar prioridad a las propuestas con el fin de conseguir un conjunto articulado y coherente. Esta priorización se hará mediante los criterios construidos previamente. Una vez realizada esta tarea habrá que pensar una manera de iniciar las propuestas, lo que nos planteará la necesidad de elaborar una programación concreta de actuación.

Puntos fuertes y débiles de la técnica

El acento para que esta técnica dé unos resultados viables está necesariamente en lograr realizarla cuando el colectivo de participantes tiene un grado importante de implicación y reflexión sobre el contexto sobre el que se pretende actuar. Ya desde un primer encuentro, y en base a un diagnóstico muy débil podríamos poner a los participantes a elaborar propuestas. Sin embargo, el gran riesgo y a la vez reto, está en que se trate de propuestas que den cuenta de la problemática desde un conocimiento y reflexión internos lo más amplios posibles y que además se dé una implicación y viabilidad clara en su posibilidad de realizarlas por parte de los participantes. Por tanto, el objetivo está en conseguir un plan de actuaciones lo suficientemente madurado y pensando realmente en su ejecución.

Los resultados de este taller dependerán en gran medida de realizarlo en un momento oportuno en que ya, bien analizados los problemas con sus relaciones y actores im-

plicados, se esté en verdadera disposición de pensar actuaciones que realmente se puedan y quieran realizar por parte de los actores que estén llevando el proceso. Para ello es fundamental que, aunque nuestro resultado sea el conjunto de propuestas, éstas se construyan siempre desde la visualización de los problemas que queremos abordar, los actores a los que afecta y a quienes implicaría el desarrollarlas, los escenarios de futuro hacia los que queremos avanzar y también eludir, e incluso, los criterios que en talleres próximos nos permitirán “testar” las propuestas planteadas. Y asimismo que, aunque no sea necesario explicitarlos, se comience a definir cómo nos vamos a organizar, en qué tiempos y con qué recursos para hacerlas factibles. En la medida que esos elementos estén presentes para la construcción de propuestas, los resultados de este taller deberían ser apropiados como paso inicial para la conformación de un plan de actuación completo y concreto que se desarrollará en la etapa de programación.

TALLERES DE PROGRAMACIÓN

Para la elaboración de una programación se propone realizar un trabajo con talleres participativos que traten de manera diferenciada, pero en interrelación, los tres momentos señalados anteriormente: priorización de propuestas – elaboración del Plan de Acción – definición de un sistema organizativo que asuma la ejecución.

Por tanto, hablar de talleres de programación significará hablar de una serie encadenada de varios talleres que terminen por definir un plan concreto de intervención en el territorio, que dé cuenta de los diferentes aspectos que permitan abordar el problema tratado.

El contexto del que partimos es el de la formulación de propuestas agrupadas por ámbito temático, ya realizada previamente. Esta formulación nos va a permitir pasar a la realización del taller de priorización de propuestas, a partir de las cuales se habrá de construir el Plan de acción.

El resultado previsto de los talleres de programación será una serie de actuaciones, agrupadas en un plan compuesto por programas y proyectos detallados en actividades concretas, que reflejen un conjunto integral de intervención. Sólo una vez se ha definido ese plan podremos abordar la

organización de las personas en las diferentes tareas y funciones que hay que desarrollar en ese proceso de implementación del plan. De hecho, a veces puede que no sea necesario tratar el ámbito de la organización exhaustivamente, porque el programa que apliquemos corresponda a marcos institucionales donde esa organización ya está definida o lo esté parcialmente (nos son útiles ejemplos como los presupuestos participativos, el programa de actuación de un departamento, etc.); no así el ámbito de las acciones, pues siempre será necesario distribuir el papel que cada actor tendrá en la ejecución de las propuestas.

Taller

de Priorización

A lo largo de toda la programación estaremos profundizando en las propuestas planteadas. Para ello, en este taller, comenzaremos por priorizarlas. Recurriremos al trabajo y material elaborado en talleres anteriores con los participantes: por una lado, a los criterios procedentes de la etapa de reflexión y, por otro lado, a las propuestas de actuación elaboradas durante la etapa de proposición.

Mediante la aplicación de criterios a las propuestas nos aseguraremos de estar encaminando nuestras actuaciones al escenario positivo que se planteó colectivamente y que marcaba los objetivos de fondo de nuestra actuación. Al mismo tiempo, intentaremos que esas propuestas construidas en la fase anterior adquieran mayor grado de integralidad y viabilidad, en tanto los criterios nos marcarán la necesidad de reformularlas hasta hacerlas operativas y factibles.




Preparación

Previamente, en un soporte grande, tendremos que preparar una matriz en la que se crucen las propuestas de los diferentes cam-

pos temáticos y los criterios. En el eje vertical presentaremos los diferentes criterios mientras que en el eje horizontal enumeraremos todas las propuestas que tendremos que ir cruzando y pasando por el filtro de cada uno de los criterios.

Tendremos que preparar además un panel en el que quede detallada la forma de valoración que vamos a utilizar. Una de las más sencillas es la técnica del semáforo, una pauta nominal que nos permite, mediante la utilización de tres colores diferentes (por ejemplo, verde, amarillo y rojo) determinar en qué medida la propuesta cumple o no con cada uno de los criterios. En lugar de colores podemos utilizar también diferentes términos (3 o más) a fin de identificar el nivel de cumplimiento o no de cada uno de los criterios.

DOS PAUTAS NOMINALES DE VALORACIÓN POSIBLES

SEMÁFORO	
	Se cumple
	Precaución, no se llega a cumplir o se cumple mínimamente
	Alerta, no se cumple

DE NIVEL
Alto
Medio
Bajo
Nulo

Estas pautas las podemos haber construido y acordado en un taller anterior (el de definición de criterios) o podemos dedicar una primera parte del taller a construirlas con los participantes. También podemos traer una propuesta, como la del semáforo, ya elaborada que presentaremos a los participantes en este taller.

En función de la pauta de valoración que se maneje se habrá de preparar también la forma en que nos organizaremos para realizar la valoración a lo largo del taller. Una manera sencilla es la distribución de cartulinas pequeñas (con los colores predefinidos o con las indicaciones de nivel) para que cada participante o cada grupo pueda ir colocándolos sobre la matriz.

Presentación

Iniciamos la actividad señalando el objetivo concreto de este taller de priorización como parte del proceso emprendido, así como las etapas y logros obtenidos durante el mismo. Así recordaremos los pasos y resultados del auto-diagnóstico elaborado: las problemáticas detectadas, los nudos críticos, los escenarios de futuro (tanto positivo como negativo), los criterios y, finalmente, las propuestas que ya se hayan construido a modo de actuaciones. Remarcaremos que el objetivo de este taller sería obtener una priorización de las propuestas en base a los criterios construidos, de modo que ya nos queden lo suficientemente definidas para incluirlas en la programación que estamos comenzando a

elaborar. Asimismo explicamos que para realizar esa priorización recurriremos a valoraciones según pautas nominales.

Planteamos que el taller consta de dos partes que coinciden, como en otros talleres, con trabajo en subgrupos y en plenario. Señalaremos que el taller debería extenderse entre 1'30 y 2'30 horas. Finalmente aclaramos que el taller se basará en materiales obtenidos previamente, como son los criterios y las propuestas anteriormente elaborados colectivamente por participantes del proceso.

Primera Reflexión

- Iniciamos esta primera parte explicando a todo el grupo los campos temáticos, las propuestas y los diferentes criterios para que haya una visión común sobre el significado e implicación de cada cual.
- Una vez consensuado el sentido de cada elemento explicamos cómo realizar los cruces. Se explica que la cuestión central pasa por definir, según el modelo de valoración planteado, hasta qué punto cada propuesta cumple cada uno de los diferentes criterios.
- Creamos varios subgrupos de forma aleatoria, a fin de que cada uno valore la totalidad de propuestas en función de cada criterio. En caso de que nos parezca que puede requerir mucho tiempo, podríamos dividirlos

de modo que cada grupo valorara un campo temático y completarlo posteriormente en la puesta en común del plenario. No obstante, lo más aconsejable es que todos los grupos valoren todas las propuestas.

- Otorgamos un tiempo variable según el número de propuestas y criterios que no debería ser superior a los 70 minutos para que los grupos otorguen valoración a las propuestas según el grado de cumplimiento de cada criterio y según los valores específicos de cada uno de éstos.

Segunda reflexión

Una vez reunidos nuevamente todos los participantes en plenario los pasos serían:

- Los portavoces de cada grupo explican y argumentan su votación concreta a cada propuesta según cada uno de los criterios. En ella se promueven aclaraciones y preguntas de parte de los demás asistentes.
- Paralelamente el facilitador debería anotar en la tabla global preparada la valoración otorgada por cada equipo a cada propuesta según cada uno de los criterios.
- Se procede a la suma total de las valoraciones obtenidas por cada propuesta. Destacamos las más votadas de cada campo temático como forma de priorizar cuáles parecen las más adecuadas.

Votaciones ponderadas

Otra de las técnicas que podemos utilizar cuando necesitemos priorizar unos elementos sobre otros son las votaciones ponderadas. Se deriva de la EASW, que en su segunda parte (una vez realizado el diagnóstico) recurre a unas votaciones por puntos para priorizar las causas principales o líneas de trabajo a las que se da mayor importancia.

Lo que diferencia las votaciones ponderadas de una votación clásica es el hecho de que no se trata de puntuar (del 1 al 10 por ejemplo) cada elemento, sino de distribuir una determinada cantidad de puntos que otorgaremos a cada participante entre las distintas opciones que se pretenden priorizar. De esta forma, en lugar de ordenar los elementos en función de aquéllos que han recibido más votos en términos absolutos (si simplemente puntuamos de 1 a 10 sin establecer un límite de puntos para cada participante), se privilegia la secuencia que ordena los elementos en función de la valoración que cada persona ha realizado de las diferentes opciones. Es decir, la lógica que subyace a este tipo de votaciones es la siguiente: como no es posible abarcar todas las problemáticas en tanto los recursos son limitados, ¿cómo distribuiría esos recursos (mis X puntos) entre las opciones que se presentan?

La aplicación de la técnica es sencilla. Se distribuyen entre los participantes un número X de puntos (fichas, semillas, adhesivos,...) que deberá distribuir entre las propuestas presentadas. Cuando tenemos propuestas elaboradas desde diferentes grupos, se suele impedir que se voten las propuestas propias. Se hace un recuento de los puntos acumulados por cada propuesta y se elabora el listado de propuestas priorizadas.

Conclusiones

El cierre de este taller debe centrarse lógicamente en la interpretación de los resultados obtenidos de la dinámica grupal. Por una parte pondremos énfasis en cuáles son las más votadas en cada campo temático y hasta qué punto son articulables y constituirán una actuación lo más integral posible ante ese tema. Por tanto, por mucho que sea un momento de resultados más definitivos, todavía podrían haber ajustes o articulación de propuestas. Igualmente definiríamos aquí cuántas de las priorizadas por cada campo temático incluimos en el conjunto final que trataremos de hacer operativo.

Por otro lado, analizaremos la articulación de las propuestas de los distintos campos temáti-

cos destacando los encajes de unas con otras y nuevamente la integralidad global como suma de campos de las propuestas más votadas.

Cerraremos el taller identificando el producto obtenido como el conjunto de propuestas ya priorizadas y verificadas en función de los criterios de viabilidad que nos habíamos planteado, y cómo ello constituye un paso importante de definición de nuestro plan de actuación. Asimismo introducimos que lo que quedaría pendiente en próximos talleres de programación apunta a tratar: qué estructura le vamos a dar a esas propuestas de actuación, cómo vamos a organizarnos para hacer posibles esas actuaciones hacia el resto de la población, así como con qué recursos lo afrontaremos y cuál será su gestión.

Puntos fuertes y débiles de la técnica

Consideramos que las fortalezas de este taller se centran en su capacidad de acercar las actuaciones propuestas a los objetivos que se habían definido colectivamente como escenario positivo. En ese sentido, busca la coherencia de las actuaciones con el sentido de fondo que originalmente se le quería dar al plan de actuación que se propone, a la vez que mediante la concreción que le aportan los criterios también ayuda a que esas actuaciones sean operativas.

En la medida que su objetivo es precisamente priorizar las propuestas en función de cuánto se acerquen al escenario positivo que buscamos constituye una técnica con potencialidades im-

portantes en la medida que nos puede permitir una priorización lo más integral posible. Se puede apreciar que no es simplemente que los participantes votan las propuestas que más les agradan según primeras impresiones, sino que por el contrario se trata de un proceso colectivo (primero en pequeños grupos y luego en plenario con todos los participantes), donde las propuestas planteadas son cruzadas con los criterios que se habían definido y valorado, que necesariamente éstas debían cumplir para realmente resolver los problemas tratados de una forma óptima. Por tanto, se trata de un producto que en principio tiene un contraste suficiente debido al trabajo colectivo y precisamente a ser parte de un proceso sostenido en que se está reflexionando con un grado de profundidad importante sobre el tema.

La principal debilidad de este taller podría ser la de caer en una cierta simplificación en la aplicación de los criterios. En la medida en que empleamos una dimensión cuantitativa para aplicarlos (clasificaciones, ponderaciones, votaciones), se puede caer en una dinámica poco argumentativa. Esto no quiere decir que una ponderación o el método del semáforo nos lleven siempre a la simplificación. Mientras su aplicación no sustituya el debate no debería entrañar mayor riesgo en la medida que no se utilizan como síntesis de la realidad social, sino como un elemento facilitador del debate. Insistimos en que si las puntuaciones son reflejo de los acuerdos fundamentados en debates sobre cómo cada propuesta cumple el objetivo que marca cada criterio y lo que ello implica, la dimensión cuantitativa no constituye ningún problema.

DOS PAUTAS NOMINALES DE VALORACIÓN POSIBLES

PROPUESTAS		CRITERIOS				
		I	II	III	IV	V
1	Poner paso de peatones en entrada c/ Sol y paso elevado con paso de peatones en Avenida de Cazorla en la entrada a Paseo de Santiago.	●	●	●	●	●
2	Reforestación de arbolado en la zona urbana del municipio (lateral Paseo Santiago, etc.).	●	●	●	●	●
3	Gestión ante la Junta de Andalucía de la impartición de cursos y/o talleres formativos para jóvenes desempleados.	●	●	●	●	●
4	Crear un Plan de Prevención de Inundaciones para el pueblo: detectar puntos negros, arreglos para evitar inundaciones.	●	●	●	●	●
5	Asumir nueva fase de la reforma de c/ Obispo Basulto.	●	●	●	●	●
6	Mejora y mantenimiento de alumbrado en barrio Pablo Iglesias.	●	●	●	●	●
7	Ampliación de tuberías subterráneas de cs. Guadalquivir y Maestro Rodrigo (para evitar inundación de viviendas en esta última calle). Limpieza de tragonas.	●	●	●	●	●
8	Arreglo y adcentamiento de esquina Camino de servicio con c/ Camino de La Carrera.	●	●	●	●	●
9	Arreglo de acerados desde La Loma (trav. Obispo Basulto) a c/ las Navas.	●	●	●	●	●
10	Abrir proceso de debate para definir soluciones sobre los problemas que causa el botellón de los jóvenes (molestias al descanso de los vecinos, suciedad, derecho a reunirse y ocio, etc.,...)	●	●	●	●	●
11	Instalar tragona en c/ Huerta Alta (entre números 6 y 8) y en c/ Barrionuevo a mitad de la calle (entre números 21 y 25).	●	●	●	●	●
12	Mejora del entorno de la piscina (mejora del césped, reponer baldosas, poner hamacas y sombrillas, plantar algunos árboles).	●	●	●	●	●
13	Crear un servicio municipal de cine para el pueblo (gestionado por Ayto. o co-gestión entre Ayto-asociaciones-ciudadanía).	●	●	●	●	●
14	Proceso de debate y definición sobre cambios de la Feria municipal para la próxima edición: localización, duración, horarios actividades (vacas,...), casetas y terrazas de bares, etc.	●	●	●	●	●

DOS PAUTAS NOMINALES DE VALORACIÓN POSIBLES

Listado de Propuestas		CRITERIOS				Valoración
PROGRAMA “Nuevas Tecnologías”	FINANCIACIÓN	VINCULACIONES			LOCAL	
		Administración	Otras entidades	Vecinos		
Impartir clases sobre la utilización de aplicaciones básicas.	Recurrir a subvenciones para el equipamiento necesario.		Coordinar la oferta (periodicidad y contenidos) con otras entidades. Buscar profesorado entre los colectivos del barrio.	Priorizar la oferta a colectivos del barrio que no tienen acceso en otros espacios.	Acondicionar el local para impartir las clases.	
	Medio (2)	Nulo (0)	Alto (3)	Alto (3)	Alto (3)	11
Realizar instalaciones de software libre.	Voluntarios		Visitar a otras entidades para ofrecer la instalación.		Utilizar el local para las instalaciones con vecinos del barrio.	
		Nulo (0)	Medio (2)	Medio (2)	Alto (3)	10
Instalar en el barrio un sistema de acceso libre a internet.	Recurrir a subvenciones para el equipamiento necesario		Coordinar con otras experiencias.	Difundir entre los vecinos la posibilidad del acceso libre.		
	Medio (2)	Nulo (0)	Bajo (1)	Bajo (1)	Nulo (0)	4
:						

Talleres

para la elaboración del Plan de Acción

A partir de los insumos elaborados en el paso anterior, estamos ya en condiciones de trabajar en el diseño del Plan de Acción. Este paso de la programación es el que nos permite pensar la operatividad de las acciones y concretar la planificación que hemos ido trabajando paso a paso desde el inicio del PAI. Como ya hemos mencionado en el apartado correspondiente a los pasos, el objetivo final en este momento es llegar al diseño del Plan de Acción de manera participada, respondiendo a una serie de preguntas que nos van a permitir ir “aterrizando” las propuestas, analizándolas, desmenuzándolas y articulándolas hasta hacerlas operativas.

Para abordar esta tarea se requiere tener preparados de antemano una serie de documentos (matrices) que hagan más funcional y operativo el desarrollo del trabajo. Podemos crear las matrices que mejor se adapten a los resultados que hayamos ido obteniendo, lo importante es que podamos ir avanzando en forma secuenciada y clara para los participantes, respondiendo a cada una de las preguntas que definirán el Plan (qué hacemos, por qué, para qué, con quién, etc.).

Por lo general es necesario programar varias sesiones, en una única jornada de trabajo intensivo, o en varios días consecutivos. En la

medida que en el paso anterior ya hemos agrupado las propuestas en una serie de programas, en cada sesión trabajaremos con los grupos vinculados a cada uno de los programas definidos, intercalando momentos de puesta en común entre la totalidad de los grupos. Tal como ya lo hemos señalado en otros talleres es muy importante la presencia de un dinamizador en cada uno de los grupos que pueda ir acompañando el debate.

En tanto la elaboración del Plan de Acción requiere un grado de concreción y síntesis considerables, nos enfrentamos a una tarea compleja. El papel del técnico y los dinamizadores de cada grupo resulta clave para poder ir avanzando de manera razonada. Es muy importante también tener preparados de antemano los documentos y materiales necesarios para el desarrollo de cada una de las sesiones, así como estar muy atentos con el manejo de los tiempos, de tal forma que se puedan ir cumpliendo los objetivos pautados para cada sesión de trabajo.

Proponemos a continuación una serie de matrices que pueden servir de orientación, insistiendo en que deben ser pensadas y adaptadas para cada caso en particular. Podemos diseñar menos matrices, incluso trabajar con sólo una, lo importante aquí es que el plan responda a las

preguntas que mencionábamos anteriormente (ver en el epígrafe Los Pasos) y que son las que nos dan las indicaciones para poder concretar el Plan de Acción. Esta serie de matrices las proponemos en el marco de un proceso amplio y que por la envergadura de las propuestas priorizadas requieran un desarrollo pormenorizado.

La Matriz 1 se corresponde con el producto obtenido en el primer taller de programación: propuestas priorizadas por ámbito temático y la finalidad y/o objetivo de cada propuesta.

Por lo general, los ámbitos temáticos se traducen en ejes, componentes o programas, ya que son los que agrupan temáticamente una serie de propuestas. Las propuestas, según sea la envergadura de las mismas, pueden dar origen a un proyecto concreto. También cabe anotar que si estamos situados en un proceso más acotado o institucional, no siempre es necesario utilizar la categoría de programa, ya que lo que el proceso ha dado como resultado son propuestas

muy acotadas en dos o tres proyectos que se puedan definir sin necesidad de contar con un paraguas. Este trabajo previo de desagregación de las propuestas en programas o proyectos debe obedecer al contexto concreto del proceso que estemos desarrollando. Volvemos a insistir aquí que el trabajo del técnico debe acompañar y apoyar decididamente este momento.

Los participantes, divididos en tantos grupos como programas se hayan definido, trabajarán sobre la matriz de cara a definir la finalidad de cada uno de los proyectos que hacen parte del programa, realizando una breve descripción de los mismos. Lo que se busca con esta matriz es que el grupo comience a pensar de manera más operativa las propuestas o los proyectos. Consideramos que es un momento previo muy importante para luego pasar a la definición de las actividades. Posteriormente se pasará a la sesión plenaria, donde un portavoz del grupo explicará la matriz trabajada que quedara expuesta en la sala.

MATRIZ 1

PROGRAMA "A"	
Listado de Propuestas	Finalidad – objetivo
Proyecto 1	
Proyecto 2	
...	
Proyecto 1	
...	

EJEMPLO 1: PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN UNA ORGANIZACIÓN INDÍGENA (COLOMBIA, 2009).

PROGRAMA : Gobierno y administración	
Listado de Propuestas	Finalidad – objetivo
Proyecto 1: Capacitación de los cabildos locales y generación de estrategias de apoyo y seguimiento a su gestión.	Capacitar en liderazgo, legislación indígena, administración de recursos, estrategias de planeación, evaluación y gestión, y proporcionar herramientas a los gobiernos para que conozcan sus funciones y construir estrategias de apoyo y seguimiento por parte de las comunidades. Las capacitaciones deben ser prácticas y no sólo teóricas.
...	

EJEMPLO 2: PROGRAMACIÓN PARTICIPATIVA CON COLECTIVO DE ORIGEN RUMANO (COSLADA, 2005).

PROGRAMA: Divulgación y comunicación	
Proyecto 1: Establecimiento de canales de información y comunicación.	Favorecer la convivencia de los cosladeños de origen rumano a través de la participación social en el municipio. Articular mecanismos de información para dar respuesta a necesidades y demandas del colectivo, y establecer canales de comunicación e interlocutores claros entre los cosladeños de origen rumano, la institución pública local y otras organizaciones y colectivos sociales del municipio.
...	

MATRIZ 2

La Matriz 2 nos permite trabajar en la definición de las actividades y los actores responsables de las mismas.

Siguiendo con los mismos grupos conformados se trabajará la segunda matriz, detallando para cada proyecto las actividades y/o acciones que creemos se requieren realizar, así como el papel de cada actor en relación a las actividades. Luego se pasará a la respectiva sesión plenaria.

PROGRAMA "A"					
Proyectos	Actividades	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Otros actores
1.	1.1				
	1.2				
	...				
2.	2.1				
	2.2				
	...				
3.	3.1				
	3.2				
	...				

EJEMPLO 1 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA: Gobierno y administración					
Proyectos	Actividades	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Otros actores
1. Capacitación de los cabildos locales y generación de estrategias de apoyo y seguimiento a su gestión.	<p>1.1. Selección de líderes para desarrollar la capacitación.</p> <p>1.2. Seis talleres de capacitación con cabildos locales y líderes con potencialidad de ser cabildos: -tres en liderazgo y legislación Indígena.-Tres en Administración, control y gestión.</p> <p>1.3. Dos talleres en Formulación gestión y evaluación de proyectos.</p>	<p><u>Gobiernos mayores:</u> Dará apoyo y seguimiento al proceso, gestionará recursos ante el SENA, la administración municipal y/o Gerencia Indígena. Responsable de la activ. 1</p>	<p><u>Gobiernos Locales:</u> Apoyara el proceso. Corresponsables de la act. 1</p>	<p><u>Organización regional indígena:</u> El programa de gobierno es responsable de las activ. 2 y 3.</p>	<p>Gerencia indígena y Administración municipal</p>

EJEMPLO 2 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA: Divulgación y comunicación					
Proyectos	Actividades	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Otros actores
Proyecto 1: Establecimiento de canales de información y comunicación.	<p>1.1. Organización para llevar a cabo una revista en lengua rumana.</p> <p>1.2. Organización y gestión de un punto de información local.</p> <p>1.3. Campaña divulgativa sobre el Consejo de Ciudadanía y Jornadas de Participación para la definición del sistema de representación.</p>	Grupo de trabajo del colectivo rumano.	Asociaciones rumanas que desarrollan su trabajo a nivel local	Delegación de participación ciudadana de Coslada.	Organizaciones rumanas de ámbito estatal.

La Matriz 3 permite analizar y definir las estrategias necesarias para la ejecución de cada una de las actividades: si dependen exclusivamente de los propios actores del proceso, si resulta necesario realizar alianzas y negociar con otros actores o redes, o el tipo de estrategia que plantearemos para abordar aquellas actuaciones que estén fuera de nuestro ámbito de influencia⁴⁴. A la vez que nos permitirá analizar los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Aunque al definir las propuestas ya hemos traído a colación los límites públicos, la elaboración de esta tercera matriz en la programación nos sitúa de nuevo frente a esas limitaciones desde un punto de vista completamente operativo. Como ya se ha referido en

el texto, no para que nos paralicen, sino para ver cómo las afrontamos de manera realista con lo que tenemos y con lo que estamos en condiciones de gestionar.

Cuando hablamos de recursos no nos estamos refiriendo sólo a los recursos financieros, sino también a las infraestructuras necesarias, a la disponibilidad de tiempo, a las personas que pueden realizarlo, etc. Aquí no se trata de realizar un inventario pormenorizado de recursos, pero sí hacer uno que dé cuenta de lo que tenemos y de lo que hace falta y habría que gestionar. Una vez culminado el trabajo en los grupos con los que venimos trabajando se pasa a la respectiva sesión plenaria.

44. Si hemos realizado un flujograma, es previsible que ya hayamos obtenido este análisis al identificar los nudos críticos. Sin embargo, puede que se haya decidido plantear una serie de propuestas orientadas a modificar algunas de las problemáticas que se identificaron fuera del ámbito de influencia de los participantes.

MATRIZ 3

PROGRAMA "A"					
PROYECTOS	ESTRATEGIAS			FINANCIACIÓN	
ACTIVIDADES	DEPENDEN DE NOSOTROS	CON OTROS	FUERA DE CONTROL	AUTOGESTIÓN (recursos disponibles)	FINANCIACIÓN (recursos por gestionar)
1.					
2.					
3.					
4.					

EJEMPLO 1 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA: Gobierno y Administración					
PROYECTO 1	ESTRATEGIAS			FINANCIACIÓN	
ACTIVIDADES	DEPENDE DE NOSOTROS	CON OTROS	FUERA DE CONTROL	AUTOGESTIÓN (recursos disponibles)	FINANCIACIÓN (recursos por gestionar)
1. Selección de líderes para desarrollar la capacitación.	X			Personal de la organización. Recursos de ingresos propios.	
2. 6 talleres de capacitación con cabildos locales y líderes con potencialidad de ser cabildos..		X		Personal de la organización con el apoyo de expertos invitados- Recursos propios.	Gestión de recursos con la administración local para apoyo a pago de expertos y dietas.
3. 2 talleres en Formulación gestión y evaluación de proyectos..		X		Personal de la organización con el apoyo de expertos invitados- Recursos propios.	Gestión de recursos con la administración departamental- para pago de expertos y dietas.

EJEMPLO 2 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA: Divulgación y comunicación					
PROYECTO 1	ESTRATEGIAS			FINANCIACIÓN	
ACTIVIDADES	DEPENDE DE NOSOTROS	CON OTROS	FUERA DE CONTROL	AUTOGESTIÓN (recursos disponibles)	FINANCIACIÓN (recursos por gestionar)
1. Organización y edición revista en lengua rumana.		X		Grupo de trabajo	Concejalía de participación, espacios y equipos informáticos.
2. Organización y gestión de un punto de información local.		X		Grupo de trabajo	Gestión de recursos con la adm. local. Apoyo asoci. rumanas.
3. Campaña divulgativa: Consejo Ciudadanía y Jornadas Part.		X		Grupo de trabajo	Gestión de recursos con la administración local.

La Matriz 4 hace referencia a los plazos temporales en los que se piensa que se pueden desarrollar las actividades. Los grupos trabajarán sobre la matriz, definiendo el período de tiempo que le damos a cada uno de esos plazos. Por ejemplo, cuando hablamos de corto plazo nos referimos a un período entre uno y tres meses; el mediano

plazo entre tres y seis meses; el largo plazo más de seis meses. En esta sesión no se trata de ser exactos con los períodos de ejecución, pero sí que nos permita hacer una idea de la duración de las actividades de forma aproximada. En base a esta matriz luego se tendría que trabajar en concretar el cronograma de ejecución.

MATRIZ 4

PROGRAMA "A"			
Proyecto 1	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Actividad 1.1.			
Actividad 1.2.			
Actividad 1.3.			

EJEMPLO 1 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA Gobierno y administración.			
Proyecto 1	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Actividad 1.1. Selección de líderes para desarrollar la capacitación.	Se iniciará el 1 ^{er} mes		
Actividad 1.2. Seis talleres de capacitación con cabildos locales y líderes con potencialidad de ser cabildos		Se iniciara el 4 ^o mes (un taller cada dos meses)	
Actividad 1.3. Dos talleres en Formulación, gestión y evaluación de proyectos			Se iniciara el 6 ^o mes (1 taller cada 6 meses)

EJEMPLO 2 (CONTINUACIÓN)

PROGRAMA: Divulgación y comunicación			
Proyecto 1	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Actividad 1.1. Organización/edición revista en lengua rumana.		Se iniciará en el 6 ^o mes.	
Actividad 1.2. Organización y gestión de un punto de información local		Se iniciará en el 7 ^o mes.	
Actividad 1.3. Campaña divulgativa: Consejo Ciudadanía y Jorn. Part.		Se iniciará en el 5 ^o mes.	

En sesión plenaria presentaremos esta quinta matriz que tiene como objetivo consolidar los productos del trabajo realizado en las anteriores matrices. Para ello los técnicos y/o dinamizadores la estarán cumplimentando a medida que avanza el trabajo en las diferentes sesiones.

Aunque los productos obtenidos en las sesiones son muy concretos, se requiere un trabajo posterior que permita desagregar el presupuesto (detallar y/o averiguar costes) y concretar el cronograma de actividades, desagregado por meses y proyectado en los años de ejecución del plan.

MATRIZ 5

Programas	Proyectos	Finalidad	Actividades	Actores	Recursos	Tempo- ralidad
"A"	1.					
	2.					
	3.					
"B"	1.					
	2.					
	3.					
"C"	1.					
	2.					
	3.					
...						

TALLERES DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Como ya hemos mencionado, el seguimiento del proceso se constituye en un aspecto esencial en la implementación del Plan de Acción, ante todo para garantizar que el proceso siga siendo participativo y se tomen las decisiones oportunas que permitan reorientar el plan cuando sea necesario.

Los criterios serán los insumos que permitan orientar el diseño de los instrumentos de registro, producción y difusión de la información que se requieren diseñar para monitorear el proceso emprendido.

Talleres

para el diseño de Instrumentos de registro y producción de información

Para realizar el monitoreo y seguimiento es necesario diseñar los instrumentos que nos permitirán hacer registro de la información del proceso emprendido. La elaboración de estos instrumentos implica un trabajo minucioso que se desarrollará al interior de los grupos con los que venimos trabajando en los talleres de programación (mesas temáticas o grupos territoriales).

Podemos programar una Jornada de trabajo en la que todos los grupos trabajen en paralelo, para luego converger en un espacio de plenario, o elaborar un calendario en el que cada grupo se dote de su propia dinámica de trabajo, que concluiría con un encuentro plenario final.

En función de la cantidad de proyectos que compongan cada Programa, podremos abordar el diseño de los instrumentos en una única sesión, o necesitaremos programar varias consecutivas.

Lo importante es que alternemos el trabajo en grupos (por programas) con espacios plenarios donde se colectivizará la información, se irán realizando los ajustes y se definirán los mo-

mentos en que se realizarán las actuaciones de carácter general, que implican a la totalidad de los grupos de trabajo (difusión del Plan de Acción, consulta a la población en general, etc.).

Existen numerosos instrumentos (fichas, matrices, memorias,...) que pueden utilizarse para registrar la información que se va generando a lo largo de la implementación del Plan de Acción. Lo importante es que adaptemos o diseñemos aquéllos que nos permitan, de manera clara y sencilla, ir produciendo y sistematizando la información que requerimos para dar cuenta de la marcha del proceso (tanto de la ejecución del plan de acción como del proceso en su conjunto) de tal manera que contemos con la información necesaria para realizar los ajustes y tomar las decisiones que éste vaya demandando.

El primer paso será definir los elementos que vamos a monitorear (¿qué vamos a medir?), en base a los cuales se diseñarán los instrumentos de registro y acopio de información (¿cómo vamos a recoger esa información?).

Ejemplos de instrumentos de registro y producción de información para el seguimiento

1. ACTIVIDADES HACIA LA POBLACIÓN EN GENERAL

- CONSULTA: Percepciones de las personas vinculadas de una u otra forma al proceso

Técnicas y cuestionarios de evaluación de actividades

Son los registros en los que volcamos la evaluación que realizamos al terminar cada activi-

dad. Se pueden realizar de manera colectiva o individual o combinando ambas.

Cuestionario individual

Es la ficha o cuestionario que entregamos al finalizar una actividad a las personas que asistieron a la misma, que se cumplimenta a nivel individual. Debemos explicar cómo está diseñado y dar un tiempo para rellenarla. Es recomendable utilizar formatos simples y no muy largos, que permitan volcar las inquietudes y apreciaciones tanto de los asistentes como de los responsables de la actividad.

EJEMPLO 1: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL CON PREGUNTAS “ABIERTAS”

1. ¿Qué me ha aportado? / ¿Qué me llevo del evento? / ¿Qué he aprendido? / ¿En qué aspectos me ha enriquecido?
2. ¿Qué he aportado? / ¿Cuál ha sido mi actitud, disponibilidad, compromiso, participación?
3. ¿Qué le ha faltado?
4. Sugerencias para la próxima sesión

EJEMPLO 2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INDIVIDUAL CON PREGUNTAS “ABIERTAS”

Evento:	Lugar:	Fecha:	
1. ¿Ha cubierto el evento tus expectativas ?			
SI	NO	¿POR QUÉ?	
2. ¿Has echado en falta algún colectivo?			
SI	NO	¿QUIÉNES?	
3. ¿Se han logrado los objetivos previstos ? *			
		<input type="checkbox"/>	
4. ¿Cómo valorarías la intervención del equipo técnico ?*			
		<input type="checkbox"/>	
5. ¿Cómo valoras la participación del grupo ?			
6. ¿Han surgido pistas concretas que te permitan mejorar y renovar los proyectos en los que estás trabajando?			
SI	NO		
Destaca las más interesantes:			
7. Valora los aspectos organizativos del evento:			
	SI	NO	¿POR QUÉ?
La duración			
El espacio			
La documentación entregada			
El horario			
La coordinación			
La organización en general			
8. Resultado de la evaluación. Especificando tanto los elementos positivos como los negativos.			
* Valora de 1(nada) a 5 (mucho).			

Evaluaciones colectivas

Cuando sea posible, destinaremos al final de cada actividad un tiempo específico para realizar la evaluación de la misma. Al igual que en los cuestionarios individuales, se parte de las aportaciones a nivel personal (esta vez realizadas a viva voz) tanto de los participantes como del personal técnico responsable de la técnica. Creemos más conveniente recurrir a este tipo de evaluaciones en tanto los resultados son compartidos por todos los presentes. En este caso, a fin de que la información pueda ser utilizada en momentos posteriores o por otros actores que no han participado en la actividad, debemos recurrir a algún sistema que nos permita recopilarla (grabaciones que luego serán volcadas en fichas, papelógrafos donde vamos anotando las aportaciones de los participantes,...).

La Diana

Es una técnica que se realiza en poco tiempo y que consiste en que todos los participantes puedan valorar el trabajo realizado en una actividad. Se dibuja en un papelógrafo una diana, dividida en cuadrantes, según los aspectos que se quieran valorar. Se le entrega a cada participante cuatro adhesivos de colores (uno para cada cuadrante). Se trata de que los participantes coloquen un adhesivo a cada uno de los cuadrantes, cuanto más próximo esté al centro de la diana más alta será la valoración y cuanto más alejado este del centro de

la diana menos valor se le otorga. Cuando ya todos los participantes han marcado los puntos en la diana, en el plenario se realiza el análisis del gráfico, viendo qué elementos o aspectos han sido más valorados y cuáles menos y tomando nota del por qué y cómo solucionarlo para el próximo encuentro. Esta técnica puede complementar otras técnicas de evaluación. Por ejemplo, podemos pasar un cuestionario individual y complementarlo con una valoración colectiva a través de la diana.



El árbol de valoraciones

Es también una técnica sencilla de evaluación colectiva, que consiste en rellenar un árbol graficado en un papelógrafo, con los frutos que se lleva cada uno del encuentro (manzanas de papel que se dan a cada participante). Se pue-

de realizar de dos maneras: se le puede pedir a cada persona que escriba en las manzanas las apreciaciones sobre el evento, entendido como los frutos que se lleva, en términos positivos y negativos. Otra forma de realizarlo es dando a las manzanas una simbología diferente por colores: el rojo simboliza un nivel alto de apreciación del trabajo realizado, del aprendizaje obtenido, según sea el tema que se trate en el encuentro. El color amarillo simboliza un nivel medio, y el color verde se corresponde con el más desfavorable. Cada persona de manera individual, en el primer caso escribe las apreciaciones sobre el evento y las coloca en el árbol. En el segundo caso las personas de manera individual ubican las manzanas (tres colores) según su apreciación del evento. Si son apreciaciones escritas, se pueden leer a todos los participantes, agrupándolas en los aspectos positivos y negativos, esto implica dedicarle una media hora a esta evaluación si se hace la lectura de las valoraciones. También se puede dejar para hacer el recuento de las apreciaciones a los técnicos o formadores que hayan dirigido el evento y en una próxima sesión se traen los resultados. Aunque se lean, se deben tratar los resultados a posteriori también. Si es con colores es más rápida la sesión de evaluación ya que las tonalidades en el árbol pueden permitir visualizar rápidamente la valoración general del evento. Si se desarrolla de la primera manera que se explica, al no encorsetar la evaluación en ámbitos concretos, se suelen recoger apreciaciones muy interesantes y que en muchas ocasiones no contemplamos al diseñar una ficha de evaluación.

Datos (cualitativos o cuantitativos) del impacto de las actuaciones que se están ejecutando

Se suelen también preparar fichas de seguimiento para recoger información, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre ciertas actividades que se están llevando a cabo dentro de un proyecto y que permiten cuantificar y/o valorar el nivel de ejecución del mismo en los plazos previstos en función de los resultados esperados para cada período. Se suelen utilizar fichas de este tipo ante todo en proyectos productivos, medioambientales, de infraestructura, entre otros. Para la elaboración de estas fichas es necesario establecer los elementos que se requiere monitorear. Por ejemplo, en un proyecto medioambiental que pretende reforestar con especies nativas la cuenca de un río con la participación de los mayores de la comunidad, sería necesario conocer: el número o porcentaje de hectáreas que se están reforestando en un plazo determinado, el porcentaje de especies nativas sembradas por hectárea, el nivel de satisfacción con la formación (tanto de parte de los participantes como de los formadores), el número de personas mayores implicadas como formadores discriminadas por sexo, el nivel de satisfacción de la comunidad con las actividades realizadas, etc.

• DIFUSIÓN

Registros audiovisuales

Los registros fotográficos, de audio y/o vídeo que realicemos durante la ejecución de las acti-

Informe de seguimiento

Este tipo de informe recoge una serie de informaciones que se han obtenido en la ejecución de un proyecto o programa en un tiempo determinado. Por lo general lo realiza el responsable del proyecto/ programa y busca sistematizar toda la información recogida con otros registros a fin de tener una visión global del programa y/o proyecto. Se suele entregar a la Comisión de seguimiento o control, o a la instancia que dentro del esquema organizativo se haya designado. Puede ser realizado también por la propia comisión de seguimiento en base a los otros registros de información generados.

I. DATOS GENERALES

Nombre del proyecto
 Período informado
 Provincia-Municipio/s
 Coste total del Proyecto
 Ejecución del recurso ejecutado hasta la fecha
 Fecha de inicio del Proyecto
 Fecha prevista de finalización del Proyecto
 Fecha elaboración del informe
 Nombre de la persona responsable que presenta el informe

II. INFORME DE LA EJECUCIÓN

II.1. Descripción de los resultados obtenidos y las actividades ejecutadas en el período informado y de los mecanismos de ejecución y Seguimiento
 II.2. Incidencias no previstas en la ejecución del Proyecto
 Modificaciones accidentales
 Actividades previstas en el período y no ejecutadas
 Nuevas actividades (en su caso)
 II.3 Descripción general del grado de ejecución del Proyecto
 II.4 Cronograma previsto de actividades y ejecución real de las mismas, con especial atención a las modificaciones propuestas.

III. Valoración de la ejecución del proyecto. Desviaciones y recomendaciones

III.1. Valoración técnica
 III.2. Valoración global
 III.3. Nivel de participación de los colectivos implicados
 III.4. Puntos fuertes y débiles en el desarrollo del proceso

IV. Documentación anexa al informe

En este momento de desarrollo del trabajo debemos contar con un Informe o Memoria que ordene y sistematice la información obtenida a lo largo de todo el proceso. Si bien suele ser un requisito de quien contrata la presentación de un documento que dé cuenta del trabajo realizado, es importante que se convierta en una herramienta de trabajo para todos los actores y/o redes implicados, y que sea divulgado de manera amplia, teniendo en cuenta que los destinatarios

no son sólo los “clientes iniciales” sino todas las personas que de alguna u otra forma están vinculadas al proceso.

En cuanto al contenido del mismo, debemos dar cuenta no sólo de los resultados obtenidos (autodiagnóstico, Plan de Acción) sino también de los avatares del proceso que hemos seguido hasta alcanzarlos (metodología y herramientas, aciertos y desaciertos, imprevistos...).

PROPUESTA DE ESQUEMA DE INFORME O MEMORIA

1. Presentación / introducción (¿qué?, ¿dónde? ¿cuándo? ¿por qué? ¿para qué?)
2. Metodología utilizada y prevista (fases del proceso, herramientas y técnicas utilizadas e incidencias)
3. Autodiagnóstico (problemas identificados; redes, conjuntos de acción y estrategias, ...)
4. Plan de Acción. Cómo hemos llegado a la elaboración del Plan de Acción (criterios consensuados, propuestas priorizadas, Programación, Cronograma de actuaciones)
5. Esquema de seguimiento del Plan de Acción.
6. Conclusiones y/o consideraciones finales.
7. Bibliografía
8. Anexos (podemos incluir el tipo de herramientas utilizadas, las fichas de desarrollo de talleres, etc.)

• DE LA COORDINACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ESQUEMA ORGANIZATIVO

Talleres de seguimiento y/o evaluación

En algunos momentos será necesario convocar espacios de evaluación a fin de revisar en forma colectiva el estado y/o avance de un proyecto, de un programa o del proceso en general. Mientras que los instrumentos anteriores los utilizamos para evaluar una o varias acti-

vidades que realizamos pautada/s en el Plan de Acción, en este caso, el espacio se convoca específicamente a los efectos de realizar el seguimiento, ya sea de un proyecto concreto, de un programa, del proceso en general o de la forma en que estamos funcionando.

Por ejemplo, pasado un tiempo desde el inicio de la ejecución del plan (6 meses o 1 año, por ejemplo) suele ser necesario volver a realizar un mapeo

de actores que nos permita ver cómo se han ido moviendo los diferentes actores y/o redes, qué alianzas se han ido configurando, a quiénes nos falta llegar,... Es posible también que necesitemos valorar cómo se ha ido desarrollando un determinado proyecto en el tiempo, para lo que podemos recurrir, por ejemplo, a una cronología histórica. O puede que el objetivo sea revisar la estructura organizativa de la que se ha dotado el proceso.

Los objetivos pueden ser variados y podemos utilizar para trabajarlos cualquiera de las herramientas que hemos ido describiendo a lo largo del libro. Lo importante es que abordemos el trabajo en espacios amplios y participativos.

Algunos de estos espacios de trabajo podrán estar incorporados en el calendario de actividades desde el inicio, pero seguramente la propia marcha del proceso nos demandará la realización de otros no previstos.

A MODO DE SÍNTESIS

Como hemos visto el PAI nos permite articular un proceso participativo orientado a tomar decisiones. Para llegar a concebir un PAI tenemos que contar con toda la información posible, pues nadie es capaz de reflexionar sobre las consecuencias que tiene una acción sin considerar la situación de partida y el contexto en el que aquélla se va a desarrollar. Por eso, el problema de la participación no reside en la capacidad que tienen los individuos, algo que en una democracia no debería nunca ser un obstáculo. El problema descansa en la información que tienen para hacerlo y en su implicación en un contexto deliberativo.

El PAI se puede realizar en un proceso de evaluación que se dirija a mejorar el proceso o las acciones evaluadas dentro de un programa de una organización o institución. Se puede realizar para pensar un plan de acción encaminado a detallar las acciones que se crean adecuadas, dado un contexto específico, en una investigación como la IAP. Se puede igualmente realizar para pensar la reglamentación de un proceso. También podemos hacer un PAI en contextos territoriales muy diversos, que afecten a toda una comunidad o a un pequeño grupo de personas. La cuestión básica es la utilización de metodologías participativas.

En las páginas precedentes hemos mostrado un camino metodológico para que un grupo de personas heterogéneo pueda llegar a tomar decisiones de forma participativa. Su división en distintas fases responde más a cuestiones analíticas que a una linealidad deliberada. Siempre podemos adaptar ese camino a las exigencias de lo que se esté haciendo. Igualmente, podemos hacer un PAI en horas, días, semanas o meses. Por supuesto, la dimensión temporal implica una mayor o menor intensidad del proceso participativo. En cualquier caso el PAI tiene como objetivo permitir que la ciudadanía reflexione sobre alternativas para transformar y cambiar un problema o modos de acción imperantes en ese momento.

En este sentido el PAI tendrá como resultado:

- 1) La construcción de un espacio público en el que se tiene un problema compartido por todos y un diagnóstico del mismo elaborado a partir de informaciones externas y de las percepciones de las personas participantes.
- 2) Un escenario futuro que, considerando el contexto anterior, debería recoger, aun idealmente, hacia dónde se quiere ir.
- 3) Una relación de propuestas que sistematice qué es lo que se puede hacer con el objetivo de mejorar la situación actual.
- 4) Una programación que permitiera abordar la ejecución de las propuestas anteriores.
- 5) La definición de unos instrumentos de registro, producción y difusión de información que permitan llevar a cabo el monitoreo y seguimiento del proceso emprendido.

Un proceso participativo como el PAI sugiere un proceso mediante el cual los participantes son empujados a lugares que les requieren hablar públicamente, confrontar problemas y decidir conjuntamente. El técnico es aquí el garante de un espacio público que sólo se hace presente cuando los participantes reflexionan sobre lo que cada cual dice, a la luz de un espacio abierto a la discusión y construcción colectivas.

La dinámica participativa conlleva pensar las cosas a partir de los contextos, relaciones y vidas de las personas participantes, por tanto, el único planteamiento que se abraza al trabajar participativamente es aquél que subraya el sentido de los problemas y sus alternativas desde lo que socialmente está presente entre ellos. Puede que asuste, pero lo único que se pretende es crear las condiciones para que la

ciudadanía, no a partir de niveles de competencia ideales, reflexione en un proceso en torno a problemas que, si en un principio puede que sean individuales, mediante el PAI se conviertan en problemas públicos y generales.

Otra cuestión muy importante a la hora de hacer un PAI se refiere a la puesta en juego de los límites públicos existentes. Se trata de dar una orientación pragmática al PAI, por tanto, en ningún caso estamos hablando de propuestas ideales, sino lo más cercanas posible a la realidad de los recursos existentes y los límites vigentes. Conlleva también un proceso de capacitación muy valorado por los participantes, pues ninguna de las propuestas planteadas puede ser sentida como irrealizable. El técnico tiene mucha importancia en todo esto, pues a menudo depende de él conseguir un clima de debate plural en el que una propuesta sea con-

venientemente debatida por otras personas. En este sentido el técnico tiene que garantizar ese espacio plural, llevando todas las propuestas a debate y no permitiendo que la alta capacitación lingüística de una sola persona pueda hacer de sus propuestas asuntos generales. La cuestión está en que sean debatidas pluralmente, más allá de que al final todo el mundo pueda coincidir en que esas propues-

tas fueran las más idóneas. Al dar importancia a este hecho resaltamos que las propuestas sean sentidas como propias, al menos, discursivamente. Es lo que al final puede garantizar, mucho más que cualquier otra cosa, la continuidad del proceso participativo más allá de las sesiones realizadas, que es también uno de los objetivos perseguidos.

PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL							
	AUTODIAG	REFLEXIÓN / CRITERIOS		PROPOSICIÓN	PROGRAMACIÓN		MONITOREO Y SEGUIMIENTO
		ESCENARIO DESEADO	DEFINICIÓN CRITERIOS		PRIORIZACIÓN	ELAB DEL PLAN DE ACCIÓN	
Juego de frases							
Flujograma							
Escenario de futuro							
Taller de definición de criterios							
Taller de Construcción de propuestas							
Talleres de priorización							
Votaciones ponderadas							
T para elab el Plan de Acción							
T de diseño de inst de registro de información							

CONTINUACIÓN del PAI

La programación y el seguimiento permiten elaborar un plan de acción en un contexto específico, además de establecer los mecanismos de monitoreo que faciliten una evaluación continua de las acciones que se vayan a implementar. La importancia de su inclusión en el PAI tiene dos objetivos. El primero es dotar a la participación de una orientación pragmática que permita a los participantes pensar cómo se puede mejorar el estado actual del problema dentro de un contexto complejo. De este modo, habrá que considerar la realidad normativa que va a acompañar las acciones participativas, así como los conflictos que existan en la comunidad, los recursos necesarios o la heterogeneidad de los actores presentes. El segundo objetivo busca dar una continuidad al PAI en el tiempo. Si construimos herramientas de monitoreo y elaboramos un plan de acción conjunto estamos facilitando que los participantes adquieran autonomía en la ejecución del plan elaborado. Mediante el seguimiento los participantes pueden evaluar lo que se hace y pueden introducir mejoras o modificaciones al plan realizado.

La mayoría de los procesos participativos llevan la participación hasta el diagnóstico. Muy pocos llegan hasta la formulación de propuestas. Pero el gran desafío está en llevarla más allá de éstas. Con la programación y el seguimiento introducimos la participación en otro modo

de hacer, donde puede surgir la necesidad de aprender a funcionar de otra forma, tomando decisiones de manera participada y haciendo al mismo tiempo operativa una estructura que sea capaz de ir avanzando al ritmo de los actores, al tiempo que el proceso permita generar resultados visibles.

En la actualidad hay muchos procesos que se encuentran “atascados” en ese punto. Han logrado implementar diagnósticos participativos, han definido una serie de actuaciones, pero después de un período inicial con un gran caudal de iniciativas y energías se ven sumidos en un momento de parálisis. Para que una acción sea sostenible en el tiempo tiene que considerar su encaje en el contexto, pero también tiene que generar resultados, si no, muy probablemente, los participantes desistirán. La construcción de un programa y el seguimiento del mismo en forma conjunta van a facilitar esa tarea, dando a los participantes motivos suficientes para corresponsabilizarse de la puesta en marcha de las acciones. No obstante, es una tarea difícil. La capacidad de acción pública en nuestras sociedades ha sido habitualmente delegada a representantes de diferentes grupos corporativos, donde la participación de una persona es solo necesaria como proceso de legitimación, aunque, a menudo,

ni siquiera para eso. Una acción participativa plantea otra lógica. El PAI que hemos descrito pretende ofrecer herramientas para que pueda darse esa otra lógica de acción, por eso aquél acaba con la elaboración de unos mecanismos de seguimiento que permitan a los participantes visualizar lo que se va haciendo, revisar lo que se ha hecho si es necesario para mejorarlo y finalmente alcanzar nuevos objetivos no propuestos desde el inicio.

Este camino puede llevar a reflexionar sobre lo que se ha hecho de acuerdo a la programación establecida y los instrumentos que se consensuaron para realizar un seguimiento de las tareas. Es indudable que la puesta en marcha de un PAI traerá consigo nuevos problemas y nuevos conflictos. Aquí sí que tiene sentido pleno la idea de que aprendemos participando. En este camino los participantes pueden percatarse de elementos que no fueron tenidos en cuenta, de consecuencias que se subestimaron o de nuevos elementos que surgen al hilo del proceso ya realizado. Desde esta perspectiva un proceso participativo no acaba sólo con el PAI, sino que ahí comienza otro proceso, aunque en un escalón más arriba, donde todo se va a contemplar desde una riqueza mayor. Una de las respuestas posibles es volver a realizar un proceso similar un tiempo después que permita a los participantes recapacitar sobre las tareas hechas, los problemas que surgieron y los límites encontrados. Pero esto tendrá ya lugar en un escenario distinto, en el que se profundizará lo ya conseguido y se dilatará aún más la acción colectiva.

