



**CIMAS** CUADERNOS

# Antes de empezar con metodologías participativas

Loli Hernández, 2010

Licenciada en Trabajo Social, Universidad de la Laguna, Tenerife. Profesora y miembro del equipo de dirección del Magister “Investigación Participativa para el Desarrollo Local” de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y Directora del Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).

## Planteamientos primeros

Toda investigación, por muy “pura” o muy inocente que parezca, tiene unas bases teóricas e ideológicas que la sustentan aunque muchas veces sean inconscientes. Cuando nos acercamos a cualquier realidad para conocer algo sobre ella ya tenemos unas razones por lo que lo hacemos, razones tal vez no explicitadas suficientemente pero no por ello menos reales. Estas razones primeras, este impulso que nos lleva a investigar sobre algo, marcarán profundamente, queramos o no, esta investigación.

Lo que vemos tan “normal” hacer, está basado en toda una construcción teórica e ideológica que lleva a una forma concreta de *para qué, para quién, por qué y cómo* hacer esas cosas.

Conocer lo que llamamos “realidad” de un colectivo social, por ejemplo, que puede ser tan normal para algunas profesiones, incluso la razón de ser de las mismas, está cargado profunda y sistemáticamente de unas bases teóricas e ideológicas muy concretas.

Explicitar, discutir, poner en duda estas bases, tanto teóricas como ideológicas, tiene que ser la primera tarea al planificar cualquier investigación. Esta discusión no nos debe paralizar sino cuestionar desde la raíz el sentido de la misma, cuestionamiento que nos llevará a la construcción de unos principios mínimos, consensuados y explicitados que sustentarán toda la investigación, tanto su *para qué*, sus *por qué*, como su forma de llevarla a cabo, su metodología.

Todo acercamiento a cualquier “realidad” tiene unos intereses implícitos y otros explícitos, que muchas veces no coinciden, también tiene un momento histórico, situacional y temporal, se le dedican unos recursos, lo hacen unas personas determinadas, unos profesionales u otros y, evidentemente, se hace de una forma u otra. ¿De qué depende todo esto? ¿Quién lo decide? ¿Qué nos impulsa a hacerlo y a hacerlo de una determinada manera? ¿Quién y cómo determina lo que es “normal” hacer? ¿Quién define lo que es un problema? ¿Quién decide sobre el cómo y sobre quién puede resolverlo?

Hay un autor, Heinz von Foerster<sup>1</sup>, que nos dice: “Antes de abalanzarnos a solucionar un problema, debemos preguntarnos para quién es un problema y por qué somos nosotros los que debemos solucionarlo”. No es un mensaje para mantenernos al margen de un compromiso social, al contrario, es una base para acercarnos a la “realidad” de una forma consciente, comprometida y menoscabando lo menos posible la capacidad de elección del “otro”, de ese “otro” sobre el que actuamos y que muchas veces lo consideramos objeto de nuestra investigación y no sujeto.

Si nos ceñimos al mundo de la investigación en lo social, podemos intuir la ideología que llevaba, en los siglos pasados y con reminiscencias en el presente, a que toda acción social fuera llevada a cabo por particulares sin formación o por instituciones religiosas. Lo que no está clara, ni parece una preocupación fundamental, es la ideología que sustenta la manera de hacer actual. Puede ser que creamos que se puede intervenir (ya la misma palabra está cargada de ideología), de una manera “objetiva”, “científica”, guiados solamente por motivos “claros”, “evidentes” y consensuados desde siempre por toda la humanidad. Creemos sinceramente que es un peligro ser tan ingenuos y trabajar con los demás sin cuestionarnos esa ingenuidad. **Tenemos que partir de que, lo más ideologizado es la misma definición de lo que es un problema.**

Si hablamos de los grandes problemas del mundo, por ejemplo, el hambre, o la pobreza ¿por qué damos por hecho que el hambre o la pobreza son el problema? ¿por qué no decimos que el problema es la riqueza de unos pocos? Según definamos el problema así pensamos la solución. Si decimos que el problema es la pobreza, pensamos como eliminarla, ya sea con donaciones, con ayudas al desarrollo, con cooperación internacional, etc. según la ideología del que piense en la solución, pero poniendo siempre el énfasis en la pobreza. Si dijéramos que el problema está en la riqueza, pensaríamos soluciones para impedir la acumulación, para evitar el derroche, lucharíamos contra la expropiación de países enteros, incluso hablaríamos de renta máxima permitida y no pondríamos el énfasis en el dólar diario que tiene mucha población mundial para su subsistencia sino en los miles y millones que tienen otros. Pero esto llevaría seguramente a perseguir y condenar aquello que actualmente glosamos y serían condenados y maldecidos muchos personajes y formas de vida que ahora son portada de revistas y modelos a imitar.

Sería un buen ejercicio pensar en problemas definidos actualmente, definirlos de otra manera y buscar soluciones a los mismos. Recorreríamos caminos muy distintos a los tan trillados, manidos y manipulados. Tal vez abriríamos nuevas vías para salir del “pensamiento único”. Tal vez fuera “normal” hacer las investigaciones en los barrios ricos, tal vez fueran otros los “objetos” de nuestras investigaciones. Pero evidentemente esto afectaría profundamente a las fuentes de recursos para esas investigaciones, a las motivaciones, a quienes las harían, etc. etc. Además hay que tener en cuenta que **quien hace la investigación pertenece normalmente al bando de quien define el problema.**

El cambio en la definición del problema cambiaría hasta el código penal, en definitiva, los conceptos de bien y de mal que tan arraigados tenemos y que asumimos como algo tan normal y evidente, es más, como algo que no tiene nada que ver con la ideología.

Esa misma ideología marca claramente el *para qué* profundo, individual y colectivo en el que basamos el trabajo con la gente. Se va configurando una “lógica” que en esta ideología de la acumulación, se ve “normal” que se premie a los ricos y se castigue a los pobres. No hay nada más que ver las prácticas cotidianas, por ejemplo, de las compañías de transporte. A los pasajeros de primera clase se les obsequia con pequeños presentes, desde un disco de música de *jazz*, hasta objetos de tocador para que se haga el viaje más cómodo. Evidentemente a estas personas no les faltan los medios para tener acceso fácil a estos productos, sin embargo a los pasajeros de tercera, o como se dice ahora, clase turista, se les escatima hasta el papel higiénico. Esto no obedece solamente a razones económicas. La misma “lógica” impregna nuestras

---

<sup>1</sup> **Heinz von Foerster** (1911 – 2002) científico y ciberneta. Trabajó en el campo de la cibernética y fue esencial para el desarrollo de la teoría del constructivismo radical y la cibernética de segundo orden [wikipedia].

decisiones de regalar a según quién, nuestra forma de comportarnos según la importancia que le demos a las personas, aparte de los sentimientos que sintamos hacia ellas. ¿Cuándo decimos o pensamos eso de “total para quien es, esto está bueno”? Esto marca las pequeñas decisiones pero también las grandes, por ejemplo, enviar medicinas caducadas a África o probar allí los medicamentos.

Todas las acciones, por muy pequeñas o nimias que nos parezcan, tienen un para qué, un objetivo a conseguir. A veces hay un objetivo explícito, definido en los papeles o dicho abiertamente, otras veces actuamos sin que nos parezca importante que nos guíe un *para qué* definido, pero el hecho es que implícitamente lo tenemos y marcará profundamente nuestra forma de hacer, de mirar, de educar, de reaccionar en todos los actos grandes o pequeños, de la vida pública o privada, profesional o cotidiana.

Ante una misma situación, y más si es inesperada, las personas reaccionamos de distinta manera marcadas en gran medida por ese *para qué* profundo que nos guía y que hemos ido construyendo según en las redes en que nos hayamos movido, las lecturas que hayamos hecho, los sentimientos y pensamientos que hayamos compartido o reprimido, tantas razones y tantos estímulos y emociones que nos configuran ese *para qué*.

Los síntomas más evidentes de ese *para qué*, que muchas veces no conocemos o no reconocemos, son los prejuicios y los juicios de valor que hacemos sobre las personas y sobre las situaciones personales o sociales. El análisis de estos prejuicios nos irá aclarando el camino que estamos recorriendo y construyendo con nuestras acciones, desde las más pequeñas y cotidianas hasta las profesionales, creémoslas transcendentales o nimias. Para hacer este análisis tenemos que recurrir al sentido del humor, al juego, al cambio de roles, a técnicas que nos permitan poner sobre la mesa esta trama entre razón y sentimientos, que visualicen la distancia, a veces tan grande, que existe entre la cabeza y la barriga, entre lo que decimos que creemos y lo que manifestamos en nuestro quehacer diario. Es muy importante que esta autorreflexión la haga el equipo de trabajo, por ejemplo, dividiéndose en dos subgrupos, uno “interpreta” los distintos roles y el otro subgrupo observa, para después poder hacer un debate sobre lo observado.

Antes de comenzar una investigación, un trabajo social cualquiera, tenemos que hacernos esas preguntas, esos cuestionamientos. El primer cuestionamiento deberíamos hacérselo a la institución a la que pertenecemos o que nos contrata. Muchas veces hay que “leer entre líneas” y no quedarse en los principios que declaran. Según nuestra forma de “estar siendo” (mejor que nuestra forma de ser), y de otras muchas circunstancias, podemos enfrentarnos de muy diversas maneras a situaciones que muestran graves contradicciones entre lo que declaran y lo que hacen ciertas personas e instituciones.

## Posibles reacciones ante las incoherencias entre el *decir* y el *hacer* de las entidades

Podemos reaccionar de diferentes maneras:

1. Con un **estilo conformista**: “total todo es igual y tengo que trabajar”, “si no lo hago yo lo harán otros”, “siempre ha sido así”, “yo solo/a no puedo hacer nada”, “yo haré mi trabajo y punto”, etc. etc.

2. Con el que llamamos **estilo reformador** que intenta, desde dentro, ir cambiando las cosas poco a poco, “educando” para ir por otros derroteros. Este estilo obedece un poco a la ética *kantiana*<sup>2</sup>, comportarse de tal manera que se sea modelo para los demás. Es una postura sacrificada y que pone en el horizonte un modelo previamente definido de dónde está la virtud, define de antemano el bien y el mal. No lleva a la reflexión ni a la construcción conjunta, sino que muestra a los demás el “buen camino”. Corresponde a un “para qué” educativo y se ejerce cuando se está seguro/a de tener “la verdad”, o por lo menos la verdad posible. El problema suele estar en la desilusión que nos va impregnando porque la gente no reacciona tal como nosotros creemos que debe hacerlo. Nuestro discurso se va llenando de quejas y solemos decir eso de que la gente no quiere implicarse, no quiere cambiar.
3. Con un **estilo subversivo o huracán**, denunciando las situaciones incoherentes, renunciando al trabajo, intentando desenmascarar a las personas hipócritas, queriendo poner todo “patas arriba” y, como normalmente no se consigue porque las personas e ideas están bien agarradas, saliendo de la institución con un gran portazo y un gran enfado. Así podemos dar que hablar durante un corto período de tiempo, algunas personas nos admirarán pero al final las cosas seguirán igual y nosotros nos iremos amargando un poquito más. Si tenemos fuerza suficiente podemos montar otra institución con el propósito de ser coherente, hacer las cosas mejor, realizar realmente los objetivos previstos.

Pero hay otras maneras, otros estilos que nos llevan a hacer las cosas de distinta forma y que, también es importante, nos permiten sobrevivir en un mar sembrado de miserias.

4. La cuarta postura corresponde al **estilo semilla**, una postura “reversiva” que cuestiona las mismas preguntas. No es enfrentarse a las personas sino a las palabras para revertir el discurso, aprovechar la fuerza del contrario para que sea él mismo el que se enfrente a sus palabras y hechos. Es evidenciar las trampas que se han ido tejiendo por las incoherencias entre las palabras y los hechos, pero no para denunciarlas sino para “aprovecharlas” para provocar la reflexión, para que no quede otro remedio que cambiar. Lo llamamos estilo semilla porque hay que buscar los resquicios que deja la pesada losa de las burocracias, de la historia, de la costumbre y de los intereses ocultos, e imitar a esas pequeñas hierbas que rompen la solidez de una capa de cemento y son capaces de florecer. Por supuesto que este estilo se puede llevar a cabo en una institución y con personas que declaran, al menos teóricamente, tener unas motivaciones compatibles con las nuestras, no sirve cuando ya se declaran abiertamente unos principios, por ejemplo insolidarios, clasistas o racistas.

## ¿Cuál es el para qué que nos impulsa en las metodologías participativas?

Aparte del estilo y los cuestionamientos primeros para trabajar en una entidad y cómo hacerlo, está el *para qué* profundo que nos guía, que, aunque enredado en el estilo, merece una consideración específica.

---

<sup>2</sup> De Kant. **Immanuel Kant** (Königsberg, Reino de Prusia, 22 de abril de 1724 - 12 de febrero de 1804) fue un filósofo alemán. Es el primero y más importante representante del idealismo alemán y es considerado como uno de los pensadores más influyentes de la Europa moderna, del último período de la Ilustración y de la filosofía universal. En la actualidad, Kant continúa teniendo sobrada vigencia en diversas disciplinas: filosofía, derecho, ética, estética, ciencia y política [wikipedia].

Después del cuestionamiento hecho a la entidad, hay que hacerlo con el equipo con el que vayamos a trabajar, ¿cómo vamos a enfrentar el trabajo para fuera? ¿partimos de bases compatibles? ¿podemos explicitar unos principios básicos comunes que sustenten el trabajo y nos guíen? ¿tenemos claros los objetivos del trabajo para poderlos tener presentes en lo cotidiano?

Para simplificar los tan diversos *para qué* posibles, los podemos reunir en tres grandes bloques según tres modelos, en teoría, completamente diferentes de motivaciones y por ende de formas de trabajar, aunque a veces se nos mezclan en la práctica.

## MODELO ADAPTATIVO

Aquí englobamos a todas aquellas motivaciones y “para qué” que pretenden la adaptación de las personas y pueblos a su situación “natural”. Por ejemplo las creencias fundamentalistas, el racismo, el machismo, en todas sus variaciones y disimulos, llevan a este modelo de trabajo. Si lo pensamos racionalmente o lo preguntamos abiertamente, son muy pocas las personas que aceptan que tienen este tipo de motivaciones pero en los momentos de crisis, cuando hay problemas porque las cosas no salen como estaban previstas, tenemos reacciones que obedecen a que no hemos superado este modelo tan arraigado culturalmente.

En este modelo los problemas se definen en términos de inadaptación, por tanto la solución es la adaptación.

No nos extrañemos de encontrar esta forma de pensar cuando se trabaja con niños y niñas “inadaptados” al centro escolar, jóvenes con problemas en el consumo de drogas, personas con trastornos mentales, personas inmigrantes o desplazadas, etc. En general en aquellas situaciones en que existen personas que se “escapan” o no se “adaptan” a un sistema que pensamos que es muy bueno, muy natural y que todo lo que hay que hacer es forzar, con más o menos sutileza, que estas personas entren a formar parte de él aunque sea de forma marginal. En este modelo abundan los epítetos hacia esas personas y pueblos o barrios, algunos se pueden nombrar abiertamente y otros no porque no son políticamente correctos pero se siguen “sintiendo” y los clasificamos con distintas etiquetas: “drogadicto”, “moro”, “rebelde”, “machona”, “fracasado”, “paleta”, “sudaca”, “madre soltera”, etc. Es muy fácil decir, por ejemplo, que un niño presenta absentismo escolar o que es rebelde, que no le interesan los estudios, pero sigue sin cuestionarse a fondo el sistema educativo, su papel en la sociedad actual, ni tan siquiera la dinámica del aula como si el problema fuera individual. Hasta en los procesos de mediación que se han ido introduciendo en los centros educativos o en los “choques culturales”, siguen sin considerarse (salvo en muy raras excepciones) al profesorado ni al sistema como parte del problema.

## MODELO EDUCATIVO

Existen muchos “para qué” que lo que pretenden es educar a las personas o a los pueblos a llevar una vida “digna”. Evidentemente la definición de dignidad la ponemos nosotros, los que sabemos, los que estamos en el lado correcto. ¿Cuál es este lado correcto? No nos atrevemos a definirlo pero actuamos como si lo supiéramos. Pensamos que ciertas poblaciones, pueblos o determinadas personas son un tanto infantiles, hay que enseñarles cómo tienen que actuar y castigarles sus equivocaciones.

El problema lo definimos en forma de ignorancia y la solución, en el mejor de los casos, en forma de enseñanza o de prohibiciones preventivas. Se interpretan las necesidades de la gente y se buscan soluciones que nosotros creemos las adecuadas, y nos extraña, o lo creemos fruto de su misma ignorancia, cuando no están de acuerdo con esas soluciones. A nivel macro, en las grandes políticas, se encuadrarían aquí las guerras preventivas, las invasiones para “enseñar” democracia, las prohibiciones de ciertas drogas, las ayudas al “tercer mundo”. Pero en lo micro, en nuestro trabajo o en nuestra comunicación diaria con la

gente, lo dejamos traslucir en nuestros intentos de explicar cómo se deben comportar, qué deben hacer ante tal o cual situación, qué deben permitir y qué no, etc.

Hay una casi infinidad de programas sociales que se basan en este modelo: la mayoría de los de prevención de todos los males que aquejan a la sociedad, los de ayuda social, los de ayuda a la mujer, los de ayuda a los inmigrantes, muchos de los programas llamados comunitarios llevados a cabo en barrios “marginales”...

Nos sale la vena educadora cuando trabajamos con población, que por una u otra razón, consideramos “inferior” a nosotros. En general a las personas que sufren la injusticia en que está basado este modelo social, es decir, “los pobres”, siempre se las ha considerado un tanto infantiles o tontas y por tanto con poca capacidad para organizarse solas, hay que controlarlas, educarlas, hasta que hagan las cosas “correctamente”.

Los momentos de crisis aparecen cuando creemos que están abusando de nuestra buena voluntad, cuando nos “engañan” y quieren coger más de lo que les corresponde, cuando se rebelan de una forma abierta o con las estrategias que se han ido elaborando a lo largo de tanto tiempo. En estos momentos es fácil darnos cuenta que estamos basando nuestro trabajo en este modelo. Estas crisis, estos momentos que nos “sacan de nuestras casillas”, son la oportunidad para hacer la reflexión sobre para qué estamos trabajando, cuales son los objetivos y motivaciones profundas que nos empujan a hacer lo que hacemos.

## MODELO TRANSFORMADOR

En este modelo los “para qué” profundos van en la línea de la “liberación”, creemos que la gente no es lo suficientemente libre para elegir, para decidir, y marcamos nuestro trabajo en provocar la reflexión de la gente sobre su situación para que, juntos, construyamos un proceso de cambio hacia situaciones de “mejor vivir”.

El problema se plantea en términos de la imposibilidad de ser protagonistas de su propia vida y por tanto las soluciones no pueden venir desde fuera, tienen que ser construidas conjuntamente e “in situ”. No valen soluciones universales ni homogéneas, aunque se es consciente que se necesita una transformación global hacia otros modelos de sociedad, con otras estructuras, con otros criterios de reparto.

Con esta idea de que es la gente la que tiene que decidir, el problema para nosotros, los profesionales o personas comprometidas, está en cómo empezar a trabajar con unas gentes, con una población que no te demanda ese trabajo. Si creemos que nosotros no tenemos las soluciones, ¿cómo empezar a trabajar?

En este modelo se rompen las barreras entre el “ellos” y el “nosotros”, entre los que “necesitan ayuda” y los que la “podemos dar”, entendemos que estamos metidos en el mismo barco, un barco con distribución muy injusta de cubiertas y camarotes y muchas veces, con una tripulación bastante despótica.

La idea no es investigar para saber cuales son las necesidades de “la gente” para después nosotros decidir sobre lo qué hacer para dar soluciones, se trabaja desde el compromiso, desde la implicación, aunque con distintos niveles según las distintas situaciones. Se utilizan técnicas y metodologías participativas e implicativas para intentar que todas las personas implicadas seamos capaces de asumir cotas de poder sobre nuestras vidas.

Desde esta perspectiva no podemos dar explicaciones de cómo son las personas, los pueblos o las distintas situaciones en que estamos inmersos, sino explicar cómo se han obtenido los datos, cómo se han construido y cómo son los caminos que se están abriendo para caminar hacia situaciones más ventajosas

para la gente. Tenemos que procurar que las personas identifiquen las barreras que les impiden desarrollar sus potencialidades, las limitaciones estructurales existentes en su vida cotidiana.

**Pasemos ahora a esbozar algunas de las bases teóricas, filosóficas y hasta del “saber popular” que sustentan el modelo que llamamos transformador**

### Teoría de Sistemas<sup>3</sup>

De percibir el mundo como conjuntos de sistemas, podemos inferir que no hay problemas individuales así como que no hay elementos aislados entre sí, todo está en conexión y la importancia radica en el tipo de relaciones existentes. Por tanto no se trata de buscar soluciones individuales sino de cambiar las distintas relaciones de poder existentes y las formas de comunicación. Por ejemplo, es absurdo intentar erradicar la pobreza sin tocar la acumulación de riqueza, una no puede existir sin la otra.

A nivel medio, podemos pensar que no podemos cambiar la realidad de un barrio sin tener en cuenta la distribución espacial y de relaciones económicas existentes en la ciudad. A nivel micro podemos entender lo absurdo de intentar “curar” a un drogadicto sin entender que es sólo la persona señalada, la que está emitiendo el “grito”, pero el problema es mucho más amplio y complejo. Se trata de “levantar el foco”, ver más entorno con muchas más variables, componentes, personas e intereses, antes de abordar la situación. No olvidemos que nosotros, nosotras, también formamos parte de esos sistemas influyentes y que cuando levantamos el foco tenemos que llegar a vernos dentro, influyendo y siendo influidos.

### Paradigma de la complejidad

A su vez basado en el Principio de Incertidumbre (Heisenberg<sup>4</sup>), la Teoría de la Relatividad (Einstein<sup>5</sup>), el Principio de Incompletud (Gödel<sup>6</sup>), las Geometrías no *euclidianas*<sup>7</sup>, las Lógicas no *aristotélicas*<sup>8</sup>, el Cuestionamiento de los principios de la termodinámica<sup>9</sup> clásica, etc.

Solamente daremos unas brevísimas pinceladas. Por ejemplo, de la complejidad diremos que se contrapone a la linealidad de causa-efecto. Los efectos influyen en las causas y así se crean bucles muy difíciles de analizar en su totalidad porque si nos fijamos en un aspecto descuidamos otros de la misma importancia. Con el principio de la linealidad llegamos a pensar que una realidad la podemos descomponer en variables sencillas de analizar por separado y después juntarlas para hacernos la idea del todo, pero esto es imposible porque el todo es mucho más que la suma de las partes. Podemos entenderlo fácilmente en el

---

<sup>3</sup> La **teoría general de sistemas (TGS)** o **teoría de sistemas** o **enfoque sistémico** es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Éstos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo y filósofo austriaco **Karl Ludwig von Bertalanffy** (nacido el 19 de septiembre de 1901 en Viena, Austria y fallecido el 12 de junio de 1972 en Bufalo, Nueva York, Estados Unidos) [wikipedia].

<sup>4</sup> **Werner Karl Heisenberg** (Wurzburgo, Alemania, 5 de diciembre de 1901 – Múnich, 1 de febrero de 1976). Físico alemán [wikipedia].

<sup>5</sup> **Albert Einstein** (Ulm, Alemania, 14 de marzo de 1879 – Princeton, Estados Unidos, 18 de abril de 1955) fue un físico de origen alemán, nacionalizado posteriormente suizo y estadounidense. Está considerado como el científico más importante del siglo XX, además de ser el más conocido [wikipedia].

<sup>6</sup> **Kurt Gödel** (28 de abril de 1906 Brno (Brünn), Imperio austrohúngaro (ahora República Checa) – 14 de enero de 1978 Princeton, New Jersey) fue un lógico, matemático y filósofo austriaco-estadounidense [wikipedia].

<sup>7</sup> De **Euclides**. Matemático y geómetra griego, que vivió alrededor del 300 a.C. (ca. 325 - ca. 265 a. C.). Se le conoce como "El Padre de la Geometría" [wikipedia].

<sup>8</sup> De **Aristóteles** (384 a. C.-322 a. C.). Filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia cuyas ideas ejercieron una enorme influencia sobre la historia intelectual de Occidente por más de dos milenios [wikipedia].

<sup>9</sup> La **termodinámica** es una rama de la física que estudia los efectos de los cambios de magnitudes de los sistemas a un nivel macroscópico. Consituye una teoría fenomenológica, a partir de razonamientos deductivos, que estudia sistemas reales, sin modelizar y sigue un método experimental [wikipedia].

cuerpo humano: Podemos estudiar cada órgano, miembro y tejido por separado, pero eso no nos dará la idea de cómo funciona realmente el ser humano y mucho menos podríamos entender sus intereses, deseos y acciones.

Por otro lado, la lógica clásica, la que sistematizó Aristóteles en sus célebres principios, ha influido más de lo que parece a simple vista en la forma de relacionarnos, en las formas de entender el mundo, de definir los problemas y en las formas de intentar solucionarlos. El principio de identidad, por ejemplo, el que dice eso de que  $A=A$ , ha llevado a intentar definirnos y a definir a los demás. Parece que nos obliga a buscar “la identidad” de las personas, de los grupos, de las etnias, de los pueblos, y además una identidad inamovible, igual a sí misma. En el lenguaje popular podemos escuchar frases como estas: “es que es así”, “esa gente es así”, “los gitanos son de tal y cual manera”, ...y un larguísimo etcétera. Parecemos obsesionados por definir, agarrar, buscar unos límites bien definidos de las cosas, de las personas, de las situaciones, porque si no, nos parece imposible acercarnos, interactuar, implicarnos, transformar y transformarnos. Son precisamente esas definiciones cerradas las que impiden muchas veces cambiar las situaciones porque si SON, ¿cómo vamos a cambiarlas? Tenemos que partir de la idea de que nada es igual a sí mismo, porque todo fluye, todo está en movimiento, existe el tiempo, las fronteras son difusas, existen los fractales. Puede darnos vértigo o la oportunidad de transformación. Imitando a Galeano<sup>10</sup>, podemos decir: “no somos lo que somos sino lo que hacemos para estar siendo”, y este podría ser la razón de fondo del trabajo participativo.

Deberíamos empezar por cuestionarnos las definiciones tan aparentemente inamovibles con las que hemos crecido. Podemos empezar por la definición de recta y de punto porque pueden ser muy divertidos los razonamientos a los que llegamos... sobre todo sabiendo que es una idealización, las bases de un modelo matemático inexistente, como todo modelo, en la realidad. ¿Dónde quedan esas otras identidades tan sólidas?

Los otros principios de la lógica formal (Si A, entonces no es posible noA; A ó noA), han llevado asimismo a formas rígidas y obsoletas de entender e interpretar el mundo. Llevan a dicotomías artificiales y muy peligrosas que dividen en “buenos y malos”, “lo quieres o no lo quieres”, “conmigo o contra mí”, “ser de aquí o no ser de aquí”, etc. etc.

Las cosas pueden ser y no ser al mismo tiempo, podemos querer y no querer a una persona, podemos ser o no ser de un sitio según se defina el ser. Las contradicciones nos permiten transformaciones. Si todo estuviera “bien” definido, estaría todo estático, todo “en su sitio”, cada uno “sabiendo su lugar”.

Para no caer en un relativismo que puede llevarnos a “todo vale”, es necesario construirse unas mínimas bases éticas e ideológicas, unos “para qué”, que aunque sepamos que son construcciones, nos sirvan para un caminar, para saber por dónde queremos transitar.

Es importante darnos cuenta de lo artificial y artificioso que resulta, desde esta óptica compleja, decir que observamos algo “con objetividad”, como si nosotros, con nuestra presencia como observadores, no influyéramos en lo observado.

## La Educación liberadora

Definida primeramente por Paulo Freire<sup>11</sup>, nos proporciona unos principios básicos muy importantes en la forma de mirar “al otro” y de poner en contacto los distintos “saberes”. Estas metodologías participativas se tienen que basar en las relaciones sujeto-sujeto, es decir, nos relacionamos con otros sujetos, con las

---

<sup>10</sup> **Eduardo Germán María Hughes Galeano** (Montevideo, 3 de septiembre de 1940), conocido como **Eduardo Galeano**, es un periodista y escritor uruguayo. Es considerado actualmente como uno de los más destacados escritores de la literatura uruguaya [wikipedia].

<sup>11</sup> **Paulo Reglus Neves Freire** (Recife, 19 de septiembre de 1921 — San Pablo, 2 de mayo de 1997) fue un educador brasileño y un influyente teórico de la educación [wikipedia].

mismas capacidades y derechos que nosotros para construir estrategias de vida y de relaciones. Podremos tener distintos saberes, distintos recursos, distintas trayectorias vitales, distintas procedencias, distintas formas de ver e interpretar el mundo, pero tenemos las mismas capacidades para “vernós”, para formar nuevas relaciones y, desde luego, para decidir sobre nuestras vidas aunque, desgraciadamente, a veces estas capacidades estén truncadas por intereses bien marcados de los distintos poderes.

La educación liberadora intenta precisamente que la gente identifique las barreras y construya las estrategias para superarlas o para destruirlas. No se trata de acercarse con una actitud “educadora”, sino de provocar situaciones de reflexión donde puedan confluír los saberes. Nadie enseña a nadie, aprendemos juntos, juntas.

Los procesos participativos tratan de hacer confluír esos distintos saberes para la construcción conjunta de estrategias que permitan salir de las situaciones de sufrimiento y de malestar social.

### Principios éticos de Von Foester superadores del de Kant

Siguiendo con la lógica de que no se trata de marcarle a nadie el camino a seguir, sino que tenemos que poner nuestro esfuerzo por crear situaciones en que la gente se pueda hacer preguntas, resaltamos dos principios fundamentales definidos por von Foester. Decía “Elige de tal manera que amplíes la capacidad de elección de los demás”. Nos parece una ética mucho más abierta y acorde con la participación que la de Kant del imperativo categórico, porque éste da por supuesto un camino de la buena conducta, sin embargo von Foester, abre los caminos a la creatividad y a la construcción.

El otro principio ya lo hemos mencionado: “No te abalances a solucionar un problema sin antes preguntarte, para quién es un problema, quién lo ha definido y por qué soy yo quien tiene que solucionarlo”. Ya hemos comentado más arriba lo tan ideologizado que está siempre la definición de un problema, hay también que preguntarse para quién es el problema y quién se beneficia del tal problema porque intentará bloquear las posibles soluciones. También es importante analizar nuestro papel en todo el proceso, no podemos quitar protagonismo a las personas y colectivos, a las redes sociales que tienen que definir los problemas y asimismo buscar las posibles soluciones, aunque para ello necesiten recursos externos.

### Socio-praxis: superando el método básico

El método básico o tradicional de investigación, está definido en cinco pasos: observación, análisis, planificación, intervención, evaluación. La metodología que proponemos, a la que solemos llamar socio-praxis, tiene unas diferencias fundamentales con este método básico, sobre todo en *para qué, quién y cómo* se hace.

La observación la ampliamos con la auto-reflexión y con la negociación inicial. Tenemos que vernos dentro y además negociar con personas implicadas el *qué* y el *cómo* observar. La reflexión la hacemos sobre las acciones ya hechas, no en abstracto, y con el objetivo de volver a la acción. La negociación es imprescindible porque no vamos a realizar la investigación y trabajo que hemos diseñado previamente desde un despacho, sino la que sea posible y la que necesite la gente. Además la observación clásica, basada en “individuos”, la sustituimos por la observación y el trabajo con las “redes”.

Una parte fundamental de la manera de investigar y de trabajar en que estamos, es la fase de escucha y de devolución de toda la información. Se trata de saber escuchar todas las opiniones existentes, por muy

minoritarias que sean, para devolverlas sistematizadas de manera que sean entendibles y cumplan los objetivos que se pretenden: ampliar visiones, sacar de encasillamientos, poner en marcha hacia la acción.

Antes de planificar tenemos que provocar el surgimiento de la “idea fuerza”, es decir, la gente tiene que definir hacia donde quiere caminar, marcarse los puntos en el horizonte que les permita además tener una idea integral de lo que están haciendo para cambiar.

La planificación de acciones, por supuesto hecha de forma conjunta, necesita también de unas priorizaciones y de la creación de criterios e indicadores de cambio. Se tiene que saber por dónde empezar, para qué y por qué hacer lo que se va a hacer. También hay que organizar la toma de decisiones, quién, cómo y cuándo se van a decidir las cosas a hacer, a no hacer, quién, cómo y cuándo se van a hacer.

Respecto a la evaluación, las diferencias más importantes son, por un lado, que los criterios e indicadores de evaluación son específicos y que hay que definirlos previamente de forma participativa, y por otro, que contemplamos el “desborde”, la posibilidad deseada de que la gente vaya más allá de lo planificado, que piense, actúe y decida más allá de nosotros. Tenemos que tener previsto el desaparecer del proceso, porque el objetivo es la capacidad de elección de la propia gente.

## ¿Cómo se pueden desarrollar estas metodologías en el trabajo diario, no solamente comunitario?

Cuando se habla de una forma de trabajar implicativa y participativa, normalmente se piensa en un trabajo comunitario, en unos planes estratégicos, en una planificación a media o gran escala, y para eso se han analizado y practicado diversas metodologías. Pero si partimos de unos principios ideológicos concretos, de un estilo y un modelo determinado, tenemos que impregnar con ellos todo el trabajo, toda la comunicación que tengamos con las personas, con los grupos, pensar desde y hacia las redes.

Según la distancia de comunicación, el número de personas, la extensión del problema a abordar, el tiempo y los medios de los que se dispone, se podrá trabajar con uno o más ciclos aunque lo más completo es combinar los tres, insertarlos. No deben ser actuaciones separadas entre sí sino insertas en un proceso global y a más largo plazo. No podemos olvidar que el objetivo es una transformación global, cuestionamos la misma estructura política, social y económica que rige un mundo tan injustamente, que está provocando tanto dolor, tanta miseria y tanta diferencias en las distintas esferas del poder. Estamos en la búsqueda de alternativas a este sistema patriarcal y capitalista que está marcando a fuego esas relaciones tan desiguales.

Ciertos profesionales, como los trabajadores sociales, psicólogos, pedagogos, etc. están más acostumbrados a un trabajo a distancias cortas, aunque en muchos casos por no tener una mirada más allá de la acción inmediata, no se ven los resultados que se persiguen ni siquiera a largo plazo. En cambio otras profesiones, como la sociología, tienen una mirada más a “vuelo de pájaro” que no permite acciones concretas en profundidad pero sí con colectivos más amplios. Hay otras muchas profesiones que no se

plantean siquiera tener un método concreto de relación con las personas, basan su trabajo solamente en la “ciencia” que dominan y que creen ajena casi a esa relación.

Los tres ciclos están basados en los mismos principios, en la misma teoría y en la misma metodología, pero la forma concreta del día a día, según nos encontremos en cada situación, tenemos que ir dando prioridad a una de las tres perspectivas, corto, medio o largo ciclo, pero siempre con la mirada al que podríamos llamar con más propiedad el ciclo largo, el del cambio social que trascienda lo local, aunque hay que irlo construyendo con la gente, desde lo más inmediato.

## TRABAJO DE CICLO CORTO

Tenemos que darle prioridad al ciclo corto cuando estamos en entrevistas personales o en pequeños grupos, con el objetivo más “terapéutico”, cuando estas entrevistas en sí constituyen una oportunidad para que las personas planteen el dolor, reflexionen sobre lo dicho, reencuadren el problema e incluso definan los primeros pasos hacia las soluciones posibles. De este tipo de entrevistas las personas debemos salir con un tramo del camino recorrido, con productos concretos. No son entrevistas solamente de recogida de información, son entrevistas implicativas, desde los dos lados (si es que se puede hablar de dos lados). Este tipo de entrevistas requiere de los profesionales una preparación específica, tener la visión bastante clara de lo que estamos haciendo y estar muy “metidos” durante toda la entrevista.

Esta forma de trabajar en ciclo corto puede formar parte del trabajo para el que hemos sido contratados o se puede presentar a lo largo de un proceso, en momentos de crisis, cuando algunas personas acuden a nosotros en busca de soluciones inmediatas a sus problemas o cuando somos nosotros los que vemos una situación en la que hay que intervenir.

Lo llamamos de ciclo corto en un doble sentido, por un lado es corta la “distancia” con las personas entrevistadas, es muy fuerte la relación que se crea en este tipo de entrevistas, y por otro es muy corto el tiempo que tenemos para recorrer todo el proceso metodológico y además se entremezclan las fases: escucha, reflexión, reconstrucción del relato, priorización y búsqueda de alternativas. Hay que hacerlo todo en una entrevista aunque por supuesto no debe ser la única, se tiene que hacer un seguimiento, pero a veces son situaciones tan conflictivas que podemos “perder” a las personas por lo que cada momento es precioso, tenemos que sacarle el máximo partido. Podemos pensar por ejemplo en situaciones de violencia, exclusión, precariedad.

Aparte de los conocimientos metodológicos y los específicos para este tipo de entrevistas, se requieren actitudes de escucha, empatía, emotividad y rapidez mental para estar al mismo tiempo escuchando, abriendo caminos, provocando la reflexión y todo eso sin perder el “hilo de la cometa”, que debe volar alto y lo más libre posible pero sin desprenderse de la tierra donde se pisa.

Se podría decir que es repetir tantas veces como sea necesario el ciclo corto hasta que la situación se pueda conectar con otro proceso de ciclo medio y por último que quede diluida en uno de ciclo largo. Pero se parte desde el síntoma que se presenta al principio de la relación, no podemos obviar el dolor que se quiere enseñar, aunque se vea claramente que el problema está en otro lado o es mucho más profundo.

## TRABAJO DE CICLO MEDIO

Cuando la situación no es tan urgente o cuando son colectivos más amplios, hablamos de una actuación de ciclo medio. Es el trabajo que hay que realizar dentro del proceso general de ciclo largo, pero con colectivos concretos que agarran otro ritmo, ya sea más lento o más rápido, que tienen unos objetivos propios o con

los que hay que hacer un proceso más específico. Pensemos por ejemplo, en un grupo de chicos que se reúnen en la plaza de un barrio y que tienen una serie de características comunes: han sido expulsados del sistema educativo, tienen problemas por el mal consumo de alguna sustancia adictiva, no tienen mucha ilusión en el mercado laboral que conocen, etc. En este tipo de situaciones, no podemos esperar que sean ellos los que se sumen al proceso general en el que estemos trabajando en ese barrio, seguro que no van a hacer caso de las convocatorias generales. Tenemos que pensar algo específico para ellos, una provocación y un seguimiento basado más en técnicas de dinamización pero, evidentemente, sin olvidar y poner en práctica continuamente, el proceso metodológico general. Es habitual que en el trabajo con estos colectivos sea necesario también utilizar el ciclo corto para algunas personas. El trabajo consiste en que se vayan incorporando (ir “arrastrándolos”) al proceso general, que éste sea tan amplio que “quepan” todos, que cada uno esté donde quiera pero sin sentirse expulsado.

Aquí las actitudes y aptitudes requeridas son más de dinamización, apertura de miras, técnicas grupales, técnicas visuales, capacidad de escucha de lenguajes no verbales, técnicas de comunicación adaptadas a las circunstancias, resolución de conflictos, etc. Otra característica de este trabajo es que nos tenemos que preocupar para que se vayan viendo resultados rápidos, concretos, pequeños pero visibles. Es muy difícil entusiasmar a un grupo con esperanzas a largo plazo, no se puede estar mucho tiempo “hablando por hablar”.

No podemos olvidar en ningún momento que el objetivo es el cambio en las relaciones en las distintas redes. Cuando nos encontramos con unas relaciones patriarcales en algunas de sus múltiples facetas, tenemos que ir cuestionándolas para que existan unas relaciones más horizontales, con protagonismo por parte de todas las personas involucradas en esa relación. Esto puede ocurrir desde dentro de una casa, de una familia, en un grupo de los llamados “iguales” (que nunca son iguales), en un colectivo específico para la lucha por algo concreto, hasta en las relaciones de poder político.

A veces lo más difícil es romper el círculo vicioso creado de clientelismo y petición individual. Yo pido, tu me das; yo no tengo, tu tienes; yo tengo, tu no tienes; tu eres débil, yo te protejo; yo puedo, tu no puedes, etc. Es difícil cambiar eso en los demás, pero creo más difícil cambiarlo en nosotros y nosotras, profesionales acostumbrados al poder del conocimiento. En el trabajo a nivel medio, con colectivos y grupos, creo que es una oportunidad muy buena para poner a prueba nuestra capacidad de cambio.

Aunque este sea el objetivo, para ver esas acciones concretas y resultados, nos tenemos que agarrar a lo que haya, a las actividades que ese grupo esté realizando aunque no nos parezcan “correctas” o no parezcan siquiera actividad. Por ejemplo, si nos encontramos con un grupo de mujeres que acuden una vez a la semana a una clase de confección de flores de papel con el solo propósito de entretenerse, si percibimos por múltiples comentarios que están encerradas en unas relaciones machistas y restrictivas, no se trata de darles charlas sobre el feminismo ni decirles que tienen que cambiar de actividad o de vida. Se trata de involucrarse en esa situación, aprovechar ese taller de flores para ir sembrando semillas, no precisamente de papel, provocadoras y de reflexión conjunta. Se tiene que partir de la escucha, siempre se parte de la escucha de los dolores, de los placeres y de los miedos. ¿Qué les duele? ¿Con qué disfrutan? ¿Qué temen?

## TRABAJO DE CICLO LARGO

Es el proceso que engloba a los anteriores y además tiene una visión de conjunto, global y a largo plazo. Son los procesos comunitarios, los proyectos de desarrollo endógeno o desenvolvimiento local, los planes integrales, los presupuestos participativos, que son llevados a cabo con las metodologías que estamos propugnando o procesos largos de transformación social.

Cuando queremos tener una perspectiva amplia en el espacio y en el tiempo, tenemos que ser más rigurosos en la planificación general, marcar tiempos para cada fase, hacer un mapeo social riguroso, definir la muestra con exquisitez, seguir los pasos metodológicos, pero sin olvidar que también tienen que estar insertos en el proceso, trabajos de ciclo corto y de ciclo medio. Hay que saber combinar todos los ritmos, las tres miradas, las tres perspectivas. Por supuesto no siempre se cuenta con equipos preparados para abordar los tres tipos de trabajo, pero sería lo conveniente para un trabajo completo que provoque un cambio “de segundo orden”, un cambio profundo y sustentable. Podemos decir que se ha logrado el objetivo de esos cambios profundos en las relaciones cuando son asumidos de tal manera por la población que ya no permitan volver a relaciones verticales, cuando sea “normal” tener poder de decisión, cuando se puedan afrontar los problemas sin amilanarse, cuando el estilo participativo haya calado en la vida cotidiana. Si somos optimistas podemos pensar que se logra en procesos de trabajo de siete a quince años, naturalmente adaptándose y renovándose. Además, otro indicador de que se ha logrado el calado suficiente, es que la gente no identifique los cambios con el trabajo de unos profesionales, que no se vea solo como un trabajo exterior. Pueden reconocer el empujón dado por alguien en un momento determinado, pero tienen que saber reconocer los méritos internos y no pueden suspirar por el seguimiento de por vida de esos profesionales en la comunidad. Dicho a lo llano, se las tienen que saber arreglar solos. Eso no quita que también sepan acudir a servicios profesionales para cosas concretas, pero llevando ellos la iniciativa, sabiendo *para qué*, el *qué*, *cómo* y *cuando* lo necesitan.

## ¿Cuáles son los principios que sustentan esta forma de trabajar?

### HACER CONFLUIR LA DEMANDA, EL SÍNTOMA, LA SOLUCIÓN

Muchas veces cuando se recibe una demanda de intervención social, es para que se trabaje con personas o colectivos de donde no proviene la demanda y además se pretende que la solución la demos los profesionales, sin que la persona o colectivo demandante tenga que implicarse. Es un triángulo en donde la demanda, la identificación del problema y la solución se pretende que estén cada uno en un vértice sin llegarse a tocar, ni siquiera a rozarse. Por ejemplo, en el ciclo corto, puede una madre llegar a los servicios sociales demandando que solucionen el problema de su hijo drogadicto, o un profesor pedirle a una pedagoga que “arregle” a un/a alumno/a que molesta en clase. En los ciclos más largos es también habitual que una autoridad local contrate a un equipo de profesionales para que solucione el problema de, por ejemplo, los gitanos, cuando no se dirigen directamente a la policía en busca de soluciones más contundentes.

Si no nos planteamos hacer confluir esos tres vértices en un punto central, nuestra intervención está condenada al fracaso. La demanda muestra el dolor de la persona o colectivo que la presenta, muchas veces por haber perdido el control de la situación, se siente desbordada e intenta definir el problema en “el otro”. Así lo presenta al equipo profesional para descargarse y sentir que está “haciendo algo”. Quiere pasar el pesado fardo a otros hombros y pretende ponerse de espectador/a y de evaluador/a, generalmente muy exigente y con disimulada satisfacción ante el fracaso anunciado. Si esas personas no han podido solucionar el conflicto, tampoco quieren que alguien lo solucione fácilmente porque quedaría

en entredicho su eficacia. Por eso, aunque manifiesten su evidente dolor ante la situación, no tienen muy claro lo que quieren.

Ni el problema está en “los otros” ni nosotros somos “solucionadores”. Nuestro papel es servir de provocadores para que se produzca un cambio en las relaciones deterioradas o rotas. Para eso tenemos que aclarar bien la demanda y las expectativas y no dejar nunca fuera a las personas demandantes. En el ciclo corto el fin de la intervención, en el ejemplo que hemos puesto, es el cambio en todo el sistema familiar y el cambio en las relaciones con las redes. En el caso del político, seguramente se tendrían que cambiar las políticas sociales, en el amplio sentido del término.

## TRABAJO SOBRE LO POSITIVO, SOBRE LAS FORTALEZAS

No es obviar los problemas ni las dificultades, es sobresacar las fuerzas que se tienen, que se han tenido, para sobrellevar las dificultades, hacerles frente y buscar soluciones. Tenemos que tener en cuenta y transmitir que si se está en este punto, hablando con nosotros, contando la situación, se ha sobrevivido por muy duro que haya sido o esté siendo y que además se está haciendo el esfuerzo de pedir ayuda para solucionar situaciones. Hay que valorar lo que la gente hace para salir de situaciones difíciles. Si nosotros escuchamos con un cambio de enfoque, les facilitamos a ellos también este cambio que permite desbloquear esos callejones que parecen sin salida. Evidentemente no se puede frivolar el dolor pero hay que valorar el esfuerzo que supone exponerlo, eso ya significa voluntad de buscar soluciones y no podemos quedar atrapados, junto con la gente, en ese dolor sin aprovechar la oportunidad de pegar el empujón necesario para construir vías de salida. Cada situación se puede relatar de muchas maneras y siempre lo hacemos según creamos que el que nos escucha quiere escuchar o según creamos que podemos sacar más beneficios, materiales o emocionales. **La construcción del relato termina por determinar la visión sobre la situación**, de manera que si sistemáticamente contamos una historia llena solo de desgracias y calamidades, terminaremos viéndola así. Si estamos escuchando y destacamos los aspectos positivos, las fortalezas, primero nos obliga a nosotros a tener “otro oído” y a los demás a caer en la cuenta sobre los pilares que tienen en sus vidas para buscar soluciones.

Es importante ayudar a hacer un **reencuadre de la historia**, escapar de tópicos y de historias mil veces contadas y escuchadas.

**Por supuesto que muchas de las soluciones tienen que venir de fuera, ya sean cambios estructurales más o menos profundos, o en forma de recursos, pero se tienen que tener las fuerzas necesarias para exigirlos, para luchar y para tener poder de decisión.**

## SUSTENTABILIDAD

Este principio hace referencia a una serie de condiciones que tienen que darse para que un proceso se pueda mantener, sustentar, sin grandes apoyos externos y que no sea agresivo con el entorno natural, cultural y de convivencia.

Casi todos los procesos de cambio requieren una “chispa” externa que lo provoque, puede ser incluso una crisis o la intervención de profesionales, pero lo que se pretende es conseguir cambios que no dependan a la larga de elementos externos, se irá hacia procesos sostenibles. Para ello es imprescindible que haya un grupo, más o menos numeroso (el grupo motor), que se “apropie” de nuevas formas de relacionarse en las distintas redes (en las familias, en lo laboral, en las formas de desarrollo de actividades de ocio, y en lo local), que sepan resolver conflictos de otras maneras, que hayan “levantado el foco” y que por supuesto, estén implicados en el proceso.

Otro elemento de sustentabilidad es la sustentabilidad “técnica”. Debemos siempre manejar tecnología accesible a las personas con las que trabajemos, para que piensen que ellas también lo podrían hacer, que podrían aprender a hacerlo. Hay muy pocas cosas que requieran de una tecnología muy sofisticada, tenemos que darle más importancia a los principios metodológicos que a deslumbrar con medios técnicos.

No podemos olvidar la sustentabilidad medioambiental, todas las soluciones y medios que se utilicen tienen que estar mediados por este principio. Ahí entra el reflexionar sobre los modelos de desarrollo que se estén barajando, qué medios se quieren utilizar, cuáles son las consecuencias de nuestras decisiones, las lógicas de consumo, qué desechos producimos, etc.

Cuando hablamos de sustentabilidad cultural es tener en cuenta el respeto a las diferencias. No se pueden introducir cambios bruscos en la escala de valores de una determinada cultura o creencia porque no sería sostenible, los cambios requieren unos tiempos, unas actitudes y mucho compartir. Es bueno empezar y potenciar los rasgos comunes para crear las confianzas necesarias que permitan disfrutar después de las diferencias.

## TRABAJO CON LAS REDES Y COLECTIVIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Partimos de una idea básica: no hay problemas individuales. Lo decimos en un doble sentido, por un lado, cualquier problema social lo sufren muchas personas, hay que quitar la idea de culpa y de estigma por ser pobre, parado, no tener vivienda, etc., como su nombre indica es un problema de organización estructural de la sociedad. No hay que obviar las connotaciones políticas que tienen los problemas y así trabajarlo con las personas que los sufren, hay que externalizar la situación. Por otro lado, cualquier problema, aunque nos parezca muy personal, afecta a muchas personas que pertenecen a nuestras redes, por eso en la construcción de soluciones tenemos que pensar de construir soluciones utilizando todas las redes posibles. Y ver más allá de la persona que manifiesta el problema.

Aunque el dolor de una situación sea expresado por una persona, otras muchas están afectadas y seguramente lo podrían expresar de otra manera. Por eso es conveniente preguntar cómo lo viven las otras personas, qué dicen, cómo expresan el dolor, cuáles son los “gritos” de malestar. Las potencialidades también vienen de las distintas redes, de los apoyos que proporcionan esas redes de vida cotidiana que tenemos.

Las personas estamos “enredadas” principalmente en cuatro espacios de relaciones que nos influyen y en los que influimos: Una **red familiar** que nos influye desde nuestro nacimiento y durante toda la trayectoria vital, incluyendo la familia construida por nosotros mismos; una **red de trabajo**, de ocupación; una **red de ocio**, la formada por las personas con las que compartimos el tiempo libre, el tiempo de juego; y una **red local**, porque siempre vivimos en algún sitio, algún entorno nos influye. Aparte de estas redes, hay otras que nos protegen, las de los servicios de protección social, que, para un trabajo efectivo tendrían que estar en conexión, trabajar “en red”, porque así también evitamos el fraccionamiento de la realidad de las personas.

Insistimos en que el trabajo se tiene que basar en que las personas, colectivos y comunidades, tengan constituidas unas redes y que las relaciones sean lo más “sanas” posibles. Una de las graves deficiencias que conlleva el hecho de las migraciones, es precisamente el corte brusco que se produce con todas las redes, por eso es la sensación de desvalimiento y la búsqueda de nuevas redes. Es muy importante facilitar esta labor, por ejemplo, dando información de forma grupal a personas migrantes y así propiciar su encuentro, intercambio y creación de vínculos entre ellas. A nivel menos micro, tenemos también que

luchar por unas redes sociales de protección universales, generalizadas, con control público y democrático participativo. Podemos decir que el objetivo general de este tipo de trabajo es el cambio en las relaciones en las distintas redes, en las de la vida cotidiana y en las relaciones con los poderes políticos de cualquier índole. No se trata de cambiar a las personas, sino de cambiar relaciones.

## RECORRIDO DESDE EL GRITO, EL DOLOR, EL PROBLEMA Y LA SOLUCIÓN

La definición de un problema requiere un proceso de reflexión. No se puede definir alegremente ante un primer grito o síntoma. Ya hablamos de la importancia e implicaciones ideológicas que lleva el definir un problema. El contacto que tenemos con las situaciones sociales en las que vamos a implicarnos es normalmente a través de gritos o síntomas de malestar. Son muy importantes porque por ahí hay que empezar, pero en ningún momento los podemos confundir con el problema. La conexión tiene que ser a través de la escucha de ese dolor, de esos síntomas, después ya vendrá ir caminando hacia el encuadre del problema y hacia la búsqueda de soluciones. Claro que a veces hay “emergencias” sociales que nos obligan a intervenir pero no debemos olvidar que son situaciones excepcionales que no pueden durar en el tiempo y que además no nos pueden hacer olvidar los principios metodológicos.

La vida tiene dolor, eso es evidente, pero no solo dolor. Hay otras emociones que son tan importantes como el dolor para ir caminando hacia el encuadre de los problemas y de las posibles soluciones. Como lo que se pretende es el cambio, tenemos que darle mucha importancia a los elementos primordiales del movimiento, el dolor y el placer, sin olvidar el principal freno: el miedo.

El dolor se manifiesta a través del grito, del síntoma, y hacia ellos hay que dirigir la mirada pero para trascenderlos e intentar conectar con ese dolor que corroe y que normalmente no se puede expresar con palabras, con un discurso coherente. Por ejemplo, las manifestaciones de violencia en un barrio son síntomas de malestar, eso es evidente, pero si se preguntara ¿qué es lo que les duele? habrían muchas opiniones distintas, unas más superficiales o coyunturales y otras más profundas y estructurales. Incluso pueden hasta decirnos donde está el problema, seguramente respondiendo a tópicos, a clichés preestablecidos y “echando balones fuera”. El problema está siempre en el otro, en los otros, ya sea ese otro una pandilla rival, otro barrio, gente de otra edad o de otra condición, o, se echa la culpa al “poder”, sin definir, viéndolo muy lejos, inaccesible, sin caminos posibles para provocar el cambio.

El grito es el único camino que se ve para manifestar el dolor. Debe ser también el camino para trabajarlo, para irlo acotando y al mismo tiempo complejizando, pero al tiempo hay que ir desentrañando los otros elementos: los placeres y los miedos. Con qué se disfruta, con qué se sueña, qué se quiere, a qué se teme, qué se requiere para dar algún paso.

Estos elementos son los que irán configurando la definición de los problemas que se quieren solucionar, lo que se quiere priorizar, para así ir dibujando las posibles soluciones, los responsables de esas soluciones, las acciones más convenientes y posibles para llevarlas a cabo y los recursos y medios necesarios.

Resumiendo: hay que entender el grito como un síntoma, conectar con el dolor, con los placeres, con los miedos, provocar procesos de reflexión para encuadrar los problemas y para definir prioridades, soluciones, acciones y medios.

## INTEGRALIDAD EN LA MIRADA

Desde el principio y en todas las acciones, en todas las comunicaciones, a todos los niveles hay que tener una visión integral. Por un lado esta integralidad consiste en “levantar el foco” del problema concreto y ver

los distintos ámbitos que lo rodean, las distintas redes que están implicadas, por otro, no sectorializar el problema, no aislar variables.

Ninguna persona está sola con un problema ni ningún problema atañe a una sola variable ni por supuesto a una sola persona.

El dicho popular de “ningún mal viene solo” habría que completarlo con “ni a una sola persona”. Cualquier problema, por muy concreto que parezca, afecta a bastantes personas, de forma directa o indirecta, y a varias facetas de la vida. Igual que las personas estamos, queramos o no, relacionadas por distintas redes, los problemas afectan a todos los sistemas implicados. Esto lo vemos fácil cuando tenemos un dolor en alguna parte del cuerpo, todo el cuerpo está afectado, no es posible aislar completamente una parte del resto. Si vamos subiendo en la escala de complejidad de los sistemas, sabemos que el problema que está señalado en una persona, afecta a toda la familia. Si es una familia la señalada con un problema, este afecta a toda la gente que convive cerca, a todas sus redes de convivencia, con más o menos intensidad. Así hasta llegar a un nivel más grande en que sabemos que no podemos aislar barrios, ciudades, países o continentes y que “sus” problemas no nos afecten.

## INTEGRALIDAD EN LA ACCIÓN

En todas nuestras acciones, por muy pequeñas e intrascendentes que nos parezcan, debemos tener presentes todos y cada uno de estos principios. No es que tengamos que acordarnos conscientemente de todos y cada uno porque entonces nos paralizaríamos, sino tenerlos interiorizados, asumidos, que con el tiempo y la práctica cualquier actuación tenga esa perspectiva. Podríamos decir que es construir una forma de ver el mundo y por tanto una forma de vivir y de ejercer una profesión.

Aunque insistimos en que no se pueden aislar variables, sí vamos a considerar unos pilares que, de forma didáctica, nos permitan materializar eso de la integralidad. Son factores a tener en cuenta en todas y cada una de las acciones aunque algunas pongan el énfasis en uno u otro factor.

Para recordarlo fácilmente lo llamaremos S.E.S.E. que corresponden a las siglas de **Saberes, Emociones, Salud y Economía**.

### Saberes

Entendemos por **Saberes** la perspectiva de la educación liberadora, que integra acciones encaminadas a la reflexión sobre la propia realidad, al análisis de las situaciones y su inserción en las realidades más amplias y complejas. Este análisis permite explicitar las carencias, los satisfactores y las expectativas propias pero en una realidad amplia de la que se forma parte y en la que se pretende influir.

Es una actividad propia de los tres niveles o ciclos de trabajo aunque las técnicas en cada uno de ellos sean algo distintas. Se hacen talleres de aprendizaje colectivo, técnicas de educación de personas adultas, discusiones grupales, reflexiones acerca de acciones que vienen haciendo en un grupo, historias orales, recopilación de la historia de un pueblo, técnicas audiovisuales para expresar la realidad que viven, etc. Se puede realizar tanto con personas adultas como con niños y niñas. Todos y todas tenemos la capacidad de expresar lo que queremos, cómo vemos nuestra vida y cómo queremos construirla, la dificultad está en la capacidad técnica para escuchar, para aprovechar las infinitas oportunidades con las que nos encontramos en la relación con la gente.

Se trata de que las personas identifiquen modelos de vida que deseen, las barreras que les impiden llevarla a cabo y las soluciones posibles. Los niveles dependerán del trabajo que estemos realizando, trabajo de ciclo corto, medio o largo.

Ejemplos se pueden poner muchos, referiré algunos en los tres niveles.

- 1) Cuando trabajamos con personas analfabetas o con dificultades para comunicarse en el lenguaje escrito, les ayudaremos a identificar sus dolores al respecto: qué les gustaría entender y no entienden, qué les gustaría hacer y no pueden hacer por esta limitación, por qué se ha dado esta circunstancia, cómo la ha vivido. Partiendo de este dolor y con material adecuado (que a veces hay que elaborar) para lograr lo más pronto posible el alivio, se empezará el proceso de comunicación de saberes. Qué sabe esta persona que nosotros, los técnicos, los universitarios no sabemos, y también es importante destacar los que compartimos con ellos, en qué coincidimos. A veces es importante hacer un listado explícito de todos sus saberes porque históricamente, en el caso de algunos colectivos, han sido sepultados, despreciados o incluso objeto de burla o de exclusión.
- 2) Estamos en un barrio cualquiera y observamos que los niños juegan al fútbol en la plaza y han discriminado de forma palpable a las niñas para ese juego. Ahí tenemos la oportunidad de hacer una reflexión acerca de los valores, del machismo, de la distribución de roles según género, etc. Pero, ¿cómo abordarlo?, evidentemente no con sermones, no nos queda otra que encontrar a una chica a la que le guste el fútbol, entienda y les pueda proporcionar algo que ellos admiren. Por ejemplo ser árbitro si ellos así lo demandan, hacer alguna demostración de las habilidades con el balón delante de niños y niñas, cualquier cosa que permita abrir el debate de forma lúdica, sobre el comportamiento que están teniendo. Para esto se necesita paciencia pero al cabo de unos meses puede ser otro el grupo, las actitudes y los valores profundos. En un caso concreto de una comunidad rural, tuvimos un trabajo constante durante dos años en que una vez por semana, un chico y una chica del grupo de trabajo hacían esta labor, que culminó, aparte de la inclusión en el equipo y reconocimiento de una niña muy buena para este deporte, con la organización de la demanda de una cancha en condiciones y, mientras tanto, el arreglo colectivo de un espacio más apropiado. A partir de entonces es “normal” que a algunas niñas les guste este deporte y a algunos niños no les guste. También es “normal” que aunque sean personas pequeñas pueden saber lo que quieren, pueden organizarse, implicarse, implicar a los adultos y hacer demandas trabajadas y con propuestas de solución. En este caso concreto tuvieron que consensuar con las personas adultas cómo tenía que ser la cancha para que también sirviera, una vez al año, para la feria de ganado. Al cabo de los años sigue siendo “normal” escucharse, se ha convertido en una costumbre.
- 3) Si trabajamos en un barrio o ciudad lo “normal” es que cada uno de los grupos y colectivos se dirijan a las autoridades a solicitar cosas específicas para ellos, entrando en competencia unos con otros, que los asuntos políticos están lejos y en manos de unas pocas personas, que la mayoría de la población no quiere saber nada de las asociaciones, de sus líos y de los líderes locales asentados en unos poderes a veces peores que los de las mismas administraciones, que las decisiones se protestan pero no se piensa que se pueden tomar.

En estos casos, el factor formativo se hace a través de talleres de autodiagnóstico, de análisis de lo dicho y hecho, de talleres creativos para la búsqueda de soluciones, de recopilación de la historia colectiva, discutir acerca de quienes se benefician de que esta situación no cambie, de ser capaces de pensar sobre el barrio o ciudad que queremos. Es cambiar el estilo resignado y que tiene asumido el poder vertical por un estilo participativo desde lo cotidiano a lo público, es demostrar que las decisiones y las demandas se pueden hacer de otra manera, otra manera además más efectiva y equitativa. Es la formación hacia procesos comunitarios, coordinados y con otras “maneras” de hacer las cosas, un nuevo estilo que multiplica los esfuerzos en vez de entrar en conflictos internos y eternos.

## Emociones

Es el valor del reconocimiento propio, ya sea a nivel individual, de grupo o a nivel de toda una comunidad, de forma integral, donde los sentimientos también cuentan. Es sentirse con capacidad para decidir algo en la construcción del futuro, reconociendo el proceso histórico, cómo se ha vivido y siendo conscientes del presente. Sencillamente es “saberse”, ser conscientes de la propia existencia y de cómo se está engranado

en unas totalidades más generales. Aquí es muy importante la teoría de redes, el saber reconocer las redes cotidianas en que nos movemos y en las que nos podemos apoyar.

Es trabajar por y con la dignidad de las personas, de los grupos y de los pueblos respetando sus emociones. Es reconocer las diferencias, no injustas sino creativas, la diversidad no excluyente. Es trabajar en la línea de que la gente no tiene porqué “adaptarse”, es la sociedad la que tiene que ser un proceso de creación continuo y colectivo según las distintas realidades, una creación abierta hacia situaciones de “mejor vivir”. Lo primero es que, nosotros, los y las profesionales, nos creamos las capacidades de las gentes, colectivos y pueblos con los que vamos a trabajar. Tenemos que mostrar respeto en todas nuestras acciones, pero un respeto sentido, un respeto que se percibe a primera vista. Un indicador muy bueno para “medir” este respeto, es que seamos capaces de reconocer aprendizajes concretos de personas o de situaciones que hayamos compartido. Igual que añadimos una bibliografía a nuestros trabajos, ¿por qué no hacer una “viviografía” con los aprendizajes de la vida? Una de tantas barreras que tenemos que superar es la que se nos ha impuesto sobre las fuentes de aprendizaje. Para demostrar el respeto a alguien no hay nada tan efectivo como poderle decir lo que hemos aprendido de ella. Lo mismo con un grupo específico, con una comunidad. Es compartir la certeza de que no podemos vivir dejando de lado las emociones, que están insertas en todos nuestros actos, en todas las reacciones y que, por tanto, se tiene que hablar de ellas, tenerlas en cuenta a la hora de programar, de decidir.

No podemos trabajar solo con la historia “oficial” de un pueblo, es más importante trabajar sobre el cómo se ha vivido cada acontecimiento. Para esto se trabaja sobre los “analizadores históricos”, hitos importantes para esa comunidad, hechos que han significado crisis, y a partir de cómo los han vivido los distintos grupos o colectivos, se puede construir un futuro distinto, se puede programar sistematizando lo ocurrido, las distintas reacciones, los aprendizajes, etc., es decir, provocando la reflexión sobre lo que se quiere y sobre lo que no se quiere.

## Salud

Cuando hablamos de salud lo hacemos en el sentido más amplio de la palabra, nos referimos a salud individual y comunitaria, salud física, salud psíquica, salud social, ... Es tener la capacidad de llevar a cabo el proyecto de vida. Proyecto de vida que se tiene cuando se cuenta con un nivel de saber en el sentido antes descrito.

Haciendo un símil con el proverbio de “No des el pez sino la caña”, hablamos de salud en el sentido de tener fuerza para tener una caña, poder elegir el sitio para pescar, participar en la creación de un plan de pesca sostenible y luchar por contar con un río limpio y con suficientes peces para todos/as.

Salud es no tener unos inconvenientes superiores a nuestras fuerzas para desarrollar el proyecto de vida. Evidentemente con hambre no se puede tener salud, ni con un ambiente contaminado, ni con un patriarcado que impide decidir a parte de la población, ni con unos repartos injustos, ni con expolios sistemáticos de pueblos enteros, ni en situaciones de alta dependencia...

Los planes deben contemplar esta variable tan básica, tan elemental y sin embargo tan olvidada. Se suele entender la salud de forma extremadamente restrictiva e incluso se crean situaciones que, con la disculpa de ese concepto de salud, aumentan la dependencia de una manera dramática. No hace falta sino ver muchos de los programas de ayuda al llamado “tercer mundo”, los programas de prevención de drogodependencias o las situaciones de control a base de generar miedo a ciertas enfermedades o peligros.

Una sociedad sana potencia las diferencias, no discrimina a los que ha definido como diferentes. Potencia las diferencias para crear un mundo diverso, rico, creativo. Cuánto más hablemos de las diferencias, más demostramos lo injusta y estúpida que hemos creado esta sociedad. Cuando tenemos asumidas las

diferencias no hablamos de ellas. Por ejemplo, sabemos que los dedos de las manos son diferentes pero no son motivo de mucha conversación, son y ya. ¿por qué si tenemos tan cerca la diferencia, hemos hecho de ella un motivo de discriminación?

Meter esta variable en los programas, es preocuparnos de acciones que propicien la reflexión sobre las “diferencias”.

Estas reflexiones llevarán a la definición del plan de salud que queremos, es la construcción conjunta de indicadores de salud, o si se quiere de calidad de vida. Pero no una calidad de vida definida a priori y desde fuera, según modelos preconcebidos, sino una calidad de vida aquí, ahora y con nosotros (un nosotros no restrictivo). Esta reflexión seguramente conducirá a cambios de hábitos en relación con el ambiente, individuales y colectivos.

## **Economía**

No puede faltar la variable económica. Evidentemente necesitamos comer todos los días, necesitamos unos medios económicos, pero no restringiéndolos a medios financieros. Es contar con los medios para llevar a cabo ese proyecto de vida.

Hay que contemplar todo lo relativo al trabajo, a los ingresos económicos, al acceso a los distintos recursos, pero también a la distribución de los tiempos, al reparto de las tareas domésticas y de cuidados.

Para propiciar unos procesos sustentables, hay que cuidar la coherencia también en este terreno económico, por lo que hay que luchar por mantenernos en unos márgenes marcados por una economía social y solidaria, por un consumo responsable, por un comercio justo, por condiciones dignas en los trabajos, por unas tecnologías apropiadas y sostenibles. Es decir, no todo vale tampoco en la economía si queremos esos procesos que se encaminen hacia modelos económicos y sociales que no sustenten las graves e injustas diferencias existentes.

Simplificando esto de la integralidad en los planes y proyectos, diríamos que tenemos que propiciar trabajos que contemplen la capacidad de la gente de hacerse un proyecto de vida, de creerse capaces de ejecutarlo, que no tengan barreras imposibles de superar para lograrlo y que cuenten con los medios necesarios para realizarlo.

## **ESTAR SIEMPRE PENDIENTE DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

Aunque tenemos que ser muy respetuosas/os con las culturas distintas a la nuestra, podemos pensar en unos objetivos occidentalizados para la perspectiva de género que tendremos que ir adaptando y flexibilizando dependiendo de las circunstancias concretas en que nos encontremos.

La perspectiva de género tenemos que tenerla en cuenta también en nuestro mundo académico. La universidad y todo lo que de ella emana, está inmersa en la cultura patriarcal machista imperante por lo que, sin darnos cuenta, cuando hablamos de informes, trabajos, investigaciones, etc., dejamos fuera todo lo que tiene que ver con los sentimientos y con las emociones. Normalmente se entiende que “lo serio”, es lo frío, lo que no expresa emociones y por eso se hacen esos informes terribles por muertos y por vacuos y “lo vivo”, lo que “realmente” ha pasado, el cómo lo hemos vivido, se deja para comentarios informales.

El reto está planteado: VIVIR el proceso y saberlo PLASMAR entero.

Evidentemente, la perspectiva de género en este sentido, no solo hay que tenerla en cuenta a la hora de redactar los informes sino en todo momento, ¿cómo hacer en la práctica para tener una mirada holística e integradora?

¿Qué hacer cuando al principio de una reunión se habla de emociones, de sentimientos cotidianos? ¿cómo introducir el tema que estaba previsto?

Normalmente, en esta cultura patriarcal, se dan dos golpes en la mesa y se dice algo así como: dejémonos de boberías y hablemos de lo serio.

El reto está en integrar sin solución de continuidad, el tema sobre lo que estaba previsto hablar, pero sin cortes bruscos que signifiquen fraccionamiento de la realidad. Tenemos que tener siempre presente el aquí y ahora. Podemos llevar objetivos para esa reunión o para ese día, pero lo más importante es saber “sentir” el presente. Primero dejarse penetrar por la realidad concreta y después preguntarnos: Tal como están las cosas, ¿cómo introducir lo que queríamos?

Es como estar continuamente aprovechando los analizadores que la realidad nos plantea para seguir avanzando en el proceso.

No podemos obviar los sentimientos, los nuestros ni los de ellos/as, ni intentar meterlos en un saco para que no se mezclen con el trabajo “serio”. Todo está mezclado y así hay que trabajarlo y que plasmarlo. Lo que hay que saber cómo plasmar esa complejidad en unos informes para que sean inteligibles y que cumplan los objetivos para los que se hacen.

Aparte de esta perspectiva de género, transversal y que tiene que impregnar todo, no está de más tener en cuenta una serie de objetivos para la transformación, a más o menos largo plazo y según la cultura de la que estemos hablando, de la vida cotidiana de hombres y mujeres. Este trabajo es mucho más efectivo en la medida que vayamos incorporando a gente de la misma comunidad, es cuestión de ir consiguiendo “cómplices” con los que ir compartiendo y avanzando.

Podríamos definirlos en:

- Cuestionar y provocar reflexión sobre el reparto de roles tradicional.
- Fomentar unas relaciones no desiguales entre hombres y mujeres.
- Apoyar el camino hacia la equidad en el reparto de tareas.
- Ayudar a traspasar “fronteras de cristal”.
- Fomentar la participación de los hombres en la vida “interior” y de las mujeres en la “exterior”.

Para trabajar en estos objetivos tenemos que impregnar con ellos todas nuestras actividades, todas nuestras observaciones, comentarios y reflexiones con la población, aprovechando cualquier circunstancia para incidir en ellos.

Es conveniente observar, por ejemplo (todo esto haciendo hincapié en las diferencias por culturas):

- En los parques y plazas públicas a qué juegan niños y niñas. ¿Juegan juntos? ¿Juegan a lo mismo?
- Quienes pasean a los bebés, quienes llevan niños/as en brazos, quienes los llevan al parque, al colegio, etc..
- Las personas mayores, jubiladas, ¿tienen actividades donde participan por igual hombres y mujeres?
- En las tiendas, hay hombres solos comprando? ¿en qué tipo de tiendas?
- En los bares, ¿Cómo es la clientela? ¿Hay diferencias según las horas o siempre son los hombres?
- Cómo están constituidas las Juntas Directivas de las Asociaciones? ¿Quiénes curran en lo cotidiano en esas asociaciones?
- Quiénes acuden a nuestras reuniones y qué podemos hacer, en horarios y servicios complementarios, para equilibrar la presencia de hombres y mujeres.

Estas primeras observaciones nos darán pié para hacer comentarios “provocativos”, preguntas ingenuas sobre las costumbres “normales”.

Para un cambio profundo de estas costumbres, que son reflejo de valores arraigados, tienen que pasar muchos años pero también es verdad que se pueden observar cambios rápidos que propician ese comenzar de camino.

Hay que estar muy atentos/as, cualquier ocasión es buena para provocar reflexión en cualquier colectivo. Por ejemplo, si estamos hablando con niños que juegan al fútbol en una plaza, les podemos provocar preguntándoles donde están las niñas aficionadas a ese deporte. Cuando hablamos con varones adultos, es conveniente introducir preguntas sobre sus hijos/as, o cualquier otro asunto “doméstico”, algo que hacemos habitualmente cuando hablamos con mujeres. Al contrario, cuando hablamos con mujeres, preguntarles por la vida del barrio, por los movimientos asociativos, por las demandas de la comunidad, por la vida pública, por lo público.

Tenemos que diseñar técnicas concretas para trabajar sobre los cinco objetivos reseñados a lo largo de todo nuestro trabajo, no solo en momentos puntuales.

El Diagnóstico Rural Participativo (DRP)<sup>12</sup>, nos puede proporcionar técnicas, que tenemos que adaptar a nuestras necesidades. Por ejemplo los horarios diarios para el reparto de tareas, el transecto para descubrir los sitios “de hombres”, “de mujeres”, de jóvenes, etc. No podemos olvidar de cómo el urbanismo refleja los valores imperantes.

## ESCUCHAR EL DOLOR, EL PLACER Y EL MIEDO DE UNA COMUNIDAD, DE UN COLECTIVO

Si quieres implicarte, escucha historias. A través de las historias, de cómo se refieren a ellos/as, a los/las demás, de las fechas u ocasiones especiales que mencionan, de lo que hablan, de lo que no hablan, de lo que se ríen, de lo que se sonrojan, de lo que se avergüenzan, de lo que se prohíben hablar, de lo que se sienten orgullosas/os, ..., podemos ir entendiendo sus dolores, sus placeres y sus miedos, las vías que tenemos para provocar transformación.

Aparte de la escucha atenta, hay técnicas concretas, por ejemplo del DRP, que nos ayudan a la recogida de esta importante información.

- La línea histórica o línea de tiempo. Con ella se pueden ubicar los principales acontecimientos, las fechas que marcan un antes y un después para esa comunidad, o para ese colectivo. Esta técnica es fundamental para reflexionar sobre esos hechos y sus repercusiones.
- El calendario anual. Con él se recogen los momentos del año donde se dan determinados acontecimientos, por ejemplo, fiestas, encuentros entre vecinos/as, asambleas importantes, etc. Por supuesto se estará muy atento/a a lo que expresan de cada uno de estos acontecimientos.
- El juego sociológico. (Adaptación). Para que expresen claramente sus prejuicios, miedos o “envidia” acerca de determinadas personas, colectivos, profesiones, etc. es muy revelador el juego con fotos de muy diversas personas. Fotos donde se reflejen distintas culturas, subculturas, costumbres, profesiones (por ejemplo profesiones represoras, o de distintos cultos religiosos, o de distintas pandillas), edades, etc. Se pide que clasifiquen de la manera que quieran estas fotos. Se provocará debate y reflexión sobre los distintos criterios que surgen para la clasificación. Otra posibilidad es que la gente saque fotos de las distintas realidades del barrio para buscar potencialidades.

---

<sup>12</sup> **Diagnóstico Rural Participativo (DRP).** Enfoque que agrupa diversos métodos y técnicas orientados a que la población local analice su realidad, exprese sus problemas y prioridades, y utilice la información generada por su análisis para llevar a cabo el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo [Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo - <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/76>].

- Sencilla exposición de fotos antiguas o nuevas del barrio donde se muestren rincones “bonitos” y “feos”. Estar muy atentos/as a sus expresiones de orgullo, de vergüenza, y de lo que comentan sobre lo que habría que hacer. Esta técnica da mucho más juego si se puede lograr que sean los/las niños/as del barrio quienes hagan las fotos o pequeños videos, que se pueden complementar con dibujos.
- El transecto. El recorrido con algunos vecinos/as por una zona, previamente elegida, así como definido el tema a observar, para ir identificando sobre el terreno los puntos “blancos” y “negros”. Recogeremos lo que nos enseñan, lo que nos quieren ocultar, por donde no quieren pasar y qué dicen sobre ello, para después plasmarlo en un dibujo lo más creativo posible. Toda la técnica, evidentemente será hecha con gente del lugar o por la gente que siente no poderse integrar en el mismo.

Todas estas técnicas, así como cualquier otra que se nos ocurra, sirven para identificar los dolores, los placeres, los miedos, pero no para pararse en lamentaciones ni en suspiros por otras épocas, sino para provocar reflexiones creativas sobre la construcción de futuros posibles.

## ¿Cómo se puede hacer todo esto en el día a día?

Queremos esbozar los pasos metodológicos que nos pueden ayudar a tener un orden planificado aunque muchas veces la gente desborda ese orden, cosa deseable porque significa que se han apropiado del proceso, pero nos sirve de guión para no perdernos del todo en ese caos magnífico que es la vida comunitaria.

Creemos que existen dos extremos igual de peligrosos:

El activismo, el actuar sin planificación, sin unos objetivos claros, un hacer por hacer, porque no cambia nada en profundidad. Esto puede pasar cuando hay muy buena voluntad, mucha implicación pero, repito, no hay una planificación en el sentido de tener un “para qué” claro y sistematizado que permita hilar unos *por qué* y unos *qué hacer* y asimismo una evaluación. Aquí me gustaría insistir que cuando hablamos de planificación nos estamos refiriendo a una planificación participativa, donde podemos planificar lo que nosotros vamos a hacer, el *para qué* nuestro pero no podemos planificar lo que la gente tiene que hacer ni los *por qué* y los *para qué* de los demás. No es saber lo que la gente tiene que hacer o lo que la gente necesita, es planificar lo que nosotros tenemos que hacer para lograr el grado de implicación necesario que permita ese proceso de reflexión conjunta y en donde la gente diga y decida sobre sus vidas, trabajando con los cuatro hilos antes descritos.

En el otro extremo el peligro estaría en confiar demasiado en que una buena planificación conlleva invariablemente al éxito. Desgraciadamente no hay ninguna varita mágica ni recetas infalibles, en cada sitio y lugar, en cada tiempo y ocasión las situaciones son distintas y requieren actuaciones distintas, ritmos distintos. No podemos dormirnos en los laureles ni mecanizar nuestra forma de trabajar, se requiere siempre cierto grado de improvisación, sexto sentido, una pizca gorda de creatividad y muchos gramos de sentido del humor.

Comentar otra vez que cuando hablamos de trabajo con perspectiva comunitaria nos referimos a tener una planificación integral de un territorio, una planificación que vaya llevando a una coordinación de planes y proyectos y que estos caminen por las sendas marcadas y definidas por las personas integrantes de esa comunidad. Implica ir construyendo juntos un sueño común.

Estos pasos metodológicos también se pueden **adaptar a un trabajo de ciclo corto**. En este caso podemos hablar de: Negociación, donde se aclara el dolor por el que empezar, las expectativas de las personas que acuden; análisis de las distintas redes con que cuenta la persona y las redes sociales (recursos) que utiliza para la coordinación; escucha de los relatos, de las distintas visiones que existen sobre el problema; sistematización de la información para devolverla y así validarla, provocar nuevos enfoques y profundizar en las causas; ayudar a priorizar y encontrar los nudos críticos de la situación; definir conjuntamente líneas de trabajo y primeras acciones; y definir conjuntamente los criterios y los indicadores que marcarán cómo evoluciona la situación.

## PASOS METODOLÓGICOS

Esbozaremos unos pasos para que puedan servir de guía para desarrollar un trabajo basado en estas metodologías, pero, como todo en esta vida, no se deben tomar al pie de la letra.

### Conformación del grupo o equipo de trabajo

Es útil tener en cuenta una serie de factores, por ejemplo:

- Conviene que el grupo sea lo suficientemente grande como para permitir el intercambio de puntos de vista, y a su vez lo suficientemente pequeño para que las dificultades de coordinación no impidan ese intercambio (lo óptimo sería de 5 a 7 personas).
- Es importante que el grupo sea heterogéneo en cuanto a procedencias profesionales-académicas y también en cuanto a experiencias en distintos ámbitos sociales.
- Para impedir que las distintas formas de trabajar de los componentes de grupo bloqueen el trabajo en común, es importante organizarse funcionalmente, tanto para dentro como para fuera. Es decir, hay que dividirse las funciones hacia fuera sacando el máximo provecho de las habilidades y aptitudes de cada persona, pero también hay que cuidar el grupo hacia dentro. Es fundamental que se de un buen intercambio de información y que las relaciones estén basadas en unas confianzas mutuas donde se tengan muy en cuenta los sentimientos y emociones.
- Puede hacerse un reparto de roles dentro del grupo para que, de forma rotativa, se encarguen de las tareas, por ejemplo de: . aportar información, sistematizar lo realizado, organizar las reuniones y tareas, “cuidar” al grupo (clima de confianza, de compartir, ...), y alguien que como “torre de control” haga el seguimiento de que estos roles se cumplen adecuadamente.
- Es muy positivo que en este grupo de trabajo existan profesionales que ya estén trabajando en la zona, que no todos “atterricen” por primera vez.
- Cuando alguno de los miembros del equipo tiene que compatibilizar este trabajo con otras tareas, es imprescindible que, desde el principio, se negocien tiempos de dedicación.

### Ejercicio de auto-reflexión

Ejercicio de auto-reflexión, de autocrítica, para desvelar nuestros *para qué*, nuestros dolores, nuestros prejuicios e ir esbozando, en el caso de que no nos venga dado, el problema sobre el que vamos a trabajar. Esto es un ejercicio imprescindible en el grupo o equipo de trabajo que tantísimas veces se obvia y por lo tanto se actúa con muchas cartas escondidas en muchas mangas. Primero de forma individual y luego grupal, hay que utilizar técnicas que nos permitan exteriorizar prejuicios, miedos, esquemas y valores rígidos sobre la realidad sobre la que trabajamos porque de no visualizarlos nos enturbiarían enormemente

el trabajo. Se tiene que crear una filosofía de trabajo compartida por el equipo y que sea distinta a la que cada persona trae. Es una construcción conjunta, un espacio común distinto y mucho más rico que la suma de los espacios traídos individualmente. Este paso metodológico lo ponemos en primer lugar solamente por cuestión de orden porque, la práctica de la reflexión sobre la acción, tiene que convertirse en una práctica cotidiana en cualquier trabajo participativo.

## Negociación inicial

Para llegar a un consenso, a partir de los distintos dolores que tienen las distintas partes afectadas, sobre el problema primero sobre el que incidir. Para iniciar un proceso, sea comunitario o no, sea participativo o no, hay que arrancar de algún sitio. En el caso de un proceso comunitario y participativo, hablamos de que este punto de inicio, no sea decidido por solo una parte afectada sino que sea negociado entre las partes. Generalmente podemos hablar, cómo mínimo, de tres partes: La parte política o contratante, la parte técnica y la parte de las personas afectadas. Lo más común es que ya estén o hayan estado trabajando en el territorio donde vamos a incidir, diversas entidades u organismos con sus proyectos, personas implicadas, formas de trabajar y sus propios objetivos. Desde el principio hay que ser muy claros con todas y todos y partir de lo que ya hay. No podemos pretender empezar un proceso como si empezara la historia.

Hay que arrancar poniéndonos de acuerdo en algo que afecte a las partes, no es que tengamos que compartir el punto de vista sobre un problema sino en ponernos de acuerdo en que “eso” es un problema. Algo que duela aunque el dolor sea distinto y ocasionado por distintos factores. Hay que empezar por un dolor a tres bandas, un dolor concreto. Si alguna de las tres partes no siente ese dolor, es fácil que el proceso comunitario no arranque o que decaiga al poco tiempo.

Tampoco se puede esperar que todos los técnicos que actúan en la zona y todas las personas afectadas, se pongan de acuerdo para empezar el proceso. Hay que conseguir un mínimo consenso, en principio contar con las personas “representantes” que quieran participar. Por el camino se irán sumando más.

## Ante-proyecto

Aunque ya se tenga, para poder negociar, unas ideas sobre lo que se quiere desarrollar, es después del proceso de debate y negociación cuando podemos realmente elaborar el ante-proyecto o pequeño plan de trabajo.

Este ante-proyecto tiene que contestar a las preguntas ¿para qué? ¿por qué? ¿dónde? ¿cómo? ¿cuándo?, es decir, se tiene que delimitar la problemática, redactar los objetivos que se persiguen, cuál va a ser la metodología a seguir y en qué fases y tiempos se va a desarrollar.

No puede ser un documento engorroso y académico, debe ser claro y preciso para que esté presente y sea fácil de consultar por cualquier persona interesada.

## Investigación inicial

Una vez elaborado el ante-proyecto, es interesante hacer una recopilación de información existente, de datos secundarios y de las distintas posturas teóricas de diversos autores. Qué se ha dicho y hecho sobre la situación a trabajar. Por ejemplo declaraciones en distintos medios de comunicación, en programas políticos, estudios anteriores que se hayan hecho en la zona o sobre el problema, trabajos realizados, profesionales que hayan intervenido, etc. También tenemos que analizar los datos secundarios que nos

ayuden a la contextualización y a la comparación, a lo largo del proceso, con los datos que vayan apareciendo.

Interesa contrastar distintas formas y perspectivas de afrontar un mismo tema y, además, posicionarnos en un enfoque que sea pertinente a los objetivos propuestos y a las finalidades que con ellos se persiguen.

Podemos recurrir a la bibliografía existente y a entrevistas con personas expertas, así como a estadísticas existentes o a cualquier otra fuente de información.

Mientras realizamos esta recopilación no nos debemos aislar, paralelamente, la búsqueda de información es una buena excusa para dar a conocer lo que se está haciendo y para ponerse en contacto con distintos grupos de la comunidad.

### Creación del Grupo Motor

El equipo de trabajo, aunque esté implicado de antemano en la comunidad, y mucho más si está conformado por personas más o menos lejanas a ella, necesita de gente del lugar que esté cercana, que sean “cómplices” en el proceso. No deben ser personas destacadas ni representantes, sino gente con experiencia en el lugar, que crean en el trabajo y que tengan un tiempo para dedicar a esta labor. Pueden ser también otros profesionales que trabajen allí.

La creación de este equipo a veces no es fácil al principio del proceso, y a veces se crea de manera espontánea en los primeros pasos. Lo ponemos en este punto pero es conveniente tenerlo presente desde el inicio mismo, cuanto antes se vaya configurando, mejor.

El grupo motor, incluido el equipo de trabajo, debe ser de unas 10 o 12 personas para que sea operativo. A veces es difícil conseguir un grupo motor estable, no importa siempre que se mantenga la referencia de grupo. Hay que tener en cuenta también que este grupo es una oportunidad de difundir estas metodologías a personas que se va a quedar trabajando y/o viviendo en el sitio.

Las funciones de este grupo motor son muy similares que las del equipo de trabajo, por supuesto con las diferencias claras de que unas personas son las responsables directas del trabajo, que para unas estas tareas forman parte del trabajo para el que han sido contratadas y para otras es voluntario. Pero en cuanto a la división de tareas específicas se debe atender más a la capacidad y oportunidad para ejecutarlas que a cualquier otro criterio de escalafón profesional.

### Mapeo de las redes

Después de ponernos de acuerdo sobre el problema por donde empezar a trabajar y haber contemplado lo que se ha dicho y hecho, tenemos que abrir el foco y visualizar, mediante la técnica del Socio-grama o mapeo comunitario, “quién es quién” y cómo se relacionan las distintas entidades, personas y colectivos en relación a dicho problema.

La técnica del Socio-grama debe ser realizada por el Grupo Motor dentro de la suficiente confianza, porque el análisis de las relaciones puede provocar discusiones que, en estos primeros momentos no deben alterar los ánimos.

Nos haremos la idea de con qué fuerzas contamos a favor (los afines), con cuales nos tenemos que aliar para cosas concretas (los diferentes), a quienes tenemos que “seducir” (los indiferentes) y a quienes tenemos que aislar (los contrarios) para que no representen un obstáculo insalvable.

Este mapa de actores, aparte de ayudar a ubicarnos mejor y a constatar nuestras ignorancias en relación a cómo se mueve la comunidad, también nos ayuda a ubicar las posibles opiniones diferentes en relación al problema que trabajamos.

También es el instrumento que nos sirve para elegir una muestra significativa para escuchar todos los discursos diferentes acerca del problema. No es una muestra representativa, es una muestra cualitativa para escuchar todas las opiniones posibles, incluidas por supuesto, las opiniones contrarias.

Esto nos posibilita crearnos una estrategia común con los afines para acercarnos y negociar con los diferentes. Una vez hecha esta negociación tenemos mucha más fuerza para llegar a los indiferentes o ajenos y aislar a los contrarios.

### Constitución de la Comisión de Seguimiento

Esta Comisión, o como se quiera llamar (Mesa, Plataforma, ...), reúne a todas las entidades y personas potencialmente interesadas en estar informadas del trabajo que se está realizando en cada una de sus etapas. También es el lugar adecuado para hacer el seguimiento y la reorientación de dicho trabajo, así como para debatir y negociar propuestas.

Aquí sí deben estar los representantes de todos los sectores sociales organizados y de las distintas administraciones.

A esta Comisión se irán integrando más personas a medida que se avance y se va a conocer el trabajo. También es un órgano idóneo para difundir el proceso y que se reflexione sobre él en la comunidad, así como para introducir poco a poco el estilo participativo en las organizaciones que representan. .

No importa el número de integrantes de esta Comisión, porque no es un equipo de trabajo y, según sea su número, se buscarán las técnicas adecuadas para que las reuniones sean operativas.

Estas reuniones no tienen que ser muy frecuentes, basta con una cada tres o cuatro meses, siempre que no surjan conflictos o no lo demande una parte importante de sus miembros.

### Escucha activa de las redes

Después de saber quién es quién y cómo se relacionan, tendremos que escuchar a todos esos sectores identificados e implicados, de una forma u otra, en el problema o situación sobre la que estamos trabajando.

Empezaremos por entrevistar a personas que llamamos expertos temáticos (teóricos del tema a trabajar) y expertos vivenciales (con mucha experiencia en esa comunidad), para que nos ayuden a centrarnos y a indicarnos líneas o aspectos del problema sobre las que no podemos dejar de investigar.

Así ya estaremos preparados para escuchar a los distintos sectores, entidades, personas, grupos y colectivos (asociados o no), que aparecen en el mapeo o sociograma. Es conveniente dividir el sociograma en doce sectores (con líneas horizontales y verticales siguiendo la división hecha en los ejes), para entrevistar a personas o colectivos pertenecientes a todos y a cada uno de esos doce sectores.

Es decir, la muestra primera sale de esa división. Después veremos, según las circunstancias, si es conveniente además dividir alguno de esos sectores por alguna otra variable: edad, sexo, etc.

Entonces, como mínimo, tenemos 12 “escuchas” que realizar, una a cada sector en que hemos dividido el mapeo.

Para estas “escuchas” utilizaremos diversas técnicas cualitativas y del DRP (Diagnóstico Rápido Participativo): entrevistas abiertas o semiestructuradas (tanto individuales como grupales), grupos de discusión, talleres, transectos, perfil histórico, etc.

Es necesario elaborar una guía previa que contenga los objetivos perseguidos y los temas y subtemas que han de cubrirse en esas “escuchas”. Si no se tiene mucha experiencia se pueden tener preparadas unas posibles preguntas orientativas por si la conversación decae y se hacen unos silencios demasiado prolongados.

Hay que tener preparados como tres “recipientes” donde se va a ordenar toda la información recibida. Uno amplio para la información en su conjunto, es intentar percibirla de forma global y esto nos va a dar la

perspectiva ideológica del que habla o de los que hablan. Esto se compara con el lugar que ocupaba en el sociograma de partida a ver si realmente cubre ese sector. Para el segundo “recipiente” tenemos que escuchar qué dice exactamente sobre el tema o temas que nos preocupan, poniendo el énfasis en las aparentes contradicciones, porque son precisamente estas ideas no tan cristalizadas las que van a permitir la reflexión de segundo orden que pretendemos a la hora de devolver la información. El tercer “recipiente” lo reservamos para toda la información referente a las relaciones que existen en la comunidad, cómo hablan unos colectivos de los otros, quienes son esos “otros”.

Teniendo preparados esos “recipientes” hay que escuchar atentamente todo lo que se dice, lo que no se dice, y cómo se dice, acerca de lo que duele, lo que se quiere y lo que se teme.

### Devolución de la información

La labor ahora es sistematizar toda la información recogida, que (NO ES INTERPRETAR) es organizarla para poderla devolver de manera entendible y que sirva para la reflexión conjunta, pero con frases textuales.

El objetivo de la devolución es provocar una reflexión sobre lo dicho, “por qué dijimos lo que dijimos”. Este es el paso metodológico fundamental si queremos trabajar la participación. Teniendo unas primeras impresiones, no es cuestión de interpretar nosotros solos esos resultados y decir cómo es la población o qué opinan y de ahí sacar nosotros una programación de acciones a realizar. Estos primeros resultados pueden contener muchos tópicos, muchas contestaciones “políticamente correctas” y muchas veces llevan a planificaciones que conducen al fracaso. Se trata de que la población reflexione sobre lo que dijo, por qué lo dijo y que cada persona vea que hay muchas opiniones distintas a la suya, iguales de válidas y que, para construir una solución tenemos que ponernos mínimamente de acuerdo.

Estas devoluciones hay que hacerlas a través de talleres, reuniones colectivas más o menos amplias, mediante eventos multitudinarios y algo festivos, etc. y siempre se utilizarán las frases textuales, las opiniones tal cual fueron emitidas. Lo que hay que cuidar es que estas opiniones sean suficientemente variadas y de distinto signo, que hayan positivas y negativas, que aparezcan las más oídas pero sobre todo, las originales, las que abren nuevas rutas, nuevos puntos de vista aunque hayan sido dichas minoritariamente. Se evitará dar solamente dos posturas, como suelen hacer las encuestas: a favor o en contra, porque con esto lo único que se consigue es el enfrentamiento y que unos “ganen” y otros “pierdan”.

Para evitar los dilemas que normalmente se dan entre las posturas cristalizadas y mayoritarias, los Si y No opuestos, trabajaremos los tetralemas o multilemas que tienen en cuenta otras posturas emergentes, minoritarias, que no son ese “Si” ni ese “No”, que contemplan otras posiciones, que rompen el debate tópico y paralizante. Pueden ser opiniones que reflejen el “Si pero No así”, o “ni Si ni No”, sino una alternativa distinta que cuestiona la misma pregunta.

Este es el paso en el que servimos de espejo, donde facilitamos a la persona, al grupo, a la comunidad que se mire a sí misma y se vea formando parte de un todo más amplio, que la gente se mire entre sí, que haga suyo el problema y vea la posibilidad de ser protagonista de las soluciones.

### Priorización de problemas

Como la realidad es muy compleja y los problemas también aparte de muy numerosos, hay que priorizar, hay que encontrar tres o cuatro aspectos sobre los que empezar a incidir. Para ello se utilizan técnicas como el flujograma, el árbol de problemas, etc. que a través de buscar las posibles relaciones causales y de ubicar a los actores principales para la resolución de dichos problemas, permiten visualizar esos “nudos críticos” posibles de abordar.

Con este paso la gente empieza a ver los posibles caminos, se va desenredando la madeja, se pueden superar los momentos de agobio por la magnitud o complejidad de los problemas. Lo importante es apropiarse de la idea de que puede haber un camino pero que hay que construirlo. Aquí se rompe la rueda del paternalismo y del esperar que otros solucionen o del decidir por otros.

### **Construcción de la idea fuerza**

Es marcarse unos objetivos pero no como metas cerradas a conseguir, sino como puntos en el horizonte que iluminen constantemente el camino, que sirvan para definir indicadores para avanzar y evaluar.

Aquí se ve lo difícil que es saber lo que queremos, muchas veces lo que nos guiará será lo que no queremos. Es igual de válido para avanzar y para que la gente se vaya apropiando de su propio devenir. Esta idea fuerza dota al proyecto de la integralidad necesaria, de la idea común que sirva como paraguas de todas las acciones a decidir.

### **Talleres de propuestas**

Si ya sabemos lo que queremos o al menos lo que no queremos, de lo que hay que huir, ahora es el momento de pensar en acciones concretas a realizar.

Hay que volver a talleres, talleres de creatividad, para que la gente proponga acciones concretas. A estas alturas del proceso ya se han creado estilos distintos de proponer, de pensar en soluciones, normalmente no se echan tantos balones fuera, se asume la parte de responsabilidad y se confía en que juntos se pueden lograr cosas.

Todo el desarrollo del trabajo implica una “educación” en procesos participativos que va arraigando en los colectivos, son granitos de arena que se van poniendo para caminar hacia democracias participativas.

### **Planes operativos de acciones integrales y sustentables**

Ya seleccionadas las acciones a realizar hay que hacer cronogramas con tiempos y responsables. Cuadros con los recursos necesarios, y con la organización necesaria para la realización y seguimiento.

A lo largo del proceso se ha tenido que ir conformando una estructura democrática de organización para la toma de decisiones. Es necesario un grupo motor, un pequeño grupo para dinamizar todo el proceso y una comisión de seguimiento con todas las “fuerzas vivas” para que el procedimiento sea transparente, aparte de los grupos o equipos de trabajo que se encargan de cada línea de acción. El grupo motor, como ya hemos dicho, debe estar conformado, siempre que sea posible, por tres o cuatro personas técnicas de distintos organismos y por dos o tres personas a las que les afecte de otra manera el problema y que tengan tiempo y ganas de trabajar con estas metodologías.

### **Plan de comunicación**

También hay que diseñar los mecanismos de difusión para que el trabajo no quede encerrado en pequeños grupos, y los instrumentos para la evaluación. La difusión hay que hacerla desde el inicio del proceso y atendiendo mucho a las formas “normales” de comunicación en el territorio y entre los distintos colectivos. Hay que usar y mejorar los canales ya existentes.

## La evaluación

Se hará siguiendo las pautas e indicadores establecidos en su momento para cada una de las líneas de acción. Estos indicadores tienen que construirse consensuadamente y muy pegados al territorio concreto donde estemos trabajando. A ser posible tienen que ser fácilmente medibles por los mismos colectivos implicados, aunque a veces hay que recurrir a técnicos especializados, por ejemplo, la calidad del agua potable o del aire, pero hay otros muy creativos y que miden muy bien lo que la gente entiende por calidad de vida en un sitio concreto.

Insisto en que esto es un esquema metodológico, no son pasos rígidos porque el proceso desborda el orden establecido. A medida que la gente se apropia del trabajo y de las técnicas, impone sus ritmos y su creatividad. Normalmente antes de recorrer todos los pasos surgen acciones que se pueden ir realizando y que animan mucho a seguir, son pequeñas cosas que ayudan a que la gente se crea capaz y confíe en la voluntad de políticos y técnicos de hacer caso a lo que ellos propongan.

Otra de las cosas a tener en cuenta es que en el proceso aparecerán oportunidades de trabajar estas metodologías a distinta “profundidad”, porque la integralidad de la que hablamos depende de los tiempos disponibles, de la implicación del personal técnico, de la de la ciudadanía, y de otros factores que se entremezclan, fortaleciendo o entorpeciendo el proceso de cambio. No siempre va a ser posible trabajar con la profundidad que se requiere, porque para un trabajo integral y de cambio profundo, se precisan al menos, unos diez años.

## CONDICIONES MÍNIMAS NECESARIAS

Sabemos que no es fácil trabajar de forma participativa e integral porque hay unas condiciones previas que no lo facilitan, pero es posible. Hay unas condiciones mínimas para poderlo llevar a cabo con alguna posibilidad de éxito. Creemos que las condiciones imprescindibles desde las administraciones son:

- Predisposición de algunos profesionales para llevarlo a cabo
- Que se puedan negociar tiempos y recursos

Después ya vienen otras condiciones que facilitan el proceso y aumentan las posibilidades de éxito:

- Formación y seguimiento metodológico
- Posibilidad de trabajar a largo plazo
- Existencia de movimientos sociales
- Poder trabajar en un territorio suficientemente abarcable

El objetivo a largo plazo es que se convierta en la forma “normal” de trabajar por todo el personal técnico o voluntario que incida en la zona. No es, por supuesto, que haya una forma rígida de hacer las cosas, sino que sea “normal” trabajar coordinadamente, según un plan establecido y con la participación continua de la población.

Una participación que incide en todos los pasos, desde el proyecto hasta la evaluación, y con poder de decisión. La población tiene que ser la verdadera protagonista de todo el proceso. Es una forma de luchar contra el clientelismo, contra el paternalismo y demás “ismos” que nos pueden rodear y tentar cuando trabajamos descoordinadamente e intentando dar soluciones individuales a problemas que son realmente sociales y por ende, de gran envergadura.

## A modo de conclusión

Quisiera terminar con un mensaje esperanzador respecto a la posibilidad de hacer un trabajo que supere las divisiones, tanto académicas y de organización burocrática, como de métodos y formas según sea la profesión que ejerzamos, quién nos contrate, el tiempo del que dispongamos o el lugar desde donde nos implicamos.

Tenemos el reto de superar barreras que se han ido creando artificialmente, viejas divisiones que respondían a un modelo de organización social ya obsoleto. Las rígidas clasificaciones académicas del conocimiento son fruto de un momento histórico que no están dando respuesta a las necesidades actuales. Las distintas administraciones, con sus parcelaciones y formas de atender las grandes demandas sociales, también dejan mucho que desear en ese camino de la transformación social.

Ojalá podamos aportar un pequeño grano de arena viendo la integralidad de las situaciones, implicándonos, reflexionando continuamente sobre nuestro quehacer y compartiendo nuestras experiencias.

## Dirección de Internet

<http://www.redcimas.org>

En esta página encontrarán un elevado número de artículos metodológicos, Manuales y la descripción completa de alguna de las técnicas nombradas en este artículo. Asimismo cuenta con una amplia bibliografía.