

técnicas antes reseñadas), y otra de priorización de las líneas de trabajo a las que se debe dar mayor importancia. Hay muchas tareas a las que habría que dedicarse para atajar las causas del problema, pero como el tiempo y los recursos son limitados, debemos concretar cuáles son las más importantes y las más urgentes.

Una vez hechas las reuniones con grupos pequeños o mesas de acción, algún portavoz de cada grupo explica sobre un papelógrafo o cartel, los rasgos principales de sus análisis (o líneas de propuestas). Ha de hacer referencia a los contenidos que integren los diferentes aspectos causales, y a los actores, redes y conjuntos de acción que podrían participar en construir soluciones viables. No se trata de que gane uno frente a otros en la priorización, sino de que cada persona pueda ponderar distribuyendo sus puntos para aquellas propuestas que le parecen más interesantes. Cada persona tiene un número de puntos que puede distribuir como quiera entre las propuestas.

Hay casos en que se prohíbe votar por la propuesta del propio grupo, y en otros casos también se añade una "bola negra" de oposición o desacuerdo fundamental para alguno de las propuestas.

Para crear mejor ambiente e implicación, cada grupo puede exponer sus propuestas de trabajo lo más creativamente posible. Para ello es imprescindible aportar material: papel de periódico, cartones, tijeras, rotuladores o marcadores de colores, etc.

Suele ocurrir que hay unos pocos entre los análisis propuestos en donde se concentran las ponderaciones, y luego hay un salto hasta los que siguen en la lista. Entre los que han resultado con más puntos, se puede hacer un intento

PROPUESTAS EASW B	ACTORES RESPONSABLES	PUNTOS
Negociar al principio demandas, expectativas, contenidos, indicadores de evaluación, mediante dinámicas vivas	Profesorado Alumnado	27
Que el profesorado esté vinculado con procesos sociales externos	Profesorado Actores sociales (formales e informales)	28
Romper la estructura del aula apropiándose al alumnado de ella	Alumnado Poder universitario	30
Dar clase en espacios públicos abiertos en puntos en que el alumnado elija según sus intereses	Profesorado Alumnado	33

FIGURA 2.24: Ejemplo de votación ponderada.

de articulación y convergencia también si se quiere encontrar un eje central, una idea fuerza, pero también se pueden mantener esas varias líneas de análisis (o incluso de propuestas de acción).

Lo más importante es conseguir unos consensos en la construcción colectiva del conocimiento del problema y de las líneas de acción que los participantes vean más factibles. Intentar superar los personalismos que tratan de influir en las tomas de decisiones, dando más prioridad a los contenidos (propuestas escritas) que a los portavoces (a ser posible de grupos creados de forma aleatoria). Y que la gente salga de estas sesiones con la sensación de haber construido algo concreto y colectivo. En estos procesos pueden intervenir todas las personas y todas las ideas implicadas, y no solo las de los representantes o los que dicen ser más ilustrados.

2.8. Redes democráticas desde la base: Un protagonismo colectivo

De la organización técnica a la organización participativa

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

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

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

Cuando se ponen en marcha procesos participativos puede aparecer una sensación de dejación de poder por parte tanto de políticos como de técnicos, pero hay que superarla. Tanto unos como otros tienen que estar al servicio de las necesidades de la gente, tienen que poner su saber y su poder al servicio de la ciudadanía.

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

El proceso de construcción de esas preguntas, de esas inquietudes, es el sentido de la participación. Si estamos en un proceso de educación, por ejemplo, es evidente que el alumnado no sabe muchísimas cosas, pero ¿por qué no provocar que se haga preguntas y así buscamos respuestas conjuntamente? Ese es el reto de la educación, no basarla en preguntas del profesorado y esperar respuestas preestablecidas, sino provocar preguntas y abrir el reto de la búsqueda de respuestas con el apoyo inestimable de un profesorado preparado y participativo.

Lo mismo ocurre en procesos comunitarios, la gente no tiene por qué entender, por ejemplo, de cómo se hacen los planos de un edificio, de un centro social, pero sí sabe para qué lo quieren, qué usos le quieren dar, y por ello tienen que diseñar junto con el arquitecto, que pondrá sus saberes al servicio de las necesidades. En los Presupuestos participativos la gente no tiene por qué saber de hacienda, pero sí de sus necesidades, y los profesionales traducirlas a formas administrativas operativas.

Entender esto y ponerlo en práctica puede romper esquemas, pero la participación es una aventura apasionante que siempre nos abrirá nuevos horizontes y satisfacciones. Para adecuarnos a cada situación de poderes concretos es por lo que hacemos unas Cartografías con Conjuntos de Acción que nos muestran la viabilidad de las estrategias que son posibles en cada momento.

Para que un proceso se pueda mantener por sí mismo se tiene que basar en el protagonismo colectivo construido desde la base. Es decir, que la gente sienta y compruebe que sus iniciativas son tenidas en cuenta, por el conjunto del proceso, en los grupos y reuniones, al menos en un cierto grado. No quiere esto decir, que se haga caso a todo lo que se le ocurre a la gente, sino que tiene que haber un proceso transparente de toma de decisiones de abajo arriba, donde cualquier análisis o propuesta tenga la oportunidad de ser considerada, debatida y ponderada.

Partimos, entonces, de las redes informales de vida cotidiana, de los comentarios de bares, mercados, plazas, etc., hasta ver cómo se agrupan por "conjuntos de acción". Ahora pasamos a las formas de funcionamiento para la toma de decisiones del proceso.

(Eco)organización desde la base

Se plantea una organización operativa y democrática que sea capaz de responder localmente a los retos planteados. No es frecuente que exista este tipo de organización, sino más bien algunos órganos del poder local o sectorial de tipo consultivo y generalmente un poco atrofiados en su funcionamiento. La cuestión no es cambiar un organigrama por otro, en debates internos en las administraciones, sino que debemos tomar *previamente nota del socio-grama* que haya salido del auto-diagnóstico y actualizarlo, para ver cómo se pueden *organizar "ad hoc" los conjuntos de acción en mesas de trabajo*, reuniones de taller o de centro o de barrio, asambleas, etc.

El sociograma o cartografía de poderes (Las actualizaciones del mapa de relaciones)

Al centrar el trabajo en acciones, en debates sobre problemáticas y soluciones a través de estos grupos (primero homogéneos y luego heterogéneos), el proceso habrá podido modificar la composición inicial de los distintos Conjuntos de Acción. Se habrán cambiado las alianzas, confianzas y desconfianzas previas, por lo que es conveniente hacer otro Sociograma para analizar cómo están las relaciones y testificar que se han mejorado las relaciones y que se está llegando a más personas y colectivos de la base, de las que aparecían como personas "Ajenas" y que hemos sido capaces de trabajar con las "Diferentes", por ejemplo. El sociograma, esta cartografía de poderes en movimiento, es pues una herramienta estratégica con la que los Grupos Motores podrían ir facilitando a las Asambleas desde la base perfilando las formas de funcionamiento para la toma de decisiones del proceso.

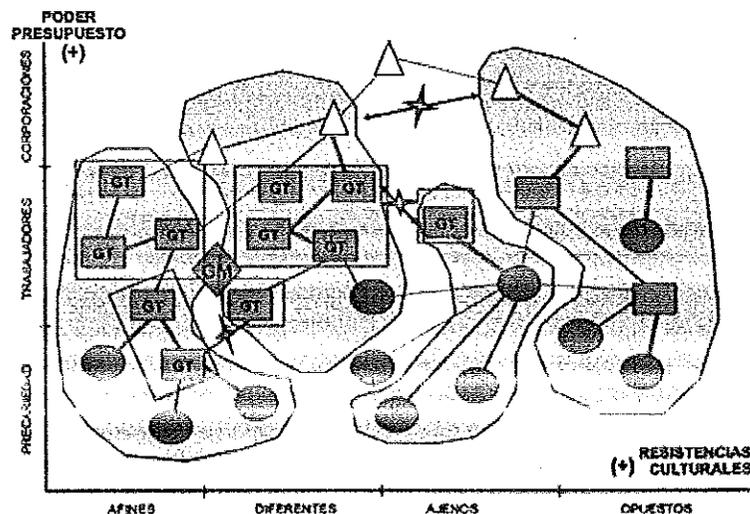


FIGURA 2.25: Toma de decisiones: mesas de trabajo por temas.

Así, en el socio-grama del ejemplo, cada Grupo de trabajo o de actividad (en el gráfico GT) se podría reunir con otros afines o diferentes por Mesas temáticas (Educación, Salud, Seguridad, Trabajo, etc.), y el Grupo Motor (en el gráfico GM) junto con el Equipo multimedia (de información), harían su labor transversal de animar a todos con la Idea Fuerza, superar bloqueos o problemas de coordinación, o de difusión. Según las diversas situaciones puede haber varios

grupos motores y equipos multimedia, aunque conviene que tengan cierta coordinación, aunque en este ejemplo para simplificar solo ponemos uno.

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

Se trata más de un *mapa flexible de funcionamiento auto-organizado* y revisable cada año, que de un organigrama jerárquico y rígido. Es decir, se trata de dotarse en el interior del proceso de un esquema de red democrática y participativa (que facilite el protagonismo de la gente) para presentarse ante los poderes administrativos o económicos con una voz colectiva y con proyectos concretos, de manera que la negociación y seguimiento sean más viables y eficientes.

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

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

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

Autoaprendizaje de grupos, comisiones y mesas

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

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

- Investigar y/o concretar sobre las problemáticas existentes que tengan relación con el tema de la comisión o mesa.
- Buscar la información necesaria, tanto en documentos como con informantes cualificados para profundizar en esa problemática.
- Hacer propuestas de solución, bien documentadas y coherentes con la Idea Fuerza.

- Hacer el monitoreo y seguimiento de la ejecución según las programaciones operativas que se han planificado en el eje o línea de acción que trabaja dicha comisión o mesa.

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

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

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

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

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

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

Por ejemplo, si se discute sobre la conveniencia de poner en la localidad una planta de reconversión de residuos sólidos y estamos en la comisión o mesa correspondiente, tendríamos que escuchar las razones y las opiniones de técnicos que estén a favor, de los que están en contra, de ecologistas, de personas que conozcan bien los vientos y características meteorológicas de la zona o los tipos de suelo, de personas que vivan cerca de otra planta de estas características, etc. y contrastar cada opinión con lo que apoya o se contrapone con la Idea Fuerza que nos guía para poder llevar a la Asamblea general del proceso información suficientemente documentada.

Otro autoaprendizaje de estas mesas o grupos es el uso de herramientas participativas, técnicas grupales, cuidados y respeto del grupo, técnicas para sistematizar los aprendizajes y las opiniones. Por eso es importante que en los Grupos Motores

haya personas con conocimientos de metodologías participativas, de trabajo en grupo, dinamización grupal, y tampoco sobra el tener alguna intuición psicológica y de resolución de conflictos.

Es conveniente que en cada reunión, para que sean rotativas, se nombren a las personas que van a hacer las siguientes tareas imprescindibles:

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

Trabajo operativo de, en y con las redes

La información que se va generando en cada Comisión o Mesa se va trasladando a algún sistema de coordinación abierto, por ejemplo por internet, para que esté informada toda la gente que quiera y a las demás Comisiones, Grupos, Mesas y Equipos.

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

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

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

No se puede perder la conexión con toda la población por eso hay que hacer también actividades abiertas, talleres, para informar y para animar a formar parte del trabajo, para integrarse en el proceso. Por ejemplo, cuando se pide asesoramiento

para algún tema, se pueden hacer mesas redondas, talleres o sesiones abiertas, explicando que no es para tomar decisiones sino para informarnos mejor e ir con más criterio a las asambleas.

Por ejemplo, puede ser que en las entrevistas se haya recogido suficiente información sobre las problemáticas concretas de educación, pero puede ocurrir que la gente en esas entrevistas haya dicho que hay problemas en educación pero no haya especificado lo suficiente. Entonces tendríamos que volver a preguntarle a la gente, a organizar debates y talleres para avanzar en propuestas y soluciones alternativas.

La Asamblea participativa

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

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

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

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

Hacen falta más dinamizadores o facilitadores (voluntarios y/o profesionales), que integren los grupos motores y mesas temáticas, y menos peleas o rivalidades por quién es el "representante" en las comisiones de negociación o seguimiento.

Se puede hacer por rotación, por ejemplo, para que no se burocratice el proceso y para que más gente pueda irse auto-formando y asumiendo la co-responsabilidad.

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

Recomendaciones y esquemas de auto-organización

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

Para preparar las Asambleas cada Comisión, Grupo o Mesa puede hacer una sistematización de lo realizado desde la última asamblea. Explicará con claridad al menos los siguientes puntos:

- Cuándo y dónde se reúne.
- Problemática que se ha detectado.
- Informaciones que se han recabado.
- Propuestas que se hacen y por qué se hacen.

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

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

Estas propuestas, una vez presentadas convenientemente y aclaradas las dudas que puedan surgir, se consensuan o se votan de manera ponderada por la Asamblea. En este sentido, es muy importante respetar a las minorías en la toma de decisiones. En momentos de bloqueo debido a disensos por un grupo minoritario, se sugiere establecer un espacio de tiempo donde la gente disconforme se reúna y elabore una

propuesta alternativa, para que tenga en cuenta las motivaciones mayoritarias y pueda reformular su propuesta.

Después, hay que organizarse también para trabajar estos acuerdos o propuestas que se consensuen en las asambleas. Puede ser conveniente cambiar el nombre y la composición de las Comisiones o Mesas y hacer un reajuste, ya que pueden interesar a más de uno de los anteriores grupos, entonces se pueden hacer fusiones y/o puede que alguna Mesa deje de tener sentido y se cancele.

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

A veces las distintas Administraciones se quieren constituir en una Mesa para que su personal técnico se coordine, en vez de repartirse por los distintos grupos de trabajo. Cada situación es distinta y no podemos paralizar el proceso por este tipo de situaciones, pero desde la Asamblea debemos poner las condiciones.

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

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

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

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

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

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

La red multimedia

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

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

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

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

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

CUADRO 2.4: Esquema básico de (auto)organización participativa a escala supra-local

AMBITOS / PROCESOS	Redes cara-cara, cotidianas y de convivencia: (Local-Provincial)	Reuniones, Talleres, Jornadas, etc. (Provincial-Regional)	Internet y nuevas formas telemáticas. (Regional-Global)	Dispositivos multi-media, audiovisuales. (Regional-Global)
1.1 Formular Problemas, 1.2 Preguntas 1.3 Agenda.	Rumores, cotilleo, sobre “analizadores”, sucesos que provocan el inicio.	Reuniones de Portavoces de Administración, Técnicos, y Asociaciones según como se inician las situaciones.	Blogs, Foros, noticias, y bibliografía. Asesoría y Preguntas de expertos	Difusión del proceso y de los sistemas posibles de participación.
2.1 Grupos motores. 2.2 Consulta, escucha, al tejido social y las redes sociales cotidianas.	Conformación de grupos motores locales voluntarios. Preguntas y conversaciones coloquiales	Mapeo-muestra, para hacer talleres y ver las diferencias de posiciones entre asociaciones y sectores no organizados.	Consulta a expertos por sistema DELPHI. Foros y blogs con diversas posiciones de contraste	Derivas y transectos, con grabación audiovisual y entrevistas y coloquios. Buzones, y teléfonos abiertos, etc.
3.1 Análisis e interpretación de posiciones, para hacer Devoluciones Creativas.	Ejes de frases dominantes y emergentes. Deliberación con talleres participativos. Se envían a escala regional	Equipo técnico mixto, para recoger “posiciones” dominantes y emergentes. Coordinación integral con flujogramas	Difusión de ejes por temas, para ser completados. Blogs y Wikis: construir posiciones superadoras.	Grabación y retrasmisión de talleres con dispositivos participativos. Enviar grabaciones a la escala regional.
4.1 Idea-fuerza integral. 4.2 Medidas más urgentes. 4.3 Planes por temas a medio y largo plazo.	Llamamiento a participar en las Jornadas con grupos de propuestas. Actos lúdicos, y propuestas (urgentes, temáticas, de conjunto)	Jornadas con grupos mixtos para priorizar la Idea-fuerza y medidas más urgentes. Comisiones de auto-formación por temas.	Priorización por internet de las propuestas mostradas. Foros, blogs, de las wikis, de las comisiones, auto-formarse y preparar las propuestas.	Folleto con la explicación del autodiagnóstico y la Idea-fuerza. Campaña para “Crear noticia” en prensa y TV con portavoces significativos y rotativos.

(.../...)

CUADRO 2.4: (Cont.)

5.1 Formas participativas de funcionamiento.	Grupo motor mixto, para recoger y animar desde las propuestas de base local.	Seguimiento y toma de decisiones desde la base (ver gráficos que se proponen, a continuación)	Equipo multimedia, para dinamizar página web, y sus secciones.	Equipo multimedia para seleccionar portavoces, de forma rotativa y con diversidad.
6.1 Evaluación seguimiento, y monitoreo	Consulta a la población una vez al año para evaluar el proceso.	Criterios y objetivos para indicadores.	Consultas y sondeos de seguimiento por usuarios de internet.	Difusión y consultas por radios comunitarias, etc.

Fuente: *Elaboración propia a partir del proyecto andaluz "Redes Interculturales"*

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

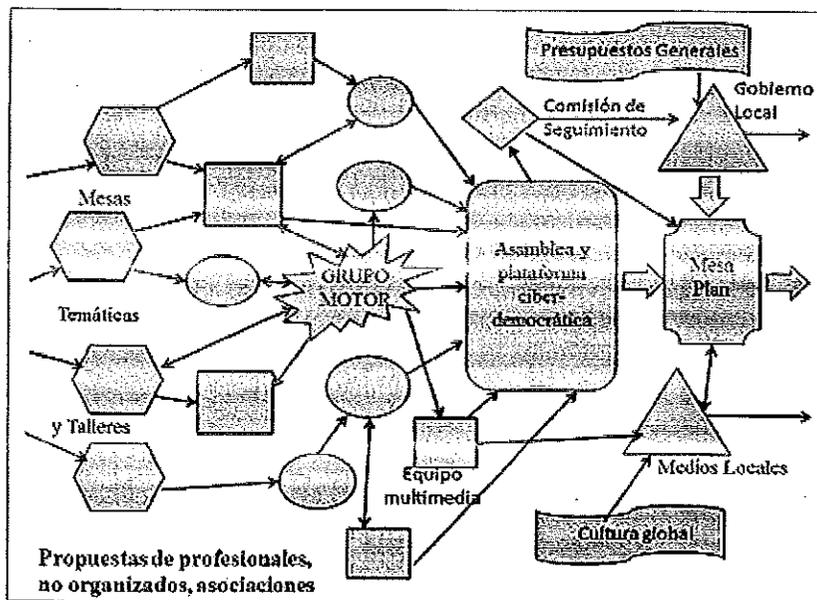


FIGURA 2.26: *Planificación Participativa (Fase Planificación y Aprobación).*

A través de internet y de las nuevas tecnologías se pueden construir también propuestas donde las iniciativas pueden subir desde la base no organizada hasta la toma de decisiones sin mediación de "representantes". Y luego se puede hacer unas Asambleas o Jornadas Participativas con Talleres, en donde se pueden decidir las principales líneas de un Plan Integral, o para Programas o proyectos que se quieran realizar.

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

En caso de negociación con alguna Administración, de la Asamblea deben salir los criterios y las propuestas priorizadas para una Mesa de concreción del Plan, con el Gobierno Local o con quién corresponda. Desde el proceso autoorganizado se delega en la Comisión de Seguimiento, en unos portavoces solo para estas reuniones de control y seguimiento y en función de cada propuesta.

2.9. Informes de sistematización y operativos

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

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

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

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

La sistematización puede hacerse en un documento completo y de ahí después ir extrayendo pequeños documentos parciales dependiendo de esos para qué y para quién en cada ocasión. Como orientación podemos decir que los grandes componentes podrían ser:

- Contextualización. Ubicación en el territorio y tiempo en el que se está desarrollando el proceso.
- Antecedentes. Razones por las que se empezó el proceso, de dónde partió y principales hitos históricos del mismo.
- Qué hemos hecho y cómo (según los pasos de la sistematización).
- Plan de acción integral y sustentable (PAIS), con los cronogramas de acciones, tiempos, recursos, responsabilidades e indicadores para el seguimiento.
- Cómo nos organizamos en democracias desde la base
- Cómo se hace la divulgación y cómo se recoge información.
- Conclusiones.

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

Las nuevas herramientas de internet y de las páginas web permiten innovadoras formas que cada día se superan en estas formas de sistematización y de difusión de lo que se va construyendo colectivamente, y al tiempo se puede ir viendo, debatiendo y hasta ponderando participativamente. No vamos a entrar ahora en estas técnicas, que rápidamente quedarían desfasadas, sino en criterios útiles para la sistematización y para hacer operativos los informes.

Sistematizando los procesos participativos

Pasado un determinado tiempo es conveniente *Sistematizar* el proceso, pero para poderlo hacer hay que ir guardando información que no estamos habituados a recoger, como por ejemplo las percepciones, sensaciones y emociones.

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

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

1. Acciones que se realizan. Recogiendo también aquellas que no estaban previamente planificadas.
2. Percepciones, sensaciones, emociones e interpretaciones de cada persona participante. Para ello es importante recoger todo esto después de cada actividad, siempre que sea posible, a través de algunas técnicas rápidas.

3. Resultados, efectos que modifican comportamientos anteriores y que producen nuevas reacciones. No quedarnos en el simple cumplimiento o no del objetivo, sino reflexionar sobre los efectos que esto ha traído o pueda traer y las reacciones que se están provocando.
4. Relaciones. Ya hemos hablado de la importancia del cambio de las relaciones y su papel en la transformación social, por eso es de vital importancia ir analizando periódicamente estos cambios, por ejemplo con sociogramas sucesivos y con análisis de las relaciones grupales.

¿Qué es la sistematización?

- Es un proceso de reflexión grupal, de las personas que han estado involucradas en el proceso, aunque se pueda necesitar ayuda externa para dinamizarlo.
- Se hace en torno a lo realizado, a lo vivido. Por eso tiene que ser protagonizada por las personas que lo han vivido.
- Es una reconstrucción ordenada, por eso es tan importante ir recopilando toda la información de la que hablamos en el apartado anterior.
- Es una mirada crítica a la experiencia vivida, con toda la complejidad. Es para ser más conscientes de lo que ha significado el proceso hasta el momento en que se para y se hace esta sistematización.

¿Qué se consigue con la sistematización?

- Produce nuevos conocimientos y se organizan las "lecciones aprendidas".
- Valoriza los saberes de todas las personas participantes, porque aparecen las emociones y percepciones que pueden ser muy bien recogidas y expresadas sin tener necesidad de saberes técnicos. Normalmente significa una nueva inyección de energía y ganas para el proceso.
- Identifica tensiones entre lo planificado y lo que realmente está ocurriendo en el proceso. Toda planificación se aparta sistemáticamente de lo previsto, es normal pero tenemos que analizar esas desviaciones, sus causas y efectos. Para hacer estas mediciones utilizaremos los criterios e indicadores que se habían construido previamente.
- Hace posible comunicar experiencias con toda su riqueza. Se consigue plasmar en un documento la experiencia vital que está significando el proceso. Esto es muy importante, tanto para la población cercana, como para otras realidades que quieran adentrarse en estas aventuras participativas.
- Fortalece capacidades individuales y grupales. Si no nos paramos a hacer esta reflexión no somos conscientes tal vez de todo lo que se ha conseguido, todo lo que hemos cambiado, aprendido, asimilado y cómo se va logrando la transformación social por la que luchamos.

¿Cómo se hace?

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

- Los primeros pasos. Cómo se formó el Grupo Motor. Qué significó el trabajo en grupo, la autoformación. Cómo ha evolucionado. Cómo hemos ido trabajando los prejuicios, cómo nos hemos cuidado, cómo hemos hecho la acogida a nuevas personas, ...
- El trabajo con las redes, hasta dónde se ha llegado, cómo se han trabajado las desconfianzas y las alianzas. Estrategias que se han desarrollado. Si se ha negociado, si hemos tenido la suficiente flexibilidad...
- La labor de escucha. Cómo hemos escuchado, si hemos llegado a todas las opiniones. Qué ha significado ampliar la mirada y "levantar el foco", hemos llegado a personas no organizadas, a los jóvenes, ...
- La tarea de las devoluciones. Cómo las hemos hecho, si nos hemos preocupado de preparar todas las opiniones y presentarlas de forma clara y atractiva...
- Los talleres, cómo se han hecho. Si hemos potenciado la creatividad y hemos respetado iniciativas...
- La organización para la toma de decisiones. Cómo es, cómo se toman las decisiones, cómo trabajamos la información y la comunicación, qué grupos de trabajo existen, cómo funcionan, qué problemas han surgido y cómo se han solucionado ...
- Cómo testamos a dónde estamos llegando, qué dice la gente sobre el proceso, cómo estamos dando información, ...

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

El informe operativo

El Informe Operativo es una herramienta de trabajo para todas las personas que han participado a lo largo del proceso, o que lo puedan llegar a utilizar en su puesta en práctica. Por lo tanto tenemos que escribirlo en un lenguaje claro y que llegue a todas las personas participantes en el mismo. Es un elemento imprescindible, no tanto para cumplirlo a rajatabla, como para tener una referencia sobre la que verificar el cumplimiento de objetivos, o para poder justificar las variaciones que sean necesarias. Sin algún documento de este tipo cada cual improvisaría lo que se le fuese ocurriendo, cada comisión o grupo tiende a pensar que lo suyo es lo más importante, y la descoordinación, sin puntos de referencia sobre los que discutir o desbordar, haría imposible la ejecución del proceso participativo.

Esquema básico de un Informe Operativo

1. Presentación
2. Antecedentes (devenir del origen de la situación problemática).
3. Delimitación (¿dónde, qué?).
4. Justificación (¿por qué?).
5. Objetivos (¿para qué, para quién?).
6. Marco de referencia (tema en que se enmarca, estudios locales previos existentes, casos análogos, etc.)
7. Metodología utilizada (fases, técnicas usadas e incidencias).
8. Plan de trabajo y cronograma del proceso.
9. Análisis de la información y diagnóstico (análisis del trabajo de campo).
10. Devoluciones creativas (problemas, estrategias y conjuntos de acción, nudos críticos)
11. PAIS - Plan de Acción Integral y Sostenible (Idea Fuerza, propuestas concretas con programación, organización y recursos, cronogramas y responsables para las distintas líneas y proyectos).
12. Evaluación y sistemas de rectificación con democracias desde abajo.
13. Fuentes de Información (bibliografía, analizadores, videos, sitios web, etc.)
14. Anexos

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

2.10. La acción colectiva: realizando el Plan

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

idad, pero los de corto plazo son importantes para que la gente se anime a seguir. Los niveles de gran desconfianza de los que se suele partir son tan altos, que es bueno no descuidar un buen balance en la programación entre corto, medio y largo plazo.

Proceso de acción-reflexión-acción

Una vez definida la Idea Fuerza que nos guía para no perder la integralidad y la coherencia de todo el proceso, trazadas las líneas para avanzar hacia los objetivos de largo y medio plazo, definidas las acciones a corto plazo y los criterios e indicadores para evaluar, tenemos que designar los recursos necesarios, las personas responsables, los tiempos aproximados y los ritmos para ir monitoreando.

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

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

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

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

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

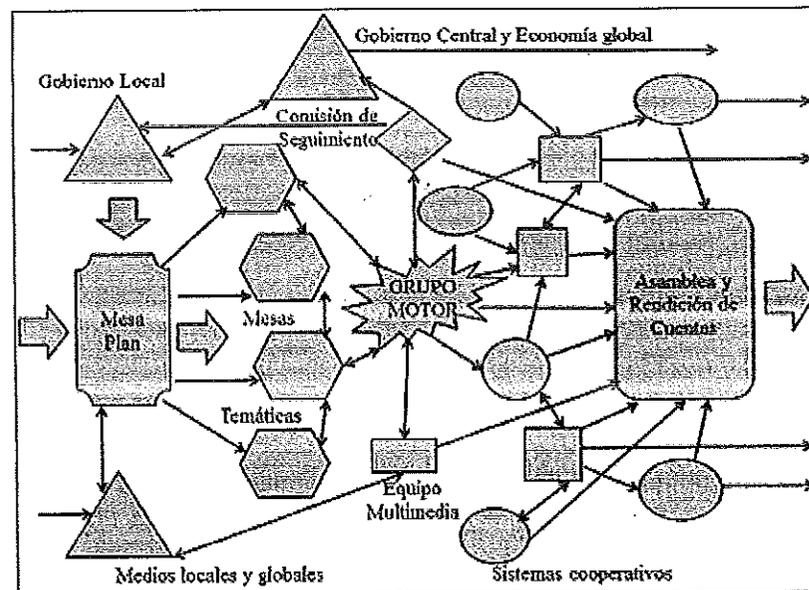


FIGURA 2.27: Planificación Participativa (Fase Ejecución y Seguimiento).

Cronogramas de seguimiento

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

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

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

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

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

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

FIGURA 2.28: Cronograma de proyectos temáticos.

Meses o trimestres \ Tareas	1	2	3	4	5	ETC.
TOMA DE DECISIONES	Coordinación / grupos			Asamblea / Asistentes		
AUTO-FORMACIÓN Y RECURSOS		Talleres / Asistentes			Mesas / Grupos	Escala o niveles de implicación y participación: 6. Movimientos organizados 5. Movilización con actividades 4. Alianzas entre conjuntos de acción 3. Talleres de negociación con expertos 2. Consultas a grupos cualificados 1. Encuestas y consultas
ACCIONES DIFUSIÓN	Actividad / Implicación		Propagandas / Comentarios			
CONSULTA EVALUACIÓN	NIP / Sectores				Encuesta / Edad, género	

FIGURA 2.29: Cronograma de tareas comunes.

2.11. La evaluación del PAI

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

Los aspectos que podemos valorar son:

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

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

Indicadores "nuestros"

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

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

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

Algunos de los criterios e indicadores "clásicos" son bastante superficiales. Por ejemplo, el nivel de educación se mide muchas veces por el número de aulas escolares o también el nivel de salud por el número de camas hospitalarias por cada 1000 habitantes, ¿es eso lo que queremos trabajar como educación o salud? ¿quién y por qué dio esa definición? ¿nos sirve ese indicador para la calidad de vida? Es más fácil medir aulas y camas que la calidad del saber y la salud. Estos indicadores se propo-