

JORNADAS DE PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN RED

UNA METODOLOGÍA PARTICIPATIVA PARA ACTUAR DESDE LAS REDES, EN EL DESARROLLO LOCAL.

Pedro MARTÍN GUTIÉRREZ

RESUMEN:

En un campo como el del desarrollo local, en el que con frecuencia nos encontramos desorientados para llevar a cabo la práctica profesional o la acción ciudadana, preocupados y ocupados los técnicos en salir adelante en el día a día, en la captación de recursos que den soporte, entre otros, a sus propios puestos de trabajo, se hacen precisas metodologías que den respuesta a los requerimientos de los diferentes actores sociales presentes: vecinos, empresarios, técnicos, políticos...; ciudadanos y ciudadanas que actúan en diferentes ámbitos han de ser protagonistas del desarrollo local, armando el soporte de una planificación integral e integrada.

La perspectiva del trabajo en red ha abierto un planteamiento que se muestra fructífero, tanto en el trabajo más cotidiano de reforzar proyectos y acciones en el ámbito local, como para pensar en estrategias de dimensiones y complejidad más amplia, como es la actuación en la creciente mundialización de algunos procesos y la globalización política, económica, social, de propuestas, alternativas, resistencias...

Los conceptos de trabajo en red, junto con la integralidad de las acciones y el control *desde dentro* de los procesos participativos, aparecen como elementos necesarios para que la participación vaya ayudando a (re)construir una ciudadanía activa, responsable y solidaria.

INTRODUCCIÓN¹

¹ Algunos fragmentos del presente texto fueron presentados por el autor en una comunicación al Primer Congreso Profesional de Politólogos y Sociólogos celebrado en Madrid los días 5 al 7 de Julio de 2001.

*"- Si María tiene tres manzanas
y le da una a Nicolás,
¿cuántas le quedan?
¿En qué estás pensando Nicolás?
¿Acaso no sabes la respuesta?
- Si María me da una manzana,
todavía me queda una esperanza"
(Jairo Anibal Niño)²*

Estamos cada vez más acostumbrados a plantearnos problemas que, ya desde su enunciado, nos abocan a soluciones únicas, tras las cuales se oculta una única "lógica". Los versos que encabezan estas páginas nos muestran cómo solemos hacernos las preguntas de las que ya sabemos las respuestas, porque se inscriben en una única lógica, en una manera común de enfocar los problemas. En este caso es la lógica aritmética la que trata de encuadrar pregunta y respuesta, pero Nicolás se sitúa en otro plano alternativo al de la lógica dominante; el binomio (3-1), en el seno de una lógica aritmética, limita a una sola las respuestas, mientras que el juego de seducción entre María y Nicolás abre, a un número indeterminado, las respuestas posibles. Inscribir los problemas en un único marco es aprisionar sus soluciones entre los muros de la cortedad de miras y de mente; es acotar las posibilidades de respuesta a las que, de manera más o menos intencionada, responden a los intereses de quien domina, sean éstos conscientes o no.

Aceptar que en un territorio, en una comunidad, en un espacio social, cuando se plantea el desarrollo local como marco de actuación, hay diferentes *lógicas*, proyectos de futuro o conjuntos de intereses en juego, es aceptar que los problemas planteados pueden tener distintas soluciones (o trayectos hacia las soluciones), dependiendo de las diferentes estrategias posibles. Si consideramos que la mejora en la calidad de vida de la población, va de la mano del aumento del nivel medio de renta, sin contextualizar esta ecuación en otros complejos procesos, estamos optando por un modelo que nos llevará, en nuestro actual sistema económico, a incrementar también las desigualdades entre grupos de población.

El *cómo hacerlo* tampoco ha de sernos indiferente. Hay distintas formas de trazar las vías por los que se quiere transitar. Podemos optar por un conjunto de acciones diseñadas desde fuera del propio territorio, desde departamentos administrativos que consideren a la población, a la comunidad, a sus redes convivenciales, como agregados de individuos, como estadísticas con elementos sin un contexto de referencia. También podemos llevar a cabo, de manera errática, una actuación tras otra, con la única estrategia de perseguir recursos, programas, líneas de inversiones, etc., sin evaluar qué transformaciones estamos propiciando ni hacia dónde se camina.

Sin embargo, hay otras estrategias que consideran que lo mucho o poco que se realice ha de ser pensado, asumido, realizado y controlado, por los propios interesados. No voy a ocultar que es este el modelo defendido desde estas páginas, que pretendo entrar a abordar los problemas que plantea y las vías de acción de un modelo participativo, con una perspectiva de trabajo en/desde las redes, en el proceso de desarrollo local.

A VUELTAS CON LA PARTICIPACIÓN.

Hablar de participación social es decir cada vez menos. Participamos al opositar a una plaza, al gestionar un proyecto social, al acudir a una manifestación, al plantear una sugerencia en nuestro trabajo, al colaborar en una asociación, al jugar a la lotería, al ser entrevistado por un encuestador, al intervenir en un concurso o en una tertulia... ¿A qué participación nos referimos?

Consideremos una “*escalera*” de la participación que puede ir desde la mera difusión de información entre la población, hasta la autogestión de la vida ciudadana, pasando por el debate de la información, la generación de opinión pública, la construcción de propuestas, la priorización y puesta en práctica de las mismas, su control, seguimiento y evaluación. Algunos de estos niveles son de práctica obligatoria para las administraciones, las entidades sociales, las empresas, las organizaciones de todo tipo; son las prácticas democráticas que han de realizarse por ley: una asociación ha de tener al menos una asamblea anual de sus socios en la que la directiva rinda cuentas, una administración

² Este cuento/poema está citado en CARVAJAL, Arizaldo (1998) “*Diagnóstico y Plan de Desarrollo Participativo*”. Universidad del Valle. Cali, Colombia. (p. 13)

pública está obligada a dar cierta información a los ciudadanos, una empresa ha de informar de las características de sus productos, etc. Más allá de estas obligaciones elementales hay derechos, también reconocidos por las leyes, y espacios de participación que han de ser favorecidos y desarrollados por las administraciones. Pero esto, en la práctica, depende tanto de la voluntad política de los responsables y representantes públicos, como de los procesos puestos en marcha desde la iniciativa ciudadana o de los beneficios que de la participación se deriven, por ejemplo, para las empresas privadas. Éste sería el caso del *"toyotismo"* y sus variantes, que han incorporado procesos participativos en la organización de la producción en la empresa. El modelo incorpora los beneficios de la participación de sus trabajadores a la estrategia de la empresa, que, en ningún momento, puede ser puesta en cuestión por los participantes. Así, el control del proceso participativo no va más allá del círculo de trabajadores de la sección, ni posibilita la coordinación entre secciones y niveles de las unidades productivas, ni puede entrar a tratar temas *"que no sean de su competencia"*. Es, en resumen, una participación vigilada y con condiciones impuestas desde instancias externas al propio proceso.

Otro caso es el de los Planes Estratégicos (corporativos), tanto de empresas como en su aplicación a ciudades de distintos tamaños. Se trata de buscar la implicación de actores de todo tipo, de todos los ciudadanos, con el fin de crear un pacto (desigual) en el que algunos de estos actores llevan la voz cantante, todo ello dentro de una estrategia competitiva entre áreas urbanas por la captación de recursos económicos y posiciones de dominio, considerando inexistente, desertificado o subordinado todos los espacios comprendidos entre estas (más o menos) grandes áreas estratégicas. Mientras tanto, las oportunidades de participación en la toma de decisiones de los sectores populares es muy reducida, testimonial o inexistente.

En resumen, la participación en sus niveles más plenos tiene mala prensa; habitualmente se la considera lenta, provocadora de conflictos, entorpecedora,... También se considera que hay que estar preparados para participar, que ya se participa eligiendo periódicamente a los más aptos y que hay ámbitos de la exclusiva competencia de los políticos, de los técnicos o de los expertos. Estos son debates de fondo que vienen de lejos y que considero que también pueden ser rebatidos desde la práctica, desde las experiencias

que han dado con la clave para desmontar algunas de las barreras que se oponen a la participación. No voy a argumentar la facilidad, inocuidad o ausencia de conflictividad de los procesos participativos; un proceso participativo no tiene por qué ser en sí generador de conflictos; los conflictos se manifiestan cuando hay ocasión y, desde una perspectiva dialéctica, superando unos aparecen otros. Sí quiero plantear que este debate acerca de la participación ha de darse, que han de ensayarse fórmulas que superen la insostenibilidad de los actuales procesos de intervención en el campo del desarrollo local.

Pero, a pesar de todo lo dicho hasta aquí, la participación no existe hasta que no se la da el ser, participando, enmarcándola en procesos concretos y con contenidos sustanciosos; de lo contrario se estará jugando con aquellos a los que se convoca a participar y defraudando sus expectativas.

¿DE DÓNDE PARTIR EN EL DESARROLLO LOCAL?

En ocasiones se hace mención a un problema, *tema sensible o generador*, como inicio del trabajo en una localidad, barrio, comunidad... ¿Unas acciones formativas, un intercambio de experiencias con otras localidades, un plan urbanístico?. ¿Por qué no preguntar sobre los problemas que tienen los diferentes actores sociales?. Podemos considerar que los problemas existentes ya son conocidos y que también están acotadas las soluciones a los mismos siguiendo ciertos *modelos*. Sólo queda buscar recursos para aplicarlas. Pero volvemos a las primeras líneas de este escrito: ¿qué le importa a Nicolás la aritmética en esos momentos?. ¿Conoce la maestra las inquietudes de Nicolás?. ¿Se plantea siquiera que Nicolás pueda tener inquietudes?.

No estoy tratando de construir una simplificación, porque se pueden trasladar estas preguntas a temas que se presentan a diario, en la práctica: ¿por qué hay numerosas acciones formativas de las administraciones que no tienen acogida entre los (supuestamente numerosos) afectados, que no consiguen cubrir el cupo mínimo de asistentes?. ¿se sabe qué resultados, en términos de solución de problemas, tienen la infinidad de acciones formativas que se realizan?. ¿por qué se considera que es el empleo (sin recapacitar en que hay distintos tipos de empleo) el que, en cualquier situación, va a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos?. ¿por qué se asegura que es la

promoción inmobiliaria la fundamental para el desarrollo de una localidad?; ¿qué queda después de un cuantioso plan local de inversiones que ha *atterrizado* desde tal o cual administración?; ¿por qué son las entidades sociales las que han de financiar a las administraciones, en los proyectos que se supone han de financiar éstas últimas?...

Tras estas y otras preguntas subyacen problemas que, tanto ciudadanos preocupados como aquellos que trabajan en el campo del desarrollo local, conocen por su práctica cotidiana. También estos profesionales, se llamen como se llamen³, se debaten a menudo entre la captación/gestión de proyectos a los que no les ven una línea argumental clara y la pregunta de ¿por dónde empezar?.

Hay profesionales, docentes, vecinos y ciudadanos participantes en organizaciones de todo tipo, que venimos trabajando en la elaboración y puesta a punto de metodologías aplicables a este cometido. En estas páginas me propongo ofrecer algunas pinceladas acerca de una metodología⁴ que se sustenta en la práctica de la Investigación-Acción Participativa (IAP) y que cuenta con una larga trayectoria en otras latitudes.

LA I-AP APLICADA AL DESARROLLO LOCAL.

Voy a plantear, de manera sucinta, las partes que integran un primer ciclo de investigación-acción participativa, debiendo tenerse en cuenta que, como todo modelo, ha de ser adaptable a las características que se den en cada caso y aplicable con las limitaciones que imponga cada situación concreta.

Negociación de la demanda inicial: en un primer momento, la exigencia de iniciar una planificación, entendida ésta como un instrumento que

³ La lista de profesionales que, en una u otra medida, se relacionan con el desarrollo local es cuantiosa. Véase como ejemplo la que figura en VV.AA. (2000) *"Estudio de necesidades de formación de los agentes de desarrollo local y figuras profesionales afines"*, Madrid. FOREM-CC.OO. (p. 9)

⁴ Para una consulta y ampliación sobre la metodología participativa que se maneja en esta propuesta véanse estas dos publicaciones:

- VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS, M. y MARTÍ, J. (coord.) (2000): *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía 1*. Barcelona, El Viejo Topo.
- VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS, M. y MARTÍN, P. (coord.) (2001): *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía 2*. Barcelona, El Viejo Topo.

oriente la intervención de los diferentes actores, que piense y posibilite la construcción del futuro deseado, ha de hacernos recapacitar en quién/quienes iniciamos este proceso, desde dónde parte la iniciativa de puesta en marcha del proceso. Hemos de pensar, en primer término, en una reunión donde comience la construcción del *qué hacer*. En este primer encuentro ya se puede hacer un recuento de los actores presentes y de las inquietudes que se comienzan a manifestar. Pero hay formas y contenidos que no aparecen a primera vista y que hemos de evitar que nos desorienten. Nos estamos refiriendo a todos aquellos intereses no explícitos y a todo el sistema de relaciones con que hemos de contar para iniciar el trabajo. Para hacer frente a esta situación proponemos dos herramientas (no son exclusivas) para trabajar en este primer momento y que podemos emplearlas también en otras ocasiones, a lo largo de nuestra intervención: el sociograma y la matriz DAFO.

El sociograma, el mapa social o de redes, es una representación gráfica del sistema de relaciones que se da entre los diferentes actores presentes en el espacio social con el que trabajemos; ya desde el inicio podemos empezar a contemplar, desde la perspectiva del trabajo en red, el medio en el que nos movemos, sea éste un barrio, una asociación, una parte de una población, etc. La matriz DAFO nos muestra los temas y circunstancias que posibilitan o dificultan nuestra intervención, tanto "*en presencia*" (lo que vemos como Debilidades o Fortalezas), como "*en potencia*" (lo que definimos como Amenazas u Oportunidades), dentro o fuera del proceso⁵. Hay otras herramientas alternativas, que son bien conocidas por algunos profesionales de la intervención social, como el "árbol de problemas", los "mapas mentales" o varias más. De lo que se trata es de ver, entre los que nos reunimos en primera instancia, qué problemas o *dolores* son los que nos angustian y hacen movernos, cuáles son las causas y consecuencias que a nuestro juicio los encadenan, qué actores están presentes alrededor de estos problemas y cómo son las relaciones que éstos mantienen, cómo son sus redes.

Para empezar podemos proponer dos grupos de trabajo a los que, con una implicación y función diferenciada, hemos de darles la importancia que merecen. Se tratan de la Comisión de Seguimiento y el GIAP (Grupo de IAP).

⁵ Estos instrumentos están desarrollados en artículos a cargo de P. MARTÍN y M.A. GIL ZAFRA, que aparecen en VILLASANTE et alii (coord.) (2001) pp. 91-113 y 171-190.

La primera es el grupo que va a supervisar y controlar el proceso, a la que habrá que dar cuenta periódicamente de nuestros progresos y la que tiene potestad para reconducir el trabajo. Por este motivo es importante que en su composición sea plural, equilibrada, diversa,... que en ella estén presentes tanto instituciones como actores económicos y sociales, con responsables de rango tanto técnico como político.

En cuanto al GIAP, éste va a ser un grupo de colaboradores *a pie de calle*, serán informadores cualificados, *expertos convivenciales*, conocedores del día a día de la realidad en la que nos movemos y que han de cumplir la función de orientar al equipo técnico investigador en su trabajo de campo, que a estas alturas ya se puede tener la certeza de que se va a desarrollar tanto o más en *la calle* como en el gabinete.

La detección de estos primeros *síntomas*, *dolores*, problemas, preocupaciones sentidas por los participantes, junto con los intereses manifiestos e intuidos, nos dan una idea de por dónde podemos comenzar a hacer el primer diagnóstico, para el que un primer proyecto es imprescindible. En este momento es importante ampliar el grupo promotor inicial, proponiendo, en la medida en que podamos, una campaña de difusión del proceso, una convocatoria más amplia, un despertar los intereses latentes de aquéllos más próximos al grupo promotor. Es el momento de captar a personas significativas, a buenos comunicadores introducidos en las redes informales, para el GIAP.

Trabajo de campo y diagnóstico: La realización de este diagnóstico supone trabajar con tres tipos de técnicas: *implicativas*, *cualitativas* y *cuantitativas*. Hemos de conocer la realidad desde estas tres perspectivas: generando conversaciones que complejicen el objeto y construyan nuevos espacios simbólicos de la realidad, captando los diferentes discursos socialmente circulantes y trabajando con los datos y elementos de medida más precisos, los numéricos.

La triangulación de técnicas, de discursos, de ámbitos de actuación de los actores, es un enfoque metodológico que no hemos de perder de vista a lo largo del trabajo. Como tampoco la introducción de elementos que, en el socioanálisis, se conocen como *analizadores*: ya sean históricos, es decir, hechos singulares que estén en la memoria colectiva y que supusieron una

conmoción (la emigración a la ciudad y despoblación de la comarca, la crisis de la minería y el hundimiento de la economía local, el gobierno de la localidad por el grupo político "X",...); ya sean construidos, que pueden ser los que se elaboren en el mismo proceso de acción-investigación-acción en el que estamos trabajando.

Este diagnóstico ha de llegar a la Comisión de Seguimiento, ha de circular entre los actores implicados de la manera más amplia posible y ha de difundirse entre la población, porque retroalimentará el propio proceso, creando estado de opinión y animando a participar. También, desde un planteamiento filosófico, algunos pensamos que la información generada por/con la población no ha de ser apropiada/expropiada por el investigador y que debe circular y retornar, en la medida posible, a los que la generaron y ofrecieron, sus auténticos propietarios. También desde esta propuesta metodológica, la información que se va generando ha de reincorporarse a las distintas conversaciones que se dan en las redes, para que se discuta de nuevo y se reelabore.

Programación y Plan de Acción Integral (PAI): de la misma manera que, para el arranque de la investigación, proponía una campaña de información que generase un estado de opinión entre la población, ahora es de mucha mayor importancia el que la información circule.

Hay técnicas de debate, consenso y toma de decisiones que nos van a servir para poder realizar encuentros, con la presencia de diferentes actores sociales, para poder llegar a construir un amplio *Plan de Acción*, tan amplio como el proceso haya hecho posible, tan integral como los participantes estén dispuestos a asumir. La integralidad es un requisito necesario, dado que las actuaciones que no se engarzan y refuerzan entre sí, que no contemplan aspectos económicos, ecológicos, socioculturales..., están abocadas a la parcelación inconexa, a la sectorialización estéril.

Las técnicas a emplear en esta fase pueden ser muy variadas y han de estar abierta a la imaginación del investigador y a la habilidad del *artesano social*: los Escenarios de Futuro (EASW), el Flujograma, la Planificación

Estratégica Situacional (PES), son algunas entre las posibles estrategias a emplear en este momento⁶.

La programación de actuaciones ha de estar desagregada en proyectos hasta el punto de hacerla operativa; ha de contar con recursos para hacerla realizable; ha de estar diagramada en tiempos y espacios para conocer su extensión y alcance; ha de estar dotada de elementos evaluadores (indicadores) que la hagan controlable, reorientable y reduzcan la incertidumbre de toda planificación; ha de contar con un conjunto de actores que, en términos de redes sociales, la asuman, la participen y la hagan sustentable; ha de engarzar y se ha de apoyar en la cultura y la identidad propia de la población; ha de estar contemplada en un territorio, despojando a éste del concepto de mero soporte físico de actividades y dotándole de múltiples dimensiones espaciales; ha de superar la visión de la economía como agregado de actividades financieras, construyendo una economía al servicio de las necesidades humanas; ha de contar con los recursos del territorio, rentabilizando los endógenos y rompiendo todas aquellas dependencias foráneas no imprescindibles; ha de estar pensada en relación con los procesos de globalidad que adquiere la vida actual...

Contar con una planificación en la que, arrancando de problemas sensibles, *generadores*, que preocupan a la población (p. ej. la droga), se ensamblan con integralidad distintas intervenciones (p. ej. empleo, salud, servicios sociales, economía, vivienda, identidad, medio ambiente, cultura, patrimonio, equipamientos...), cierra un ciclo para abrir otro: el que implica a los participantes en la gestión, control y evaluación de las actuaciones.

ALGUNAS REFLEXIONES CON MÁS DETALLE PARA ABRIR DEBATE.

En toda esta descripción, necesariamente breve, he mencionado algunos elementos que me gustaría precisar para que se hagan más patentes, dada la importancia que considero que tienen. En concreto se trata de la perspectiva del **trabajo en/desde las redes, el concepto de integralidad y la monitorización y control de la programación participada.**

⁶ Véase al respecto MARTÍN, P. (2001): "*Balance de diferentes técnicas participativas...*", en VILLASANTE et alii (coord) pp. 41-66

Trabajando en/desde las redes: El plantearse que la sociedad está compuesta por redes es un principio para la acción diferente del que se suele estar empleando comúnmente. Cuando se realiza una encuesta o cuando se está utilizando datos estadísticos, no se está pensando en la sociedad como constituida por redes, sino que se la está fraccionando en individuos a los que se observa uno a uno, para posteriormente agregar dichas observaciones, pudiendo obtener sumas, medias, proporciones, tasas..., o fórmulas más elaboradas y complicadas. Sin embargo, las redes no se pueden fraccionar para luego volver a *anudarlas*, como si se pudiera hacer una *pieza* a partir de *retales*. Si las redes se rompen, no se reconstruyen con facilidad y a veces (cuando actuamos como profesionales o como ciudadanos *de la calle*), no recapacitamos en que es esto lo que hacemos con nuestras técnicas de intervención social. No hace mucho que, en un encuentro con trabajadoras de diversos programas para el realojo de población marginada, se presentaba el caso de una mujer de avanzada edad, con problemas serios de movilidad, que vivía sola, en una casa que no guardaba las mínimas condiciones de salubridad e iba a ser derribada, por lo que a dicha mujer se le había propuesto trasladarse a un piso, pero ella lo había rechazado. De entrada esto parecía incongruente (¿tendría también una demencia?) y además presentaba un problema de tipo legal: una vez rechazada una vivienda, quedaba automáticamente excluida del programa de realojo, pasaba a ser “no realojable”. Una vez que se trabajó más a fondo el caso se llegó a la conclusión de que la perspectiva del programa de realojo era (sin una intención expresa por parte de las trabajadoras) la de *desintegrar redes*, es decir, individualización de los casos y, para el caso de la mujer de la que se hablaba, se realojaba al individuo desgajado de su red básica de apoyo. Por lo tanto, el problema que se pretendía solucionar (malas condiciones del “*hábitat*”) se iba a hacer mayor (malas condiciones del “*habitar*”, falta de los recursos que aportaba la red de apoyo) y era muy probable que la mujer, a pesar de realojarla en una casa con muchas mejores condiciones terminase, en un breve plazo de tiempo, en una residencia asistida o, en el peor de los casos, acabasen sus días. El cuidado que le brindaba una vecina cuando enfermaba, el apoyo del niño de otra que le llevaba el pan cuando no podía salir a la calle, la atención del tendero que estaba pendiente de que no se le agotara la

leche..., suponía una compensación imprescindible, dadas las malas condiciones de su salud, la vivienda, etc., pero que, en un principio, no tendría en el nuevo vecindario. La anciana no era una demente, actuaba desde la lógica de su red.

Si esta misma reflexión la trasladamos de lo individual y la hacemos en el ámbito asociativo, podemos tomar el caso de la política de subvenciones a asociaciones y los efectos indeseados que ha creado en determinados municipios: competencia entre asociaciones, superposición de proyectos, rotura del tejido asociativo, burocratización de las asociaciones,... Sin duda la intención no era esta, pero los planteamientos no visualizados que había detrás de esas políticas han creado no pocos problemas.

Frente a esta desconexión asociativa, hay veces que se propone la coordinación *por arriba*, es decir, la creación de estructuras que, si no van acompañadas de una reflexión clara de qué propósitos se persiguen y cómo se persiguen, puede llevar a los grupos que se pretenden coordinar a una desconexión *por abajo*, es decir a despegarse de los grupos sociales que les dan apoyo y razón de ser.

En párrafos anteriores he hecho mención de una técnica que puede sernos útil: el sociograma. La representación gráfica del mapa de relaciones⁷ entre los actores con los que nos vinculamos (de manera fuerte o de manera formal), con los que no nos vinculamos, con los que mantenemos conflictos, con los que ni siquiera están en nuestra agenda..., puede ayudarnos a plantearnos cómo actuar desde la perspectiva de redes, tendiendo a manejar de manera conjunta el *qué hacemos*, el *por qué lo hacemos*, junto al *con quién* o *quiénes lo hacemos*, etc.; la constante imagen de nuestra red de relaciones en el territorio, en los contenidos de nuestra acción.

El concepto de integralidad: cuando se están programando acciones en el campo del desarrollo local, habitualmente se habla de dar a los proyectos un carácter de integralidad, pero también es muy habitual que dichos proyectos se encuentren constreñidos por distintos condicionantes que los hagan mostrarse aislados, sin encuadrarse en una lógica de conjunto. El marco de

⁷ Hay diferentes maneras de representación y en la bibliografía que ya se ha citado hay sugerencias para el manejo de esta técnica.

financiación, lo específico de las acciones, el cuerpo técnico que los desarrolla..., nos hacen verlos con las características más propias de los planes sectorializados y fragmentados; es difícil que la formación fragmentada de los técnicos (economistas, psicólogos, trabajadores sociales, sociólogos, geógrafos...), la compartimentación de las administraciones (urbanismo, participación ciudadana, hacienda, juventud ...), incluso la especialización de las asociaciones (vecinales, de mujeres, de autoayuda...), nos aboque a contemplar los problemas también de manera especializada y fragmentada, sin una visión que introduzca la complejidad y la interconexión entre las diferentes dimensiones de dichos problemas. Posiblemente sin darnos cuenta, estamos dando las respuestas en un campo constituido de antemano por el enunciado de las preguntas: “¿de qué se trata el problema?, ¿de escolarización infantil?, ¿de necesidad de viviendas?, ¿de escasez de espacios de ocio y recreo?...”; automáticamente tenemos el área de la administración correspondiente que ha de dar las respuestas, los/las profesionales que entienden de ellos, incluso los vecinos ya sabemos dónde hay que ir a reclamar o con quién hay que negociar; volvemos a los versos del comienzo y a Nicolás solo le quedaba una forma de responder, pero Nicolás con su respuesta, en vez de cerrar la conversación, abre un campo de incontables caminos.

En el terreno de la planificación de las acciones, frente a un conjunto de *dolores* sentidos por la población, el *abrir* en la forma de enunciar las preguntas puede dar como resultado el no *cerrar* en la forma de abordar las múltiples respuestas, el conseguir que las diferentes *lógicas* de los (más o menos) numerosos actores sociales también encuentren sus diferentes motivos para implicarse en dichas acciones. Es decir, que también en este momento es preciso pensar en el trabajo en red, pensar en cuántos actores podemos implicar si planteamos las propuestas de acción de manera integral.

A veces, en el diagnóstico de nuestras investigaciones, puede aparecer que la población siente la necesidad de que se dote a su barrio o localidad de tal o cual cosa. Los vecinos lo reclaman y los informes técnicos lo justifican, lo que hace que la administración lo considere y puede que se lleve a cabo tal dotación... y se acabó el proceso. ¿Quién se acuerda de este caso al cabo de un tiempo?, ¿qué enseñó esta lucha?. Sin embargo un equipamiento, pongamos por caso una escuela infantil, puede ser el resultado de un proceso

participado de indagación acerca de la situación de los niños del barrio (no sólo de su educación, también del entorno físico de estos niños, de las madres de estos niños, del futuro laboral de los niños), de toma de decisiones (cómo afrontar los problemas asociados a la educación infantil que han ido apareciendo), de implicación de múltiples sectores de población y colectivos organizados (AMPAS, de mujeres, de autoayuda, de defensa del sector público...), de articulación de propuestas que afronten desde diferentes ángulos el problema inicial, etc. La respuesta podría quedarse en demandar al ayuntamiento, por parte de la asociación de vecinos, la construcción de la escuela infantil. Pero también podría llegar a ser una demanda que asumieran de manera coordinada los diferentes sectores de la población junto con las organizaciones más diversas, desde sindicatos (creación de empleo estable, cualificado y cooperativo), hasta organizaciones ecologistas (construcción mediante arquitectura bioclimática, empleo de energías renovables, materiales no contaminantes), de jóvenes (espacio multiuso, con actividades lúdicas para los niños, llevadas a cabo por jóvenes del barrio), de mujeres (gestión participada que de cuenta de sus necesidades), etc.

Si cada propuesta de acción tiene en cuenta la integralidad, desde la perspectiva de redes, el resultado (lento como cualquier proceso social, pero también generador de mayor potencia y diversidad) va en la dirección de la articulación social, de la elaboración de una democracia participativa, de la búsqueda de la sostenibilidad medioambiental, de la creación de economías solidarias menos explotadoras.

La monitorización y control de la programación participada: todo lo que se refiere a pensar el futuro es incierto por definición; cuando hemos definido, analizado y ordenado (según nuestros criterios) los problemas de una comunidad, el plan de acción es (en el campo de actuación de los técnicos) la operacionalización de las soluciones que nos parecen oportunas, sin olvidar que hay una infinidad de variables que pueden intervenir en la realización de estas acciones.

Sin embargo el punto de vista técnico es sólo una de las dimensiones que tiene la búsqueda y puesta en práctica de soluciones, porque los conceptos de integralidad y trabajo en/desde las redes, nos remiten a otros

planteamientos que van más allá de la labor técnica. Nos enfrentamos con la concepción sociopolítica de nuestras actuaciones; la (re)construcción de la ciudadanía es otra de las dimensiones que complejiza y va más allá de la labor técnica.

Cuando planificamos lo hacemos en un espacio en el que también hay otros muchos actores que planifican, siendo posible que la mayoría no estén en concordancia con *nuestro* plan. Incluso podremos encontrar actores contrarios al mismo. En ningún momento ha de olvidarse que vivimos en una sociedad en la que, como en todo organismo vivo, se da el conflicto como parte consustancial de la misma vida, y para actuar hemos de contar con que hay actores que no estarán de acuerdo con estos planes que hemos diseñado. Bien porque choquen con sus intereses económicos, porque no estén en su línea política-partidista, porque cuestionen sus bases culturales, o por otro motivo cualquiera. Entonces ¿qué hacer ante este planteamiento de conflicto entre actores?. ¿Qué hacer ante la incertidumbre que plantean las innumerables variables que, con toda seguridad, van a interferir en nuestros planes?. Desde luego lo que deja sin control al plan de acción y le somete a cualquier oportunismo, es el dejar al azar o a la bondad de las herramientas técnicas el logro de los resultados, o el pensar que una evaluación (rigurosamente programada, en el mejor de los casos), va a servir para dar cuenta de las intenciones con que se movilizó la comunidad (o la parte de ella que lo ha creído conveniente). Si no se presenta la participación como una forma continua de actuar, llegado el final de una reivindicación llega también la desmotivación y el final de la organización ciudadana.

Estos procesos con altibajos los hemos visto en numerosas ocasiones y pueden tener una cierta lógica, en el sentido de que no se puede mantener una participación intensa durante mucho tiempo. Pero esto no es contrario a que se establezcan los mecanismos para que, al llegar el momento de bajar el ritmo en la participación, se pueda controlar lo conseguido hasta entonces, con un seguimiento de la realización de los acuerdos por parte de los actores implicados y rindiendo cuentas en los ámbitos que se hayan estimado oportunos; que el camino que ya se ha andado no se llene de baches, maleza y se vuelva intransitable, si se me permite la metáfora.

“Un plan es una apuesta estratégica” (afirma Carlos Matus). Es una apuesta por la incertidumbre en la que se mueve el futuro (impredecible) y ha de ser estratégica por el medio en el que se lleva a cabo la planificación, como un juego de relaciones entre los actores presentes y las posibles conjunciones que entre éstos se puedan dar; no sólo entre los más próximos y afines, sino también con los más alejados e incluso contrarios.

Como vemos nos vuelve a aparecer la perspectiva de las redes sociales. El trabajo en/desde las redes, junto al plan de acción y ambos ensamblados con el concepto de integralidad para plantear los *“temas motores”*, han de armar, en un escenario complejo, los resultados de la planificación comunitaria.