5

LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL

Alejandro Romero

A FUEGO LENTO
COLECCIÓN
PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

COLECCIÓN "A FUEGO LENTO"

DESDE las diferentes entidades y plataformas territoriales del voluntariado venimos reflexionando en foros, Escuelas de Otoño y comisiones de formación acerca de la necesaria puesta al día de nuestras entidades en todo lo que tiene que ver con la formación del voluntariado. A partir de nuestra experiencia y del diálogo en acción vamos descubriendo la necesidad de ajustarnos a nuevas e imaginativas formas de concebir y realizar esta labor formativa. Nuestra inquietud se plasma en la urgencia de apostar por los procesos educativos de largo alcance, que van más allá de la formación entendida exclusivamente como dotación de contenidos o de destrezas para "preparar" a los voluntarios. Estamos convencidos de que los procesos en forma de itinerario educativo responden de modo más integral a las necesidades tanto del voluntariado actual como de la misma acción voluntaria. Al hablar de itinerario no nos ceñimos a un método de trabajo formativo, sino que se hace referencia a una variada constelación de preocupaciones y ocupaciones cotidianas acerca de:

- ✔ cuestiones referidas a los procesos formativos de los voluntarios;
- ✔ cuestiones referidas a la acción voluntaria;
- ✔ cuestiones referidas a la organización del voluntariado;
- ✔ cuestiones referidas a la creación de redes con otros

A todas estas inquietudes querríamos dar respuestas en estos cuadernos, en la conciencia de que los estilos educativos marcan y modelan las formas organizativas, los modelos de actuación y las formas de coordinación con otros. Todo ello requiere fuertes dosis de paciencia, flexibilidad y sentido del tiempo educativo: un tiempo que es contracultural, porque necesariamente apuesta por el *fuego lento,* antes que por el microondas de los cursos y talleres marcados por la prisa o la eficacia. De ahí el título de nuestra colección *A Fuego Lento,* expresión de un compromiso educativo mancomunado a largo plazo.

En esta colección pretendemos recoger tres tipos de retos que se nos plantean en la actualidad.

1.- *Retos educativos,* por cuanto se trata de procesos educativos que van más allá de los espacios y de los tiempos formativos tradicionales y que precisan de cosmovisiones y concreciones que han de contener una clara mirada educativa.

2.- *Retos organizativos,* por cuanto una manera determinada de enfocar los procesos educativos en el voluntariado constituye una forma concreta de entender la organización sociovoluntaria donde todos y todas quedamos afectados por las líneas de actuación de estos itinerarios educativos, donde no sólo hablamos de voluntarios sino de animadores de voluntariado, de redes de animadores, de referentes grupales, etc.

3.- *Retos transformadores,* por cuanto el voluntariado no es un gestor de lo social y sí un transformador del entorno y un agente dinamizador que trabaja por la consecución de condiciones de vida digna para los más desfavorecidos.

	TITULO	AUTOR
RETO EDUCATIVO	**1.** Itinerarios educativos del voluntariado	Luis Aranguren
	2. El acompañamiento en la acción. Figura del animador	Jully Rodríguez
	3. Motivaciones de la persona voluntaria	Miguel Díaz
RETO ORGANIZATIVO	**4.** El referente grupal del voluntariado	José L. Pérez Alvarez
	5. Los retos de una acción voluntaria integral	Alejandro Romero
	6. Coordinación y acción voluntaria	Enrique Arnanz Villalta
RETO TRANSFORMADOR	**7.** Presencia pública del voluntariado	Sebastián Mora
	8. Sociedad de la información y voluntariado	Carmen Laviña
	9. Metodologías de análisis de la realidad global y local	Fernando de La Riva

La estructura de cada uno de los 9 cuadernos de la colección tiende a que sea similar, y consta de cuatro partes diferenciadas:

- **A.** Contenido teórico del tema
- **B.** Propuestas didácticas
- **C.** Vocabulario básico
- **D.** Bibliografía comentada:

Los cuadernos "A Fuego Lento" están concebidos para que sean trabajados, más que leídos, para que sean dialogados en grupo más que "engullidos " individualmente, para que potencien, en fin, el crecimiento personal y grupal del voluntariado y gane en calidad la acción voluntaria de nuestras entidades y plataformas.

Luis A. Aranguren Gonzalo
Coordinador de la colección.

5

LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL

ALEJANDRO ROMERO PÉREZ

Licenciado en Psicología.
Asociación Espiral-Consultoría Social

A Luis,
... paciencia infinita,
referente de sabiduría
y honda humanidad

A Esteban,
... caballero de los sueños,
sonrisa pícara de mirada transparente,
caricia de cielo, abrazo de mar

"Las sociedades occidentales ya no se ven con claridad en el espejo del futuro."

(Ignacio Ramonet)

"Y es que esta época en que vivimos, y que discurre entre los siglos XX y XXI, no podrá entenderse nunca si no es desde el dolor y el desasosiego que produce."

(Ignacio Izuzquiza)

"Los programas convencionales contra la pobreza han de ser reemplazados por enfoques basados en la comunidad, que permiten mayor participación democrática a la vez que son más eficaces."

(Anthony Giddens)

Índice

INTRODUCCIÓN
Hacia un modelo de acción voluntaria integral **11**

I.- CONTENIDO TEÓRICO
El desarrollo de la comunidad local como marco integrador de la acción voluntaria..... **15**

1.- El ámbito de la comunidad local **17**

1.1. Territorio, relaciones, identidad **18**

1.2. La idea de proceso y de permanente (auto)-(re)construcción **19**

1.3. La relevancia actual de "lo local" **19**

2.- Lo local en un mundo global **20**

2.1. El escenario de la globalización **21**

2.2. Nuevos problemas y desafíos para el espacio local **23**

2.3. La necesidad de articulación entre lo global y lo local **25**

3.- El desarrollo de la comunidad local **26**

3.1. El concepto de desarrollo local/comunitario **27**

3.2. Participación y protagonismo de la comunidad local **29**

3.3. Tres elementos facilitadores del desarrollo local/comunitario **32**

4.- Espacio local, construcción de ciudadanía y lucha contra la exclusión **33**

4.1. La realización efectiva de la ciudadanía **33**

4.2. Participación comunitaria y profundización de la democracia **35**

4.3. Contracultura de la solidaridad **36**

II. CONTENIDO PRÁCTICO

El proceso de planificación-gestión participada del desarrollo local/comunitario **37**

1.- Definición y características básicas **37**

1.1. Características básicas de la planificación-gestión participada **38**

1.2. Actores y espacios de trabajo **43**

1.3. La facilitación metodológica del proceso **46**

2.- Momentos e instrumentos metodológicos **47**

2.1. Preparación **49**

2.2. Autodiagnóstico Situacional y Horizonte de Referencia **50**

2.3. Elaboración del Plan de Acción, Desarrollo y Evaluación **56**

3.- Caja de herramientas: algunas técnicas para la planificación-gestión participada **60**

3.1. Observación participante **60**

3.2. Recorridos o transecto **62**

3.3. Línea del tiempo **63**

3.4. Diagrama de Venn **64**

3.5. Listado de problemas **66**

3.6. Flujograma situacional **68**

3.7. Construcción de escenarios **70**

3.8. Visiones de la comunidad **72**

3.9. El mandala de la planificación **74**

3.10. Quién hace qué cuándo **76**

EPÍLOGO
Retos para una acción voluntaria integral:
una cuestión de enfoque **77**

III.-VOCABULARIO **79**

IV.-BIBLIOGRAFÍA COMENTADA **83**

INTRODUCCIÓN

Hacia un modelo de acción voluntaria integral

ESTE CUADERNO PERSIGUE dos objetivos fundamentales. En primer lugar, aportar ideas y reflexiones al debate en torno a la necesidad de impulsar nuevas formas de acción, más comunitarias, integradoras y participativas, por parte de las organizaciones voluntarias, en el actual ciclo en el que éstas se encuentran. En segundo lugar, ofrecer pistas y herramientas metodológicas para la dinamización de estas nuevas formas de hacer y de contribuir a la construcción de un mundo mejor, más humano y más justo del que tenemos.

Parto de la idea de concebir la acción voluntaria como una expresión más de la participación de la ciudadanía en aquellos asuntos que le conciernen. En este sentido, la acción voluntaria constituye un cauce para la acción colectiva en el interior de la sociedad. Un tipo de acción cuya mirada, pretensión y esperanza se deposita en la transformación de la realidad de injusticia, dolor y exclusión social que afecta a las personas, colectivos y pueblos empobrecidos que habitan nuestra aldea común.

Sin embargo, son muchos los que hoy dudan que las organizaciones voluntarias puedan cumplir esa misión. Una razón importante para ello es la

propia situación en la que éstas parecen encontrarse. El campo del voluntariado ha ido entrando en estos últimos años en un itinerario de creciente institucionalización, uno de cuyos riesgos es el de conducir a la transformación de las propias entidades voluntarias en agencias prestadoras de aquellos servicios de los que ha ido desprendiéndose progresivamente la administración [1].

Esta dinámica de creciente institucionalización ha contribuido a dar mayor relevancia social, reconocimiento público y notoriedad a las ONGs y a las organizaciones voluntarias. Pero, al mismo tiempo, ha descargado en ellas un papel y un peso de responsabilidad en la resolución de las necesidades sociales que escapa a su propia definición y capacidad, máxime cuando esto se realiza en condiciones de precariedad y de alta dependencia de la propia administración, sus dinámicas y sus ritmos.

Nos encontramos así, con organizaciones abocadas a asumir un mayor perfil técnico, con necesidades de mayor profesionalización, que terminan funcionando como empresas sociales que desarrollan una tarea básicamente asistencialista y en las que el componente ciudadano, de a pie, participativo, crítico y reivindicativo ante el entorno que vive, termina por no tener buen acomodo.

Ante este panorama, las organizaciones voluntarias tienen ante sí el reto de repensarse a sí mismas, de recrear sus señas de identidad y sus modelos de acción, de forma que puedan conciliar su propia vocación de cambio y transformación social con las condiciones reales del contexto en el que se desenvuelven. Contexto que, como veremos, resulta cada vez más complejo e incierto.

A esta necesidad apunta el planteamiento de buscar nuevas modalidades de acción:

- *centradas en el territorio,* en la comunidad local y en el entramado de relaciones que la forman, como objeto y sujeto de la propia acción voluntaria;

[1] Para un análisis más detallado de la situación y las tendencias de futuro de las organizaciones de voluntariado puede consultarse: Aranguren, L. (2000). *Cartografía del voluntariado.* PPC, Madrid; y Aranguren, L. y Villalón, J.J. (2002). *Identidades en movimiento. Los marcos de sentido en las organizaciones de voluntariado.* Colección Pensamiento en acción nº5. Cáritas Española, Madrid.

- que se planteen desde una *perspectiva integral de la realidad,* capaz de abordarla en su complejidad desde múltiples dimensiones y perspectivas;
- que *posibiliten la participación* de los diversos actores en juego, el diálogo y la concertación de intereses, desde una perspectiva estratégica y una actitud proactiva.

El desarrollo de este planteamiento será el hilo conductor que articule el contenido de este trabajo. Para ello, lo hemos estructurado en dos partes. En la primera, de carácter más teórico y reflexivo, se plantea el tema del desarrollo de la comunidad local como un marco integrador de la acción voluntaria. Además de caracterizar el espacio de lo local, se analiza su relevancia actual y su relación con los procesos globales con los que coexiste, al igual que se repasa el significado que damos al proceso de desarrollo, así como aquellas condiciones que lo facilitan, otorgando un papel fundamental al tema de la participación. En la segunda parte, de carácter eminentemente práctico, se proponen algunas pistas metodológicas para la promoción de procesos participados de acción local.

En conjunto, este cuaderno pretende ser un elemento más para la reflexión y el debate interno de las organizaciones y redes voluntarias. Al menos, con esta intención ha sido escrito.

I.- CONTENIDO TEÓRICO

El desarrollo de la comunidad local como *marco integrador* de la acción voluntaria

EL CAMPO DE LA ACCIÓN voluntaria suele estar genéricamente referido al campo de los problemas sociales y las situaciones de necesidad: pobreza, marginación, aislamiento, falta de recursos, discapacidad, desempleo, catástrofes, enfermedad, drogas, discriminación, deterioro medioambiental, maltrato, desigualdad, ... etc. Problemas y necesidades que viven personas concretas o que afectan a grupos relevantes de personas que pasan, por tanto, a convertirse en los destinatarios principales de la acción voluntaria –los mayores, las mujeres, los adolescentes, los inmigrantes, el tercer mundo...-. Las personas, en definitiva, con sus problemas y sus necesidades son el centro de atención de la acción voluntaria.

Ocurre, sin embargo, que las personas no funcionamos como entes aislados o desconectados. Somos parte de unidades sociales y sistemas de relaciones más amplios en los que participamos y en el seno de los cuales nos desarrollamos – familia, grupo de amigos, asociaciones, barrio, pueblo, país, mundo, universo...-. Somos como pequeños hilos de una trama, de una red inmensa de relaciones e interconexiones que configuran lo que denominamos "la realidad".

De igual manera ocurre con los problemas y necesidades que vivimos. Éstos se relacionan unos con otros formando sistemas de interacciones recíprocas que en su conjunto producen determinado tipo de situaciones. Visto desde esta óptica, abordar el problema de la pobreza o la exclusión social, por ejemplo, supone la necesidad de tener que captar la multitud de variables y situaciones relacionadas que pueden hallarse en el trasfondo de la misma: el desempleo, la dificultad de acceder a un puesto de trabajo estable, la escasa formación profesional, las relaciones familiares, el deterioro del entorno, los problemas personales, la falta de confianza e iniciativa, la escasez de recursos, determinado tipo de política económica, ... etc. Todo ese conjunto de situaciones se halla en permanente estado de interacción "produciendo" lo que a nosotros se nos presenta como un problema de pobreza o exclusión. Ni las personas, ni los problemas, situaciones o necesidades que vivimos pueden comprenderse cabalmente fuera de contexto.

En la actualidad vivimos en un mundo que llamamos global. Nuestro contexto de referencia se ha ampliado y acelerado tremendamente en las últimas décadas. Traspasa los espacios más cercanos de lo personal y lo local hasta abarcar al planeta tierra en su conjunto, de forma que cualquier acontecimiento que en él suceda, por muy distante o remoto que nos pueda parecer, llega a tener efectos en nuestra realidad más inmediata. Una acción voluntaria que quiera responder de manera integral a la realidad de las personas ha de aprender a navegar en medio de este nuevo escenario o contexto de naturaleza "glocal".

¿En qué sentido puede ser el espacio de la comunidad local un ámbito de integración de la acción voluntaria? Como primera aproximación podríamos decir que:

EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD *local es el espacio donde se viven de manera directa y relacionada los problemas y situaciones a las que se pretende hacer frente desde la cultura del voluntariado transformador. Construir comunidades locales fuertes, integradas, solidarias, es una de las mejores formas de contribuir al bienestar de las personas y los grupos que constituyen el centro del esfuerzo de las organizaciones voluntarias.*

1. EL ÁMBITO DE LA COMUNIDAD LOCAL

LO LOCAL TIENE que ver con lo cercano, lo concreto. Lo que conozco por mi propia experiencia. Es el ámbito donde se desarrolla nuestra vida cotidiana. Nuestro barrio, nuestro pueblo. Un ámbito reconocible y manejable. Y también un ámbito plural y complejo.

Cuando hablamos del espacio local, de la comunidad en la que habitamos, nos referimos tanto a un contexto, un espacio físico, como a un agente, una identidad. Por eso decimos que la comunidad local es a la vez objeto y sujeto de la acción. Objeto, en la medida en que centramos nuestros esfuerzos en su mejora y en la superación de los problemas que viven las personas y grupos que la forman. Y sujeto, en la medida en que es a partir de ella misma, de sus potencialidades y fuerzas, desde donde se pueden generar los cambios necesarios de manera sustentable.

En términos generales, cuando hablamos de comunidad estamos apuntando simultáneamente a diferentes dimensiones.

1.1 Territorio, relaciones, identidad

Una primera dimensión tiene que ver con el *territorio.* Con la idea del lugar. Con un área geográfica específica, históricamente determinada, que demarca y, a menudo, nombra a la comunidad que lo habita.

En segundo lugar, la comunidad local comporta una dimensión relacional substancial. Lo local es un *espacio de relación.* De vínculos. Una red de intercambios constantes entre las distintas realidades que lo conforman: instituciones, grupos formales e informales, habitantes. Es un espacio donde se fraguan relaciones sociales, económicas, políticas. Relaciones más o menos habituales, generalmente, de proximidad, de cercanía. Patrones de relación que fraguan en conjuntos diversos de acción, unas veces armónicas y otras conflictivas, en función de intereses, objetivos, necesidades y/o problemas comunes. En este sentido, toda comunidad humana comparte características muy similares a las presentes en los sistemas vivos: relaciones de interdependencia, autoorganización, diversidad, flexibilidad, patrones cíclicos de actividad[2].

Finalmente, la idea de la comunidad local supone una dimensión importante de autoidentificación, de sentido de pertenencia. De construcción de una *identidad común.* De compartir un mismo destino histórico. En este sentido, el espacio de la comunidad local es también ámbito de creación de cultura, de modos compartidos de ver, sentir y actuar en la realidad, producto de las vivencias compartidas por sus integrantes, sus luchas pasadas, conflictos, dolores, esperanzas y victorias.

En suma, el ámbito de la comunidad local remite a una red social dinámica, histórica y culturalmente constituida, que comparte una identidad y un conjunto de intereses, objetivos y necesidades, en el marco de un espacio físico y un tiempo determinado.

2 Véase Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo.* Anagrama, Barcelona.

1.2 La idea de proceso y de permanente (auto)-(re)construcción

Más que una realidad objetiva, prefijada y estable, el espacio de la comunidad local es, por tanto, una realidad viva, dinámica y en permanente proceso de recreación. Proceso que se sustenta en el permanente flujo de interacciones que se dan en su seno y entre ésta y su entorno.

Esta idea de proceso y de permanente auto-re-construcción sugiere, a su vez, la capacidad de las comunidades locales para el aprendizaje colectivo y el cambio. Y, en ese sentido, requiere el despliegue de la capacidad de autorreflexión y toma de conciencia de las situaciones como elemento principal para la dinamización y orientación positiva de su propio desarrollo.

Construir comunidades humanas sustentables supone, por tanto, dedicar tiempo y energía al reconocimiento de los patrones de relación y de los factores y variables que inciden en la configuración de los problemas y realidades que obstaculizan su óptimo desenvolvimiento. De la misma forma que supone dedicar tiempo y energía para afrontar positivamente conflictos y fraguar nuevos consensos y direcciones para la acción concertada en torno a objetivos comunes de cambio y mejora.

1.3 La relevancia actual de "lo local"

En un contexto caracterizado por el predominio de la lógica globalizadora, aunque pueda resultar paradójico, en los últimos años comienza a constatarse una creciente revalorización de los ámbitos locales. Las organizaciones voluntarias operan en su mayoría en estos ámbitos y no son ajenas, por tanto, a estas dinámicas, de las cuales, en mayor o menos medida participan.

Desde el *plano político,* por ejemplo, esta revalorización de lo local se relaciona, entre otros, con:

- ❑ los procesos de descentralización del poder y el traspaso de competencias, en cada vez más ámbitos, desde los niveles estatales a los locales;
- ❑ la necesidad de concertar las políticas públicas con los agentes sociales para hacerlas más efectivas;
- ❑ la experimentación de formas innovadoras de participación y gestión política que involucren en mayor medida a los ciudadanos como forma de mitigar su creciente desconfianza y desafección hacia lo público[3].

En lo *económico,* esta llamada a la importancia de lo local pasa por iniciativas orientadas a:

- ❑ el desarrollo de nuevas oportunidades de empleo;
- ❑ la promoción de formas novedosas de economía social;
- ❑ el aprovechamiento de las ventajas competitivas de los territorios en su inserción en la economía global.

Finalmente, desde el plano de lo *sociocultural,* dos expresiones más del énfasis actual en lo local son:

- ❑ la creciente atención a los procesos de construcción de las identidades locales;
- ❑ los problemas de integración social de colectivos y franjas de población en riesgo de exclusión (parados de larga duración, adolescentes y jóvenes, inmigrantes, mujeres...)

2. LO LOCAL EN UN MUNDO GLOBAL

ESTE REDESCUBRIMIENTO de lo local se enmarca, a su vez, en el proceso más amplio de la globalización. De manera general, el proceso de globalización supone pasar de un mundo construido sobre la base de países con economías propias a un mundo donde desaparecen las barreras económicas, creándose así un espacio global con una economía única. Un nuevo escena-

[3] Una muestra de ellas así como de las innovaciones conceptuales en esta materia pueden consultarse en: Font, J. (2001). *Ciudadanos y decisiones públicas.* Ariel, Barcelona; y en Blanco, I. y Gomá, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas.* Ariel, Barcelona.

rio mundial para la acumulación de capital, donde los nuevos agentes económicos pueden operar libremente más allá de las fronteras nacionales que antes regulaban su acción[4].

Este proceso constituye una clave importante para comprender los cambios que se están dando en nuestro mundo. Y aunque a veces se presente como un proceso universal y homogéneo, es preciso reconocer su carácter complejo, multidimensional y heterogéneo en cuanto a sus consecuencias.

2.1 El escenario de la globalización

El desarrollo de la sociedad global ha sido posible, en gran medida, merced al fuerte desarrollo experimentado en las últimas décadas en el campo de las nuevas tecnologías de la información. Tecnologías caracterizadas, entre otras cosas, por la velocidad y la aceleración, la importancia de la información y el conocimiento como fuente de poder y creación de riqueza, el acortamiento de las distancias y los tiempos y su alcance universal, abriéndonos así a un nuevo mundo cada vez más amplio y a la vez más instantáneo y pasajero.

En su dimensión *económica,* la globalización supone, por ejemplo:

- procesos de apertura gradual de los mercados
- el crecimiento del sector financiero con sus secuelas especulativas
- una mayor facilidad y creciente movilidad del capital
- fenómenos de deslocalización de las empresas
- cambios en las formas de producción
- desrregulación de las relaciones laborales
- expansión de políticas de privatización del sector público
- creciente exposición a riesgos y amenazas ecosociales ligadas al modelo de crecimiento económico y al desarrollo (bio)tecnológico (contaminación, deterioro de la capa de ozono, desertización, residuos, guerra biológica...)

4 En el mercado editorial abundan los títulos sobre la globalización. Algunos que pueden resultar de utilidad son los siguientes: Castells, M. (1997/1998). *La era de la información.* Vol. 1 *La sociedad red* y Vol. 2 *El poder de la identidad.* Alianza, Madrid. Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización?* Paidós, Barcelona. Taibo, C. (2002). *Cien preguntas sobre el nuevo desorden.* Punto de lectura, Madrid. Ribas, N. (2002). *El debate sobre la globalización.* Bellaterra, Barcelona.

En el plano *político,* por su parte, se constata:

- la pérdida progresiva del protagonismo y el poder de los estados-nación en favor de estructuras supraestatales de gobierno, tanto en los ámbitos políticos (UE, por ejemplo) como económicos (FMI, BM, OMC);
- la importancia progresiva de los agentes económicos transnacionales en la determinación de las decisiones políticas;
- el creciente debilitamiento del poder de las instituciones así como, en general, de los ciudadanos y ciudadanas para decidir su propio destino, con lo que esto supone en cuanto a pérdida del potencial de los mecanismos democráticos de participación;
- la deslegitimación progresiva de lo público y el cuestionamiento del papel central del Estado como garante del bienestar de los ciudadanos;
- la emergencia de nuevos focos de conflictividad internacional asociados a problemáticas identitarias (terrorismo, nacionalismos extremos, fundamentalismos...).

Finalmente, en el plano *cultural,* asistimos a un complejo proceso de legitimación de este orden de la mano de lo que viene conociéndose como pensamiento único. Un pensamiento que amparado en una cada vez mayor homogeneización de las preferencias, los valores y los gustos, no sólo legitima como deseable este orden, sino que niega cualquier posibilidad de pensar la historia de otra manera. Proceso que se ve reforzado por:

- el predominio de un sistema de valores funcionales al mundo de la economía (individualismo, competitividad, éxito...)
- la revalorización del ámbito de lo privado frente a lo público;
- la pérdida de referentes culturales propios, ligados a la experiencia directa y la reflexión sobre la realidad, en favor de aquellos construidos para ser consumidos desde el espacio de los grandes medios de comunicación;
- la construcción de identidades colectivas cerradas, defensivas y excluyentes como forma de contrarrestar y hacer frente a los procesos culturales y políticos homogeneizadores y como fuente de seguridad y certeza en un mundo expuesto a la incertidumbre;
- la entronización de una cierta cultura del espectáculo y de lo instantáneo, frag-

mentario y efímero, lo que resta fuerza y valor a la dimensión temporal de los acontecimientos, a la memoria compartida y la apuesta por los proyectos, tanto vitales como colectivos, de largo plazo.

Un proceso del calibre del que estamos describiendo tiene enormes consecuencias sociales y, pese a las oportunidades de mejora que presenta, supone también una evidente amenaza para muchos aspectos de la vida humana.

2.2 Nuevos problemas y desafíos para el espacio local

Desde la perspectiva que aquí estamos abordando, tal vez, uno de los principales efectos está siendo la creciente complejidad de los fenómenos de empobrecimiento, así como la aparición de nuevos sujetos y nuevas formas de vulnerabilidad y exclusión social. Estas nuevas formas de pobreza se caracterizan por ser el resultado de la confluencia de diferentes factores económicos, sociales y culturales como:

- Situaciones de paro prolongado,
- dificultades de acceso al empleo,
- bajos ingresos,
- dificultad de acceso a una vivienda
- inestabilidad y precariedad laboral,
- situación irregular, falta de papeles (caso de los inmigrantes),
- escasa protección y cobertura insuficiente de los recursos públicos
- ruptura de vínculos familiares,
- desarraigo
- fragmentación y debilidad del tejido comunitario,
- rechazo e indiferencia social,
- escasas relaciones y redes de apoyo social,
- dependencia y acomodación a las ayudas asistenciales,
- historial delictivo,
- desmotivación generalizada,
- problemas de salud y grados diversos de incapacidad
- dependencia de sustancias/actividades,
- pérdida de sentido de propósito
- formación escasa,
- recursos personales disminuidos
- sensación de impotencia e indefensión, etc.

Estas situaciones contribuyen a consolidar procesos de dualización en nuestra sociedad. De forma que coexisten en su seno sectores y grupos de población integrados en las lógicas y dinámicas globales (con empleos estables, relaciones sociales enriquecedoras, proyectos vitales satisfactorios) junto a sectores y colectivos que viven en permanente estado de vulnerabilidad o de exclusión social abierta, dada la práctica imposibilidad de su acceso al sistema debido al alto grado de ruptura en sus mecanismos económicos, sociales y personales de integración[5].

Por otra parte, los procesos de dualización no sólo afectan a la estructura social de la población, también contienen una dimensión territorial. La exclusión social, la pobreza, tiende a concentrarse y a reproducirse de manera crónica en determinados enclaves de las ciudades, fundamentalmente, en lo que llamamos los barrios desfavorecidos, en dificultades o conflictivos. Se da también, por tanto, un fenómeno de segregación espacial, de marginación urbana o de dualización territorial en el seno de las grandes aglomeraciones metropolitanas que tiende a intensificarse. La ciudad de las dos velocidades[6].

En estos barrios, con sus diferencias de conformación histórica, urbanística, etc., se dan una serie de elementos comunes, tales como las altas tasas de desempleo, las bajas rentas de sus habitantes, niveles altos de absentismo y abandono escolar, situaciones precarias de habitabilidad, índices altos de enfermedad, escasa actividad económica... que hacen de los mismos prototipos de este modelo dual en el que habitamos.

Este tipo de espacios locales están generalmente asociados a tres diferentes situaciones:

- las periferias de las grandes ciudades, propias del modelo de crecimiento urbano asociado al desarrollo industrial, como el espacio dormitorio de la mano de obra;
- el deterioro progresivo de los centros históricos, con el envejecimiento paulatino de su población, viviendas antiguas y en mal estado...;

5 La caracterización de la sociedad en tres grandes espacios o zonas, la de integración, la de vulnerabilidad y la de exclusión se la debemos a Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social.* Paidós, Buenos Aires. Para una aproximación conceptual al tema puede verse: Tezanos, J.F. (1999). *Tendencias de dualización y exclusión social en las sociedades tecnológicas avanzadas. Un marco para el análisis.* En J.F. Tezanos, Tendencias en desigualdad y exclusión social. Sistema, Madrid. En el campo específico del voluntariado puede consultarse: García Roca J. (1998). *Exclusión social y contracultura de la solidaridad.* HOAC, Madrid.

6 Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información.* Taurus, Madrid.

- ❑ los espacios rurales o semirurales, cercanos a la ciudad, de reciente y rápida expansión urbana, en condiciones de baja previsión, con mal acondicionamiento de recursos y con problemas añadidos de pérdida de identidad en la población que tradicionalmente ha vivido en ellos, junto a los conflictos de integración con los nuevos vecinos que empiezan a formar parte de los mismos

En conjunto se trata de nuevos fenómenos de concentración de los problemas en áreas acotadas, dinámica que puede verse, además, intensificada por la conjunción de dos tendencias que ya pueden apreciarse en nuestra realidad: el envejecimiento paulatino de la población y el incremento del fenómeno de la inmigración.

2.3 La necesidad de articulación entre lo global y lo local

Como hemos visto hasta ahora vivimos inmersos en un mundo que es a la vez local-concreto-cercano y global-abstracto-lejano. Está configurado por esa tensión fundamental entre ambos polos. Tensión que admite, sin embargo, diferentes lecturas:

- ✔ *Lo global determina, se impone y anula lo local.* Desde esta visión, lo local se subordina a los procesos y las dinámicas de la globalización. El trabajo en lo local, por tanto, no tendría sentido ya que la globalización misma destruye lo local e impide pensar en esa clave.
- ✔ *Lo local constituye una alternativa a las amenazas actuales que plantea la globalización.* Lo local se considera, desde esta perspectiva, como la única alternativa viable frente a la exclusión, la pobreza y la injusticia que genera el proceso globalizador. El trabajo en lo local forma parte, por tanto, de una estrategia de resistencia, de atrincheramiento y defensa frente a los embates de la globalización.
- ✔ *Lo local y lo global, siendo los dos polos antagónicos de una relación,*

forman parte de una misma y única realidad. Por decirlo de alguna manera se necesitan mutuamente para existir y desarrollarse. Se hace preciso, por tanto, comprender cómo se relacionan, cómo se articulan y cómo pueden influirse mutuamente para mantener un estado sano de equilibrio inestable. La acción local adquiere sentido en el marco de esta relación, siendo, por tanto, un elemento potencial de cambio y transformación.

Las dos primeras lecturas tienen la ventaja de la simplicidad y la claridad. Pero quedan encerradas en la afirmación de uno solo de los dos polos y la consiguiente exclusión de su contrario. En ese sentido, forman parte de una manera disyuntiva de ver la realidad. La tercera, sin embargo, tiene el riesgo de la incertidumbre, de los equilibrios, de las apuestas, de las contradicciones. Pero, a la vez, concita la posibilidad y la esperanza de una acción fructífera y creativa. Se trata, en definitiva, de promover un camino permanente de doble vía que va del:

> PENSAR *global y actuar local*
> *al pensar local y actuar global*
> *... y viceversa.*

3. EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL

LAS ORGANIZACIONES voluntarias buscan, de manera genérica, contribuir al bienestar y al desarrollo positivo de las personas, especialmente de aquellas en situación de vulnerabilidad y/o exclusión social. Como hemos estado comentando en el apartado anterior, hoy se dan una serie de condiciones que hacen que esta contribución pueda ser realizada de manera óptima en el ámbito comunitario.

Apostar por el desarrollo local o comunitario como norte de la acción voluntaria supone una apuesta fuerte por el impulso de procesos de auténtica participación y protagonismo ciudadano. Esta es la base, el fundamento, del enriquecimiento personal y colectivo a que deben dar lugar los procesos de desarrollo a los que nos vamos a referir.

Por otra parte, esta apuesta va a requerir la interiorización de formas, estilos y talantes de acción flexibles, dialogantes e integradores. Aspectos que deberán enriquecer el bagaje cultural y el saber hacer de las organizaciones voluntarias.

3.1 El concepto de desarrollo local/comunitario

Escribir sobre el desarrollo no es tarea fácil, ya que como suele ocurrir en el campo de lo social, se trata de un concepto complejo, polémico, abierto a diferentes interpretaciones y matices.

Con frecuencia tiende a equipararse el desarrollo de una sociedad dada con el crecimiento económico de la misma. De esta manera tiende a enfatizarse una concepción economicista del desarrollo que privilegia los aspectos cuantitativos del mismo, en el marco de un esquema predefinido de lo que han de lograr dichas sociedades en términos de riqueza y bienestar. En este sentido, el desarrollo supone el resultado final a alcanzar según las normas o patrones establecidos. Quienes no alcanzan dichos estándares serán, por tanto, sociedades o grupos subdesarrollados, o en una acepción menos negativa, en vías de desarrollo. Dentro de este marco, el desarrollo local/comunitario se relacionaría con las capacidades de un territorio determinado de aprovechar las oportunidades y recursos propios para posicionarse ventajosa y competitivamente en el mercado global, siendo de esta forma un factor de crecimiento y creación de riqueza.

Cuando pensamos y hablamos en términos de desarrollo, sin embargo, nos referimos a algo más amplio e integrador. Más que un resultado final a conseguir, enfatizamos su carácter de proceso. Desde esta perspectiva el desarrollo se presenta como un acontecimiento histórico, de carácter temporal. Es, por decirlo de alguna manera, un proceso mediante el cual algo que está *envuelto* se *desenrrolla* en el tiempo. Es, por tanto, movimiento de cambio, de transformación continua, de despliegue de posibilidades. Dicho en términos aristotélicos, de transformación de la potencia en acto.

APLICADO AL ÁMBITO LOCAL, *el proceso de desarrollo comunitario supone el despliegue armónico y concertado de las capacidades de las personas, grupos y organizaciones de la comunidad para realizar de manera sustentable sus propias potencialidades: haciendo frente a sus propios problemas y necesidades; generando cambios orientados a mejorar su bienestar colectivo; y asumiendo crecientemente el control de sus propias condiciones de existencia.*

Desde una perspectiva integral esto implica:

- ❑ asociar el concepto de desarrollo a conceptos como los de dignidad humana, justicia social, sustentabilidad ambiental, crecimiento personal y colectivo, libertad, autorrealización...;
- ❑ incluir las múltiples dimensiones de la realidad que tienen que ver con el desarrollo, desde su dimensión económica y material, como hemos visto, a las dimensiones sociales, políticas, culturales, ecológicas y espirituales;
- ❑ reconocer e integrar a la multiplicidad de actores implicados en el desarrollo de la comunidad local (políticos, técnicos y ciudadanos, principalmente), favoreciendo su encuentro, la conformación de alianzas entre ellos y la creación de proyectos de acción compartidos.

3.2 Participación y protagonismo de la comunidad local

Por cuanto venimos comentando se desprende que uno de los elementos claves a considerar en todo proceso de desarrollo local/comunitario es el de la participación[7].

Es la propia comunidad local la que ha de erigirse en protagonista de su propio proceso de desarrollo y esto sólo será posible si se articulan cauces efectivos y transparentes de participación de la misma en las decisiones sobre su propio destino. Esta visión se ve reforzada, además, por la consideración de tres tipos de argumentos complementarios[8].

En primer lugar, desde una perspectiva normativa, la participación constituye un derecho de las personas y es competencia de los poderes públicos el promoverla y facilitarla. Máxime en cuestiones, como las que estamos abordando, en las que las decisiones que se tomen afectan de manera tan directa el futuro de la colectividad. En este sentido, el proceso de desarrollo de la comunidad local es también un proceso de naturaleza política en sentido amplio. Y, por tanto, ha de contemplarse en el marco de la construcción democrática de las sociedades y de los valores a ésta asociados.

Desde una perspectiva instrumental, por su parte, la participación real en las decisiones que a uno o a una puedan afectarle supone un factor de éxito en los proyectos sociales. Contribuye a dotar de legitimidad a los mismos; a enfocarlos mejor, aprovechando los conocimientos, la historia y las costumbres locales en la definición de los mismos; y potencia, también, el sentido del bien común, el fortalecimiento de las propias capacidades y el sentido de valía propio y aportación al proyecto colectivo. Ganancias que tienden a multiplicarse en la medida que la participación se extiende a cada uno de los momentos y fases de los proyectos considerados, desde su diseño hasta la formulación, ejecución y evaluación de los mismos.

7 Véase a este respecto Marchioni, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria.* Ed. Popular, Madrid.

8 Para esta exposición me baso en el trabajo de López Cerezo, J.A.; Méndez Sanz, J.A. y Todt, O. (1998). *Participación pública en política tecnológica. Problemas y perspectivas.* Revista Arbor, 627, pp. 279-308.

Finalmente, desde una perspectiva substantiva, más profunda, la participación es una exigencia radical de la propia naturaleza humana y de nuestro acceso al conocimiento de la realidad social.

En el primer caso, es preciso reconocer que somos esencialmente participación en la medida en que habitamos una realidad integrada. En la medida en que *somos parte* de un todo mayor. En la medida en que somos, nos movemos y existimos en medio de esta inextricable red de relaciones que conforma el mundo y que nos da vida. No podemos escapar a esta realidad. No podemos salirnos fuera y quedar al margen porque llevamos inscritos en el origen de nuestro ser y de nuestra condición esta vinculación y esta unidad esencial con todo. Estamos tejidos junto al resto de los fenómenos, a los cuales afectamos y de los cuales nos sentimos afectados, a veces imperceptiblemente. *Somos parte* y, querámoslo o no, *tenemos parte* y *tomamos parte* en nuestro entorno.

En cuanto a lo segundo, partimos de la base de que no existe un saber único, válido y objetivo de la realidad social independiente de los intereses, perspectivas y posiciones sociales que adoptamos. Dicho de otra manera, conocemos mejor participando, en la medida en que nos relacionamos con otras partes de ese todo unificado. En la medida en que nos abrimos al diálogo con esas otras realidades con las que convivimos. En la medida en que compartimos nuestras verdades y vamos juntos deshaciendo esa madeja de hilos finos que sugiere la complejidad de lo real. Somos participación y en la medida en que lo somos cargamos con nosotros las marcas de la incertidumbre. *Es juntando nuestros desconciertos como llegamos a hacernos cargo de la realidad.* En este sentido, cada actor comunitario, desde su posición y sus circunstancias concretas, es depositario de un saber igualmente válido y necesario en la construcción colectiva. La existencia de espacios deliberativos y de concertación es, por tanto, un aspecto ineludible en los procesos de desarrollo.

Doce lecciones de desarrollo comunitario participativo

1. Las comunidades tienen derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo.
2. Sólo la participación en el poder de toma de decisiones es sostenible y creativa.
3. La participación real requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de la mejora de la ciudad, pueblo o aldea: planificación, implementación, mantenimiento y supervisión.
4. La participación se debe construir desde la igualdad entre los sexos , e incluir a los jóvenes y a los ancianos.
5. El desarrollo de la capacidad es esencial para promover la participación equitativa entre mujeres, hombres y jóvenes.
6. Las comunidades tienen recursos ocultos que pueden impulsar el desarrollo de la ciudad, pueblo o aldea. El desarrollo de la capacidad puede sacar a la luz estos recursos.
7. Las comunidades son las primeras interesadas de todos los protagonistas del desarrollo en identificar problemas y en el mantenimiento y mejora de sus asentamientos.
8. La concienciación y el desarrollo de la capacidad pueden hacer que las asociaciones entre las comunidades, ONGs y autoridades municipales sean más equitativas.
9. El desarrollo comunitario que planifican personas ajenas a la comunidad y sólo requiere de ésta trabajo gratuito, no es bien aceptado por las comunidades a largo plazo.
10. La planificación de la participación es uno de los elementos que con más frecuencia se pasa por alto en desarrollo comunitario.
11. La caridad hace a las comunidades dependientes de las ayudas.
12. El desarrollo comunitario es una contribución esencial en la gestión urbana global.

Phil Bartle. *Método para el fortalecimiento de las comunidades.*
(www.scn.org/ip/cds/mpfc)

3.3 Tres elementos facilitadores del desarrollo local/comunitario

Para que esta forma de entender el desarrollo de la comunidad local sea traducible a la práctica consideramos que existen, al menos, tres elementos o condiciones que lo facilitan.

En primer lugar, la existencia de una **voluntad explícita de asociarse y trabajar juntos.** Voluntad que ha de ser extensible a cada uno de los actores comunitarios implicados. Esto, en primer lugar, atañe a los políticos locales que muchas veces ven con cierta reticencia los ejercicios de participación y democratización del poder. Si bien es algo que parece estar incorporado a la retórica habitual, no es menos cierto que tras muchas proclamas se encubren intentos de legitimación de formas de relación más clientelares, manipulativas o paternalistas que auténticamente participativas. Pero también atañe a los otros agentes de la comunidad. A los técnicos, muchas veces amparados y legitimados en la pretendida superioridad de su saber, y a los propios ciudadanos y sus organizaciones, especialmente a las organizaciones voluntarias, acostumbradas muchas veces a trabajar desconectadas del resto, en competencia unas con otras o, simplemente, desde la miopía de ver tan sólo su propia parcela de actuación sin relación alguna al contexto más amplio en que se ubica.

En segundo lugar, **la puesta en práctica de nuevas formas y nuevos estilos de liderazgo** capaces de aglutinar, relacionar y facilitar la articulación de procesos desde la búsqueda de lo común, en clave más de resaltar lo positivo, las posibilidades, que de suscitar las diferencias y divisiones. Un tipo de liderazgo que invite y favorezca la participación del máximo posible de agentes, sin exclusiones, que privilegie la escucha y la comunicación, que cultive los vínculos y las relaciones, que comparta las cargas y los protagonismos, que sea provocador de reflexión, capaz de articular intereses, llegar a consensos y dejar espacios para crecer en autonomía y decisión[9].

[9] Véase el interesante capítulo sobre liderazgo del libro de Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria.* Paidós, Buenos Aires.

Y en tercer lugar, afrontar este tipo de tareas **desde una mentalidad abierta e integradora.** Una mentalidad que se aproxima a la realidad desde una perspectiva holística. Que es capaz de ponerse en el lugar de los otros y comprender sus demandas, intereses y perspectivas. Que reconoce el valor de cada una de las aportaciones y asume sus propias incertidumbres e ignorancias estando abierta y dispuesta al cuestionamiento propio y al aprendizaje mutuo. Y en este sentido, también, capaz de integrar el mundo de la razón con el mundo de los sentimientos, el mundo de la acción con el de la reflexión, el de la responsabilidad y la exigencia con el del disfrute y el goce, etc[10]...

4. ESPACIO LOCAL, CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA Y LUCHA CONTRA LA EXCLUSIÓN

POR CUANTO venimos comentando, el espacio local constituye hoy un ámbito privilegiado para el desarrollo de la acción voluntaria. Ésta ha ido conformándose históricamente a partir de la conjugación de tres grandes tradiciones culturales: la cultura de la ciudadanía, la cultura de la participación y la cultura de la solidaridad. De esta forma, el voluntariado se ha ido construyendo a sí mismo como un ejercicio de la libre voluntad de los individuos que se organizan para participar en una acción colectiva tendente a solidarizarse con aquellos que aún no tienen reconocidos sus derechos o no pueden aún disfrutarlos en plena libertad. Este, por decirlo de alguna manera, sería su horizonte normativo. Trabajar en el desarrollo de la comunidad local conecta plenamente con estas fuentes de sentido e identidad, en al menos tres aspectos claves:

4.1 La realización efectiva de la ciudadanía

En primer lugar, el ámbito de lo local constituye hoy un espacio desde el que asegurar al conjunto de la población el acceso efectivo a los derechos de ciu-

10 Morin, E. (2000). *La mente bien ordenada.* Seix Barral, Barcelona. Wilber, K. (1998). *"El ojo del espíritu. Una visión integral para un mundo que está enloqueciendo poco a poco.* Kairós, Barcelona.

dadanía. Éstos constituyen el reconocimiento social y jurídico por medio del cual las personas tenemos una serie de derechos y de deberes por nuestra pertenencia a una determinada comunidad, generalmente de base territorial y cultural. Este conjunto de derechos y deberes se ha ido configurando históricamente llegando a abarcar cuestiones de tipo civil (igualdad ante a la ley, libertad de palabra, de pensamiento, de religión, de propiedad); político (derecho de participar como elector y elegido a través del sufragio universal); y social (derecho a la salud, la educación, la protección social, la vivienda...)

En el contexto actual de la globalización, el espacio local adquiere progresivamente mayor relevancia como ámbito de integración social y de gestión de competencias relativas al desarrollo de políticas públicas orientadas al bienestar social de sus ciudadanos. Éstas han de ir adecuándose a las nuevas realidades que conforman el entramado social de los nuevos espacios comunitarios que se van conformando en nuestras ciudades. Entre los retos que deberán asumir y en los que la acción voluntaria puede tener una contribución significativa que realizar, en la línea de la ampliación de los derechos ciudadanos, se encuentran[11]:

- la construcción de espacios habitables, integrados en el tejido urbano, accesibles y dotados de los recursos necesarios para asegurar la cobertura de las necesidades básicas de sus poblaciones;
- garantizar niveles mínimos de ingresos mediante la experimentación de fórmulas de rentas básicas o salarios ciudadanos en un momento donde el derecho al trabajo no queda garantizado y el ingreso vía el empleo no es una opción real para sectores y colectivos de la población;
- la promoción de ofertas asequibles de formación permanente que posibiliten mejores opciones para la ocupación y el empleo, en un entorno de inestabilidad y cambios acelerados;
- la potenciación de formas más integrales de atención a los problemas de salud, desde la prevención, la educación sanitaria, la concienciación ciudadana, la atención personalizada...

11 Tomo esta reflexión de Borja, J. (2001). *La ciudad y la nueva ciudadanía.* Conferencia pronunciada en el "Forum Europa" celebrado en Barcelona en junio de 2001.

- una opción clara y decidida por la mejora de la calidad de vida, incluyendo aspectos personales, sociales y, también, medioambientales, de respeto, protección y sostenibilidad del entorno;
- generar las condiciones idóneas para que se den auténticos procesos de inclusión social, política y cultural de aquellos grupos de población en situación de riesgo y/o discriminación, más allá del simple reconocimiento formal de sus derechos (inmigrantes, ancianos, adolescentes, personas con dificultades o handicaps físicos o mentales...).

4.2 Participación comunitaria y profundización de la democracia

En segundo lugar, el espacio local constituye un contexto apropiado para el desarrollo de fórmulas innovadoras de participación ciudadana y profundización democrática en las que el voluntariado, en tanto que expresión de participación de la sociedad civil, puede desempeñar un papel destacado[12].

En un escenario de creciente complejidad e incertidumbre, las formas tradicionales de gobierno mediante mecanismos de representación de intereses pierden efectividad, haciendo necesario la búsqueda de nuevas formas y nuevos espacios de colaboración y concertación entre gobernantes y gobernados. Algunas de las características del espacio de la comunidad local, como las de ser un espacio de escala humana, de proximidad a los problemas sentidos y de relación cotidiana más o menos densa, hacen que sea un ámbito donde el desarrollo de redes y prácticas participativas tengan más posibilidades de realización.

El voluntariado, en este sentido, puede ser portador de nuevas energías para la reconstrucción de modelos de participación local que acentúen:

- la dimensión relacional, de encuentro y acción conjunta de todo proceso participativo;

12 Para un análisis detallado de esta cuestión véase el cuaderno nº 7 de esta misma colección *Presencia pública del voluntariado,* de Sebastián Mora. "Hacia una reconstrucción de escenarios participativos".

- el sentido educativo de las prácticas participativas;
- la lógica de la complementariedad y la búsqueda de sinergias en el marco de un esfuerzo común;
- el cultivo del sentido personal, del crecimiento y el enriquecimiento mutuo, del disfrute de la participación;
- la integración equilibrada de los intereses y expectativas personales y las colectivas;
- el componente de compromiso cívico y de aportación a la continua recreación de una cultura de la participación y la ciudadanía.

4.3 Contracultura de la solidaridad

En tercer lugar, el voluntariado, en tanto que agente, junto a otros muchos, que aspira a hacer efectivo el principio de la solidaridad como principio configurador en la construcción de las sociedades, tiene en el espacio local un terreno propicio en el que anclar sus prácticas. El esfuerzo por construir comunidades socialmente integradas, donde todos y todas tengan cabida, donde se responda de manera cabal a las necesidades básicas de cada cual mediante el diálogo razonado, el contraste de pareceres y la asunción de la situación del otro/a diferente, adquieren pleno sentido como contribución a la articulación de una contracultura de la solidaridad, en un entorno como hemos visto, dominado por la competitividad y por una lógica dualizadora y excluyente.

II.- CONTENIDO PRÁCTICO

El proceso de planificación-gestión participada del desarrollo local/comunitario

IMPULSAR Y PROMOVER el desarrollo de la comunidad local supone un esfuerzo importante de articulación y creación de alianzas entre los diversos actores de un territorio dado, para enfrentar de forma conjunta las principales situaciones negativas que viven, así como para crear el mejor futuro posible para la propia comunidad. En este apartado vamos a exponer algunas pistas prácticas para impulsar este tipo de procesos. Y lo haremos tomando como marco metodológico el de la planificación-gestión participada.

1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN participada constituye un modo flexible y sistemático de dinamizar procesos participativos de cambio y transformación de entornos tanto institucionales como territoriales. En esencia, supone impulsar dinámicas colectivas de reflexión, planificación y realización de acciones que conduzcan a un grupo humano de una situación inicial dada a una situación futura deseada.

Aplicada al campo comunitario, la planificación-gestión participativa puede entenderse, pues, como un instrumento metodológico para promover el desarrollo local. Como marco metodológico, la planificación-gestión participada del desarrollo local pertenece a la amplia familia de las metodologías participativas, teniendo claras afinidades, por ejemplo, con planteamientos cercanos a la educación popular (EP), la investigación acción participativa (IAP), la planificación estratégica situacional (PES), el diagnóstico rural participativo (DRP) o los planes comunitarios (PC).

1.1 Características básicas de la planificación-gestión participada.

Los procesos de planificación-gestión participativa se pueden aplicar a una determinada realidad territorial con diversos grados de amplitud y profundidad. En general toman como unidad de intervención la realidad de un barrio o pueblo, siendo posible, a su vez, desarrollar procesos de integración del trabajo participativo en unidades administrativas superiores, como pueden ser una comarca o municipio. En cualquier caso, la lógica que ha de presidir este tipo de procesos es siempre una lógica de abajo a arriba y el horizonte temporal óptimo en el que plantearse este tipo de procesos puede oscilar entre 3, 5 y hasta diez años.

Por otro lado, el grado de alcance del ejercicio de planificación-gestión podrá ir desde la actuación en un sector determinado de actividad a la intervención en el conjunto de las políticas que inciden en la dinámica del territorio en cuestión. En este sentido y de acuerdo con lo expuesto en el apartado dedicado al tema del desarrollo local/comunitario, tendríamos varias posibilidades:

	En una sola dimensión del desarrollo local	En múltiples dimensiones del desarrollo local
Un conjunto articulado de acciones	**PLAN SECTORIAL** (por ejemplo, de servicios sociales, o de promoción económica, o de salud...)	**PLAN INTEGRAL**

En cualquiera de los casos anteriores el proceso a seguir se asienta en una serie de principios metodológicos que es importante discutir. Éstos orientan e iluminan las decisiones que se irán tomando a lo largo del ejercicio de planificación. De entre ellos destacamos los siguientes:

- ✓ **Orientación a la acción.** La planificación-gestión participativa está fundamentalmente orientada a generar y dinamizar una acción de cambio en la realidad en la que opera. Está, por tanto, lejos de ser un ejercicio teórico de diagnóstico y elaboración de propuestas que nunca se llevan a cabo. De igual manera, está lejos de ser un ejercicio especulativo y decorativo que queda recogido en un informe muy bien maquetado denominado Plan. De hecho, la piedra de toque de este tipo de procesos ha de ser la acción colectiva que es capaz de generar. Y dicha acción es la que, en todo caso, debería quedar reflejada en los documentos, informes y comunicaciones generados. En este sentido, las iniciativas y propuestas de actuación que se realizan en el marco de este tipo de procesos han de ser concebidas como "compromisos de acción", es decir, aquellas cosas que quedan dentro del campo de acción de los participantes implicados y a las que se comprometen libremente.

- ✓ **Visión holística.** Se privilegia una visión de conjunto, donde las partes se contemplan en función del todo. Esto exige poner en funcionamiento un tipo de pensamiento sistémico, capaz de captar las relacio-

nes entre los fenómenos, capaz de identificar patrones, ciclos y retroalimentaciones entre situaciones y/o variables, más que un tipo de pensamiento lineal de naturaleza monocausal. De esta forma, se estará en mejor disposición para realizar un análisis mucho más enriquecedor que facilite la priorización adecuada de objetivos y actividades. En definitiva, se trataría de armarse conceptualmente para dar cuenta de la complejidad de lo real[13].

✓ **Participación, diálogo y concertación.** Ya quedó dicho anteriormente. La participación es la piedra angular de este tipo de procesos. Esto supone la capacidad de abrir espacios para el diálogo y la concertación de visiones, intereses y proyectos de acción de actores diversos con implicación en la vida comunitaria. Este esfuerzo permanente de diálogo y concertación: a) crea confianza mutua; b) refuerza los valores comunes; c) fortalece las redes de relación; y d) aumenta la confianza en la capacidad para afrontar los problemas y desafíos. Supone también la necesidad de articular distintos niveles y grados de intensidad en la implicación y la participación. No todo el mundo está dispuesto a participar con la misma intensidad y de la misma manera. Pero sí debe ser posible implicarse a diferentes ritmos y en diferente grado dentro del mismo marco de actuación[14]. De igual manera, el hecho de que la participación sea la piedra angular del proceso no quiere decir que haya que esperar a que todo el mundo muestre su disposición a hacerlo para que pueda comenzar un proceso de planificación-gestión participada en un territorio determinado. La dinámica participativa tiene su propio ritmo y su propia historia. Lo importante es comenzar desde donde se está y con quienes están dispuestos a la aventura. El reto está en ir sumando fuerzas en el camino de manera que la travesía pueda ser relatada como una historia de movilización creciente en pro del bien común. Finalmente, señalamos la importancia y conveniencia de que en este tipo de procesos se impliquen desde el comienzo, compartiendo el protagonismo del mismo, los tres actores claves de la vida comunitaria: políticos, técnicos y ve-

13 Morin, E (1995). *Introducción al pensamiento complejo.* Gedisa, Barcelona. O´Connor, J. y McDermont, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas.* Urano, Barcelona.

14 Una discusión interesante en este aspecto se encuentra en: Montero, M. (1998). *La comunidad como objetivo y sujeto de la acción social.* En M. Martín (coord.) Psicología Comunitaria. *Fundamentos y aplicaciones.* Sistema, Madrid.

cinos. La iniciativa podrá partir de cualquiera de ellos, pero lo decisivo será trabajar para hacer posible una participación conjunta de los mismos de manera efectiva y real.

✓ **Énfasis en el proceso.** Tal vez proceso sea una de las palabras más repetidas a la hora de hablar de la metodología de la planificación-gestión. Y si tanto se repite es porque contiene un significado esencial que identifica a este tipo de metodologías. Hablar de procesos es algo más que hablar de la sucesión de una serie de etapas para llegar a algún resultado concreto. En ese sentido, la metodología propuesta sería un instrumento, un medio para alcanzar un fin determinado. De la forma en la que la estamos considerando aquí, sin embargo, la metodología de la planificación-gestión participada es tanto un medio como un fin, de la misma manera que decimos que la participación es también un medio para conseguir algo y, a la vez, un fin. Por sí misma su desarrollo tiene una utilidad intrínseca[15] más allá de los resultados concretos a los que nos permite llegar. Por otra parte, hablar de proceso supone incorporar el sentido histórico en el devenir de los acontecimientos. Éstos forman parte de tramas entrelazadas producto de la acción conjunta. La capacidad de articular relatos más o menos coherentes que den cuenta del transcurrir de las cosas es lo que le da su especial tonalidad al concepto de proceso. Poner el énfasis en esto significa *actuar desde una perspectiva abierta a la novedad, a la vez que orientada hacia un horizonte previamente establecido*. Implica, por tanto, conjugar tiempo, flexibilidad, transparencia, eficacia y sostenibilidad a medio y largo plazo. Y para ello articulamos momentos de contenido diferente a lo largo del proceso: unos de carácter más analítico, otros más celebrativos, otros más de acción, otros más de reflexión etc... Pero en conjunto conforman una trama con sentido: mejorar colectivamente la realidad.

✓ **Enfoque estratégico.** Adoptar un enfoque estratégico de la acción significa la capacidad de *decidir dónde poner nuestras fuerzas para pro-*

15 Para una distinción muy útil -valga la redundancia- entre el concepto de utilidad instrumental y el de utilidad intrínseca aplicable a multitud de actividades humanas puede verse: Cavallé, M. (2002). *La sabiduría recobrada.* Oberon, Madrid.

vocar el mayor cambio y mejoramiento posible de la realidad de la comunidad local. En este sentido, el pensamiento estratégico se halla estrechamente vinculado al pensamiento sistémico. Gracias a este último podemos ser capaces de identificar cuáles son en una realidad dada los factores críticos que en mayor medida la explican. Merced al pensamiento estratégico podemos desarrollar líneas de acción que incidan en esos puntos de apalancamiento o factores críticos que favorezcan el cambio de la situación, utilizando para ello los recursos y fuerzas de las que disponemos o que podemos generar. Este tipo de enfoque, además, nos dispone a emplear una visión amplia, capaz de articular el corto, el medio y el largo plazo a partir del análisis de las consecuencias probables de las acciones que emprendamos, así como de la actuación de las otras fuerzas presentes en la situación. La importancia del enfoque estratégico radica en que nos ayuda a construir un marco general de actuación que orienta los movimientos concretos que podemos realizar, así como las decisiones acerca de dónde colocar en cada momento los pesos de nuestra acción.

✓ **Actitud proactiva.** Mantener una actitud proactiva tiene mucho que ver con nuestra concepción y actitud ante el futuro. Frente a éste podemos optar por: a) la pasividad, como el *avestruz,* dándonos por no enterados de los cambios y los signos que lo anuncian; b) la reactividad, reaccionando al mismo cuando ya lo tenemos encima, actuando así como a*pagafuegos* constante; c) la preactividad, actuando como el *precavido,* que previene y se prepara para los cambios previsibles o las consecuencias negativas de los mismos; y d) la proactividad, como el agente *creador,* creando nuevas oportunidades y generando las condiciones más idóneas en las que se desea vivir. La actitud proactiva queda muy bien reflejada en la siguiente frase del genial cineasta Woody Allen: "*debo construir el futuro, porque he decidido que quiero vivir en él*". Parte de un planteamiento abierto ante el futuro. Éste no está dado de antemano ni está escrito en ninguna parte. Es múltiple e inde-

terminado y en cierta medida depende de nuestras propias decisiones y acciones presentes para que se actualice de una u otra manera. En este sentido, la exploración de los futuros posibles es el dominio de la libertad de elección. En el campo de la planificación-gestión participada una actitud proactiva significa definir a dónde queremos llegar como territorio, como colectivo, y definir estratégicamente qué medidas y qué iniciativas nos permitirán lograrlo. Significa, por tanto, trabajar para crear las condiciones que hagan realidad nuestros sueños.

- ✓ **Aprendizaje colectivo.** Finalmente, todo ejercicio de planificación-gestión participativa constituye una oportunidad de aprendizaje colectivo. El contraste permanente de nuestro conocimiento y nuestra acción con la propia realidad es una fuente continua de profundización y aprendizaje. Esto no hace más que resaltar el sentido educativo de toda práctica participativa. En cierta manera, es en el propio proceso de la acción conjunta donde nos vamos descubriendo y reconociendo mutuamente, donde probamos nuestras fuerzas, desarrollamos nuestras capacidades, fortalecemos vínculos, ensanchamos identidades. Es un tipo de aprendizaje, por tanto, que más que atesorar nuevos conocimientos nos hace integrar y ahondar más en la comprensión de la realidad, de nosotros mismos y de los demás, haciendo que nuestra acción concuerde con la profundidad de ese conocimiento. En este sentido, este aprendizaje supone un elemento importante de evaluación y corrección de nuestros proyectos, al mismo tiempo que nos hace crecer en sabiduría para enfrentar la realidad.

1.2 Actores y espacios de trabajo

¿Quiénes son los sujetos protagonistas del proceso de planificación-gestión participada del desarrollo comunitario? Ya hemos comentado en varias ocasiones que es la propia comunidad local la que debe ser la princi-

pal protagonista en su propio proceso de desarrollo. Esto, a su vez, supone la participación plena de todos los sectores de la misma en el ejercicio de planificación participativa. Una forma práctica de visualizar esto mismo consiste en considerar la articulación y la inclusión en el proceso del conjunto de redes de acción en los que se organizan los tres pilares básicos de la comunidad:

- El *nivel político,* de la representación pública, con la participación de los responsables de las administraciones competentes en el territorio en cuestión (concejales, alcaldes, representantes de partidos políticos etc...).
- El *nivel técnico,* conformado por los profesionales de los recursos públicos y/o privados que actúan en el territorio (UTS, centros educativos, de salud, de empleo, servicios socioasistenciales, de las ONGs...)
- El *nivel poblacional,* integrado por los vecinos y vecinas del territorio, bien de forma individual o bien de forma colectiva a través de los distintos grupos, asociaciones u organizaciones que forman el tejido asociativo de la localidad.

Asimismo, como quedó dicho anteriormente, es posible y deseable establecer distintos niveles de implicación de acuerdo con las necesidades concretas del proceso de trabajo. A este respecto resulta necesario articular un mínimo de estructuras y espacios con funciones, responsabilidades y cargas compartidas. De manera genérica, el siguiente cuadro muestra una posibilidad de articulación de estas estructuras mínimas:

ESPACIOS	QUIÉNES	PARA QUÉ	CÓMO
EQUIPO MOTOR	◆ Equipo Técnico Comunitario si lo hubiera. ◆ Vecinos y vecinas implicados.	◆ Coordinación técnica del proceso. ◆ Seguimiento cotidiano.	◆ Trabajo continuado. ◆ Reuniones periódicas (semanales o quincenales).
ASAMBLEA CONSEJO O MESA COMUNITARIA	◆ Representantes políticos, técnicos y vecinales. ◆ Equipo motor.	◆ Coordinación política del proceso. ◆ Seguimiento y orientación estratégica.	◆ Concertación. ◆ Reuniones periódicas (bimensuales o trimestrales).
COMISIONES DE TRABAJO	◆ Coordinador técnico. ◆ Vecinos/as y profesionales de los recursos que lo deseen.	◆ Desarrollo del trabajo en torno a líneas, temas o áreas específicas de actividad.	◆ Organización y desarrollo de acciones. ◆ Reuniones periódicas según necesidad.

Como se ve en la tabla, la asamblea, consejo o mesa comunitaria constituye el espacio central del proceso. Es donde debe darse el mayor grado de representatividad del barrio o comunidad y donde han de ir involucrándose de manera progresiva los sectores más significativos de la vida comunitaria (tanto político-institucionales, como técnicos y vecinales). Constituye un ámbito de diálogo, debate, deliberación y consenso en torno a la marcha y orientación del propio proceso de planificación-gestión participada. A su vez, ha de ser concebido como un espacio abierto, plural y diverso capaz de reunir la riqueza que da la heterogeneidad.

La buena marcha del espacio anterior descansará, en gran medida, en la existencia y en el trabajo del equipo motor del proceso. Éste asumirá la dinamización global del mismo. Por tal motivo requiere un grado alto de compromiso por parte de sus integrantes. De alguna manera, es el núcleo que

activa, relaciona y canaliza las energías comunitarias. En la conformación de este grupo lo deseable sería poder contar con profesionales específicos de la dinamización comunitaria con cierta experiencia en el manejo de procesos participativos. Pueden provenir de la propia administración local o de entidades externas especializadas en este tipo de actividad contratadas a tal fin. En cualquiera de los casos, sin embargo, conviene complementarlo con la integración de vecinos y vecinas que decidan implicarse a este nivel. El trabajo conjunto y el contraste de visiones entre lo convivencial y lo técnico puede ser un elemento enriquecedor, además de aportar mayores dosis de realismo al contar directamente en el equipo con el propio saber local.

Finalmente, otro posible nivel estaría formado por los grupos creados *ad hoc* para el desarrollo de propuestas o trabajos específicos relacionados con temas, líneas de acción o actividades que se haya decidido impulsar. Requeriría un tipo de participación estable aunque más focalizada que en los anteriores casos. Y, a su vez, posibilitaría otro nivel de participación más puntual o de colaboración para el desarrollo de actividades específicas.

1.3 La facilitación metodológica del proceso

Merece una mención especial la labor del equipo motor en cuanto facilitador metodológico del proceso. Su verdadero papel no es tanto el de ser los líderes del mismo, sino el de actuar como agentes dinamizadores del proceso de desarrollo comunitario, fortaleciendo la capacidad local para la autogestión y conducción del mismo. En este sentido, el equipo motor ha de concebirse a sí mismo como un *incansable tejedor de redes*[16].

Ello supone actuar desde un marco de horizontalidad en las relaciones. De igual manera, implica que el elemento clave de su actuación se orienta al redescubrimiento y la activación de las potencialidades y facultades de los actores de base, posibilitando que sean ellos mismos los que progresivamente

16 Un acercamiento conceptualmente clarificador y, a la vez, sumamente práctico al tema del trabajo en red se encuentra en: Casellas, L. (2003). *Redes organizacionales* en Creación de redes de Economía Social para la Intervención Socioeducativa (CD ROM), Madrid. Se puede acceder al mismo en la página www.catep.coop

identifiquen y analicen sus problemas, desarrollen sus alternativas de solución y asuman los compromisos para la ejecución y gestión de las propuestas. Entre las condiciones que pueden ayudar al desarrollo de esta función están:

- ❑ Un grado de conocimiento básico de la realidad local.
- ❑ Conocimiento y experiencia en el manejo de metodologías participativas.
- ❑ Capacidad para generar relaciones armónicas con los diferentes agentes de la comunidad.

En último término, la facilitación metodológica no sólo es cuestión de hacer que las cosas sean más fáciles. Se trata de conseguir que un grupo diverso de personas trabajen en torno a un objetivo común de forma eficaz, operativa, eficiente y satisfactoria, en un marco de confianza mutua y colaboración[17].

2. MOMENTOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

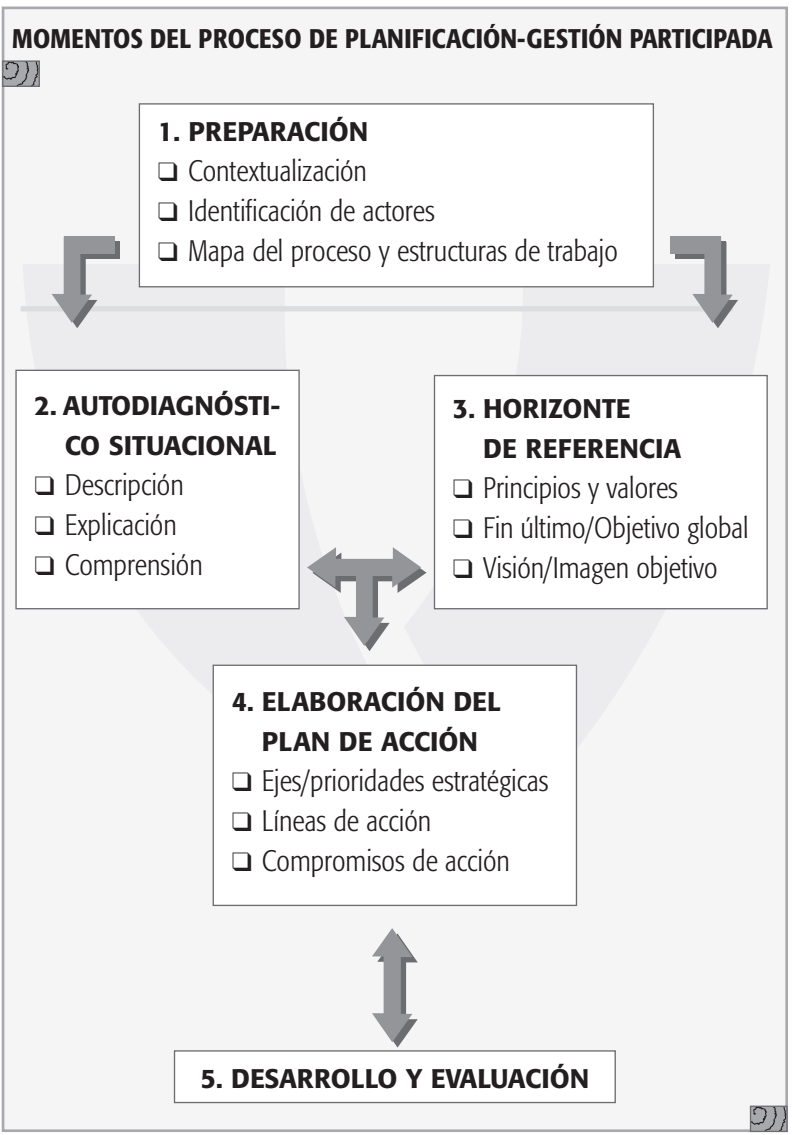
UNA MANERA DE PLANTEAR el proceso metodológico que supone la planificación-gestión participativa es visualizarlo en forma de momentos. Cada momento contiene su propia lógica, sus propias demandas y necesidades. Y en su conjunto nos permiten transitar desde donde estamos al punto que nos hemos marcado como destino de nuestro viaje. No han de ser tomados como etapas fijas de un camino que haya de recorrerse de forma secuencial. Antes bien, se impone la flexibilidad y la apertura para responder de forma adecuada a la propia realidad. En cualquier caso, pensar y organizar el itinerario en momentos nos puede ayudar a orientarnos en el camino[18].

Con esta intención presentamos en el siguiente cuadro un posible itinerario para la dinamización de procesos de planificación-gestión participativa del desarrollo de la comunidad local. En los siguientes apartados comentaremos cada uno de estos grandes momentos -salvo el referente al desarrollo y evaluación de la acción que dejamos para otro cuaderno- señalando distintos ti-

17 Para profundizar en el desarrollo de este estilo de intervención pueden resultar muy útiles los cuadernos siguientes de esta misma colección A fuego lento: nº2 *Acompañamiento en la acción,* de Jully Rodríguez; nº4 *El referente grupal del voluntariado,* de José Luis Pérez; y el nº 6 *Coordinación y acción voluntaria,* de Enrique Arnanz.

18 Para profundizar en el sentido de los itinerarios y sus momentos como forma de organizar procesos de largo recorrido puede verse el cuaderno nº 1 de esta colección: *Itinerarios educativos del voluntariado,* de Luis Aranguren.

pos de instrumentos que nos pueden servir para transitar por los mismos. Finalmente, en el último apartado expondremos algunas de las técnicas señaladas de forma más detallada.



2.1 Preparación

La puesta en marcha de un proceso de planificación-gestión participativa requiere de un momento previo de ***preparación.*** En este momento resulta básico contextualizar la iniciativa, explorar las motivaciones, demandas e intereses de sus promotores y de los primeros participantes en la misma, así como establecer el marco de acuerdos iniciales para su desarrollo. Este también es el momento de identificar a los diferentes actores que conforman la trama relacional de la comunidad y explorar cuáles de ellos se implican desde el principio. Entre los acuerdos a tomar será conveniente establecer:

- El alcance y los objetivos iniciales de la planificación-gestión participada: ¿qué nos proponemos conseguir?, ¿cuál será nuestro ámbito de actuación?, ¿qué se espera del proceso? ...
- El diseño general del proceso a seguir y las estructuras de trabajo para su desarrollo: ¿cómo lo haremos?, ¿qué pasos vamos a dar en primera instancia?, ¿quiénes van a participar?, ¿qué grupos creamos y qué responsabilidades y normas de funcionamiento acordamos?
- Los recursos materiales y humanos con los que se puede contar inicialmente: ¿con qué contamos?, ¿de qué presupuesto disponemos?, ¿qué necesitamos?, ¿quiénes están dispuestos a implicarse, en qué grado y en qué cosas?, ¿a quiénes podemos recurrir?
- El aseguramiento de las condiciones básicas de viabilidad, legitimidad, equidad y sostenibilidad para iniciar el proceso.
- Las condiciones y recursos para la difusión pública del mismo así como para su gestión comunicativa[19].

Los acuerdos iniciales a los que se llegue entre los promotores del proceso y agentes externos, si los hubiere, deberán quedar recogidos en algún tipo de documento y ser sancionados por los primeros miembros que integren el espacio de asamblea o consejo comunitario del proceso.

19 En el cuaderno nº8 de esta misma colección *Sociedad de la información y voluntariado,* de Carmen Laviña, pueden encontrarse pistas muy útiles que aplicar en este punto.

2.2 Autodiagnóstico Situacional y Horizonte de Referencia

Una vez establecido el marco inicial de trabajo nos será posible comenzar a realizar el autodiagnóstico situacional y a establecer el horizonte de referencia. En el primer caso se trata de analizar colectivamente la realidad de la comunidad local tratando de identificar las principales situaciones problemáticas que vive así como sus potencialidades y recursos. En el segundo caso se trata de establecer los objetivos globales que se persiguen, así como la visión de futuro que anhela la propia comunidad. Esta imagen será el referente constante y marcará el rumbo hacia el que han de tender las estrategias de acción que se propongan desarrollar: ***¿dónde estamos? y ¿dónde queremos estar en el futuro?***

El cuaderno nº9 de esta misma colección, *Metodologías de análisis de la realidad global y local,* de Fernando de la Riva, proporciona un marco amplio y una serie de pistas y orientaciones prácticas perfectamente aplicables a la realización del ***autodiagnóstico situacional.*** De modo que no abundaremos mucho en esta cuestión. Simplemente resalto algunas ideas fundamentales:

- El autodiagnóstico situacional puede considerarse como la *puerta de entrada* y un primer paso en el proceso de planificación. Es casi un axioma que antes de actuar debemos conocer la realidad que pretendemos transformar. Es un primer paso. Pero el análisis de la realidad es, sobre todo, un proceso dinámico y permanente de atención, escucha y diálogo con la realidad que habitamos y en la que actuamos y, por tanto, debe acompañarnos en el transcurso de todo el proceso de planificación-gestión paticipativa.
- También hemos de tener siempre presente que todo análisis o diagnóstico social es en el fondo una *lectura interpretativa de la realidad.* Por tanto, es preciso reconocer que no hay análisis neutros. Todo esfuerzo reflexivo por conocer la realidad contiene una determinada intencionalidad, se realiza desde una óptica particular y en función de un conjunto de valoraciones, aspiraciones y modelos de sociedad que es preciso explicitar.

- El autodiagnóstico situacional, en esencia, consiste en un esfuerzo reflexivo y dialógico orientado a la construcción de conocimientos para actuar en pro de la mejora de la realidad. Y ello requiere la capacidad de: a) desmenuzar sistemáticamente la realidad; b) relacionar unos elementos con otros; y c) globalizar el conocimiento sintetizando su significado.

En el aspecto operativo nos puede ser de utilidad realizar de manera gradual un triple acercamiento al proceso de autodiagnóstico. Así, podemos contemplarlo como la conjunción de tres momentos diferentes: a) un momento descriptivo; b) un momento explicativo; y c) un momento comprensivo.

- En el *momento de la descripción* procedemos a caracterizar la realidad de la comunidad local tal y como es percibida y valorada por sus habitantes. Para ello nos podemos servir de diferentes técnicas de corte participativo. Una clasificación de las mismas nos permite acceder a distintas dimensiones de la realidad local. Así, podemos recurrir a técnicas: a) de carácter general, como la *observación participante,* el recurso a *fuentes secundarias* –estadísticas, otros estudios...-, la realización de *entrevistas* a personas claves y grupos significativos o la representación gráfica de las condiciones sociodemográficas mediante *diagramas o pasteles;* b) geográficas, como los *mapas parlantes* o los *recorridos* guiados que nos permiten conocer las condiciones físicas más destacadas del territorio; c) históricas, como la *línea del tiempo* o el *cronograma histórico* que nos proporcionan una visión global de los avatares y eventos significativos que han jalonado la historia de la comunidad; d) organizacionales, como las *matrices de actores,* el *diagrama de Venn* o el *sociograma* que contribuyen a poner de manifiesto los principales actores de la vida comunitaria así como sus relaciones más significativas; y e) situacionales, como los *listados de problemas* o la matriz *DAFO* que nos permiten identificar las situaciones problemáticas que enfrenta la comunidad así como sus potencialidades.
- En el *momento explicativo* la comunidad prioriza las situaciones que a su juicio revisten mayor importancia y las relaciona unas con otras tratando de identificar causas y efectos. Este tipo de ejercicio permitirá detectar cuáles son los nu-

dos críticos o las situaciones-problema con mayor capacidad de influir en la situación global. Es sobre ellas sobre las que se debe incidir de forma prioritaria y siempre que queden dentro del propio campo de control. Para ello nos pueden ayudar técnicas grupales como el *diagrama de Ishikawa,* el *árbol de problemas* o el *flujograma situacional.*

✓ Por último, en el *momento comprensivo* globalizamos el conocimiento obtenido y destacamos lo esencial. En este momento se trata de aprehender la lógica de fondo de los proceso sociales que configuran nuestra realidad e intuir su curso. Para ello nos podemos ayudar de técnicas como las *ideas-fuerza* o la construcción de *escenarios.*

El siguiente cuadro resume lo expuesto anteriormente[20].

MOMENTO DESCRIPTIVO: TÉCNICAS	
GENERALES	Fuentes secundarias **Observación participante** Entrevistas (expertos, personas clave, grupos...) Pasteles (de población, ocupaciones, ingresos...)
GEOGRÁFICAS	Mapa parlante **Recorridos o transectos**
HISTÓRICAS	**Línea del tiempo** Cronograma histórico
ORGANIZACIONALES	Matriz de actores **Diagrama de Venn** Sociograma
SITUACIONALES	**Listado de problemas** Matriz DAFO

2. MOMENTO EXPLICATIVO: TÉCNICAS	3. MOMENTO COMPRENSIVO: TÉCNICAS
Diagrama de Ishikawa	Ideas-fuerza
Árbol de problemas	**Construcción de escenarios**
Flujograma situacional	

20 En negrita aparecen las técnicas que se desarrollan luego en el apartado caja de herramientas. Por problemas de espacio no podemos incluirlas todas. No obstante, éstas pueden encontrarse fácilmente en la bibliografía final que se adjunta.

Por su parte, el momento de construcción del ***horizonte de referencia*** supone un ejercicio de imaginación y proyección del futuro. Consiste en conectar con los sueños, anhelos y aspiraciones profundas de la comunidad y tratar de visualizarlos claramente. De manera genérica responde a la pregunta: *¿cómo es la comunidad de nuestros sueños?* Y, en definitiva, plantea hacer de ese sueño el motor y el norte orientador de la acción colectiva.

Con demasiada frecuencia se presta poca atención a este aspecto. Muchas veces nos quedamos en los problemas o conflictos y de ahí damos el salto a pensar qué hacer para solucionarlos. Un paso previo importante es justamente caer en la cuenta de qué es lo que verdaderamente como comunidad o como colectivo se quiere. Hay un pequeño diálogo en el libro de *Alicia en el país de las maravillas* que ilustra a la perfección esta cuestión:

> *Alicia*: *Gato, ¿qué camino debo tomar?*
> *Gato*: *Depende de adónde quieras ir*
> *Alicia*: *No sé adónde debo ir*
> *Gato*: *Entonces, no importa el camino que debas seguir*

Por otra parte, uno de los aspectos que contribuye a dar relevancia a este momento es el hecho de que resulta mucho más productivo y dinamizador centrarse en lo positivo, en las potencialidades y en los objetivos propios como motor de la acción, que hacerlo en lo negativo, en los problemas y las dificultades. Todos conocemos el poder colectivo de los sueños y las visiones compartidas y a buen seguro vibramos de emoción positiva y nos motiva escuchar canciones como el "*Imagine*" de John Lenon o discursos como "*I have a dream*" de Martin Luther King. Pues esa lógica es la que está en la base de este momento. De hecho, hay veces en las que puede considerarse más conveniente comenzar por establecer el horizonte de referencia, es decir, los fines y la visión de futuro que deseamos alcanzar, y en función de ello realizar luego el autodiagnóstico situa-

cional. En cualquier caso, para la elaboración del plan de acción es preciso establecer previamente ambas cosas:

En el aspecto operativo, nuevamente, nos puede ayudar un triple acercamiento a la construcción de este horizonte:

- ✓ En primer lugar, mediante el establecimiento participado de una *escala de valores y principios* con los que se identifica la comunidad y que son los que deban orientar la acción de ésta en su propio proceso de desarrollo. Este conjunto de valores forman la base común de identificación colectiva y para su establecimiento nos pueden servir técnicas como la ***priorización de valores***, además de lo expresado en las conversaciones y entrevistas mantenidas.

- ✓ En segundo lugar, señalando colectivamente el fin último o el objetivo global del proceso de desarrollo. En este punto es importante enunciarlo claramente en forma de propósito, describiendo el ***qué*** se entiende por tal propósito, así como el ***por qué*** se asume (por ejemplo: "nuestro propósito es contribuir al desarrollo económico, social y cultural del barrio de manera que todos los vecinos vean satisfechas sus necesidades y puedan desplegar libremente sus capacidades y potencialidades"). Para generar consenso en torno a esta cuestión nos pueden ayudar técnicas como la *lluvia de ideas por tarjetas,* las *frases incompletas* o la elaboración de *mapas conceptuales.*

- ✓ Por último, mediante la elaboración colectiva de una imagen, lo más gráfica y vívida posible, de cómo sería nuestra comunidad ideal en el

momento en el que el propósito anterior fuera alcanzado. La elaboración de la visión de futuro o imagen objetivo es sumamente importante ya que una visión clara y ampliamente compartida: a) dirige al grupo o a la comunidad hacia un objetivo común; b) ofrece esperanza en un futuro mejor; c) tiene un fuerte valor inspirador, motivador y de identificación colectiva; y d) provee la base para el desarrollo de otros aspectos de la planificación como la elaboración de estrategias de acción. Para ello, la visión debe quedar expresada claramente en forma de enunciado que describa de la forma más realista posible y como estados ya alcanzados los distintos aspectos de la comunidad soñada (por ejemplo: "veo un barrio integrado y feliz. Los distintos grupos étnicos que conviven en el barrio se reconocen y respetan mutuamente. Todos tienen interés en conocer las costumbres y tradiciones de los demás y en ocasiones participan de ellas y las muestran al resto. La juventud del barrio desarrolla sus inquietudes culturales apoyados por el ayuntamiento y los colectivos vecinales. Los servicios de bienestar funcionan de forma coordinada dando respuesta a las necesidades concretas de la gente de manera efectiva..."). Técnicas como la *fotopalabra, el pasado mañana* o las distintas versiones de las "*visiones de la comunidad*" nos pueden ser de gran ayuda.

HORIZONTE DE REFERENCIA		
PRINCIPIOS Y VALORES	FIN ÚLTIMO OBJETIVO GLOBAL	VISIÓN IMAGEN OBJETIVO
Priorización de valores.	Lluvia de ideas por tarjetas. Frases incomletas. Mapa conceptual.	Fotopalabra. El pasado mañana "Visiones de la comunidad".

2.3 Elaboración del Plan de Acción, Desarrollo y Evaluación

Una vez que hayamos analizado la situación inicial, determinado los principales nudos críticos de la misma, establecido los posibles escenarios hacia los que pueda evolucionar en el futuro y elaborado el horizonte de referencia al que deseamos encaminarnos, estaremos en inmejorables condiciones para desarrollar las estrategias de acción que nos permitan transitar desde donde estamos hacia donde nos proponemos llegar. Para ello hemos de contar con los recursos y las posibilidades que tenemos a nuestro alcance. Y hemos de hacerlo de forma flexible, ya que actuamos en un entorno cambiante.

Un plan de acción puede ser todo lo complicado y todo lo sofisticado que queramos. Sin embargo, muchas veces es preferible *la mágica elegancia de la simplicidad.* Desde la perspectiva que aquí estamos adoptando, el plan de acción, sobre todo, debe servir de brújula orientadora, de mapa que ayude a enmarcar y dotar de sentido a cuantos proyectos e iniciativas se vayan a poner en marcha. En este sentido, pueden bastar para su confección inicial tres claves o indicaciones:

- ✔ En primer lugar, el Plan de Acción debe señalar los grandes ejes estratégicos o prioridades en torno a los cuáles se articula. Normalmente, éstos van a ser la versión en positivo de aquellos nudos críticos identificados en el momento del autodiagnóstico situacional que la comunidad haya decidido afrontar.

> SI UN NUDO *crítico, por ejemplo, fuera "la escasa valoración del entorno natural de la localidad" o "la debilidad organizativa de los colectivos de la zona", posibles ejes de trabajo podría ser*

"la valoración positiva del medio natural" o "el fortalecimiento organizativo". Dependiendo del alcance y profundidad acordados al comienzo del proceso, así como de los recursos disponibles, el plan de acción podrá hacer frente a más o menos nudos críticos.

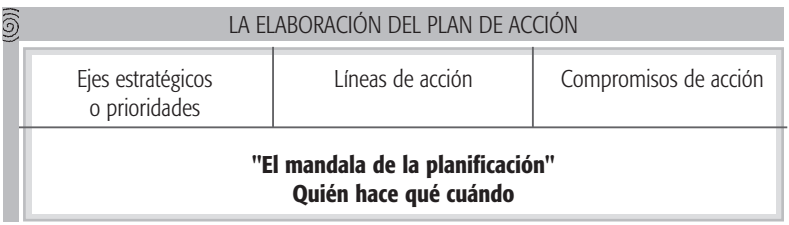
Lo importante es priorizar aquellos sobre los que se tiene capacidad de actuar y que, a su vez, tengan un mayor poder explicativo de la situación. Hay veces en las que incluso podría pensarse en potenciar un eje de trabajo que haga frente a la vez a distintos nudos críticos, o al menos, a partes de los mismos.

✔ En segundo lugar, *cada eje estratégico priorizado puede ser desgranado en diferentes líneas de acción.* Éstas pueden concebirse como distintos caminos que podemos recorrer para deshacer el nudo problemático de la cuestión. De manera genérica, serían las estrategias que ponemos en marcha para solucionar los problemas. Y lo importante es que las líneas de acción que determinemos para cada eje tengan una relación sinérgica entre sí, sean complementarias y se apoyen mutuamente sumando fuerzas. Entre las diversas modalidades que éstas pueden adoptar están: a) la investigación y la profundización en el análisis de una realidad determinada; b) la denuncia de determinado tipo de situaciones ante los organismos competentes; c) la información, la orientación y el asesoramiento relativo a diferentes cuestiones; d) la sensibilización sobre determinadas problemáticas; e) la movilización ciudadana y la reivindicación social; f) la capacitación y la formación a distintos niveles y en torno a distintas cuestiones; g) los servicios de asistencia ante necesidades concretas; etc... Para seguir con el caso anterior, el eje del fortalecimiento organizativo puede ser abordado, por ejemplo, desde una línea de investigación o auditoría organizacional que identifique necesidades específicas para cada colectivo; desde otra de información y asesoramiento a los colectivos sociales sobre distintas formas de organi-

zarse y estimular la participación; y desde otra de capacitación de animadores y organizadores populares.

- ✔ Por último, es necesario que para cada una de las líneas de acción establecidas se tome, al menos, *un compromiso de acción concreto.* Éste debe quedar enunciado como una acción o conjunto de acciones que se va a desarrollar. A su vez, sería la parte más visible y palpable de la acción generada. Por ejemplo: "crear una escuela de formación permanente sobre desarrollo asociativo dirigida principalmente a las personas directivas y animadoras de las asociaciones de la zona, así como a aquellas otras potenciales que deseen formarse para ello". Los compromisos de acción equivaldrían a lo que generalmente denominamos como proyectos concretos de acción. Éstos deben quedar establecidos de forma que puedan ser evaluados con claridad. Y es necesario prever de antemano la cantidad y el tipo de recursos que serán necesarios para su desarrollo, así como los responsables de su ejecución. Por otra parte existe toda una serie de criterios que podemos tener en cuenta para su generación como, por ejemplo: a) que sean acciones que podamos asegurar que su realización está dentro de nuestro campo de posibilidades, muchas veces lo mejor es enemigo de lo bueno; b) que sean acciones pertinentes e instrumentales para el objetivo que nos proponemos; c) que se dispongan de forma gradual de manera que comencemos por aquellas que nos aseguren un cierto nivel de éxito; d) que sean acciones comprensibles y asimilables por parte de sus destinatarios, aunque contengan cierto grado de provocación o cuestionamiento; e) que enganchen con valores centrales y con formas culturales extendidas; f) que sean asumibles por quienes tienen que llevarlas a cabo y no generen sobrecargas o quemes innecesarios; g) cómo no, que promuevan, faciliten y permitan la participación y la implicación de otros; h) que puedan generar reacciones y efectos en cascada o en bola de nieve que apunten al mismo fin; i) mas todos aquellos otros criterios que vamos aprendiendo de la experiencia...

Una forma sencilla de integrar toda la información anterior es mediante la técnica del *mandala de la planificación* que se expone en la caja de herramientas. Asimismo podemos utilizar diversas *planillas y cronogramas* para organizar las actividades necesarias y canalizar los recursos. Una posible es la planilla *quién hace qué.*



Dos últimas cuestiones para terminar. En primer lugar, en la lógica de procesos que hemos estado enfatizando, conviene señalar que *no es necesario disponer de un análisis exhaustivo de la realidad local,* o de un plan perfectamente acabado con todos los ejes posible y sus líneas de acción establecidas, para que puedan comenzar a desarrollarse acciones de mejora de la comunidad local. Antes bien, lo normal en la mayor parte de los casos es que cada eje de actividad, cada sector o las diferentes dimensiones que conforman la realidad local vayan desarrollándose de manera desigual, a ritmos diferentes y creando oportunidades diferenciadas de acción en la medida de su propia profundización. Vale, pues lo dicho con ocasión de la participación: empezar con lo que se pueda empezar y después ¡caminar, caminar, caminar!. De esta forma nos aproximamos más a la idea de una espiral continua de acción-reflexión-acción que está en la base de este tipo de planteamientos.

En segundo lugar, aquí no lo hemos abordado, pero de más está señalar, la importancia de la ***evaluación*** permanente como forma de ir viendo en cada momento el desarrollo de la acción, corregir o reorientar lo que sea necesario y valorar finalmente el grado de cambio que la acción realizada ha provocado en la realidad. Pero esto ya es tema para otro cuaderno.

3. CAJA DE HERRAMIENTAS: ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN PARTICIPADA

3.1 Observación participante

Una de las formas más directas de aprender sobre algo es mediante la observación. En el campo de la investigación social, fundamentalmente desde la antropología, se ha desarrollado un procedimiento denominado "observación participante" que puede aportarnos mucho en los procesos de análisis de la realidad.

La observación participante es un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación activa del observador u observadores en los acontecimientos o actividades que están observando. Esta implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de la comunidad o grupo observado. Es una forma de "sumergirse" durante periodos más o menos largos en la vida diaria de la comunidad para entenderla mejor.

La observación participante es una técnica que nos permite acceder al mundo de significados culturales diversos que utiliza un grupo o comunidad para dar sentido a su mundo. Además nos ayuda a entender los modos de expresión de un determinado grupo, sus reglas y normas de funcionamiento, sus puntos de vista y sus modos de comportamiento. Es, por ello, una forma privilegiada de conocer "desde dentro" la realidad vivida y experimentada por las personas con las que trabajamos.

LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE PASO A PASO.

Para el desarrollo de esta técnica podemos seguir los siguientes pasos:

1. Reunir al equipo de trabajo que vaya a realizar el proceso de observación y determinar el marco en el que ésta se desarrollará. Para ello es importante plantearse previamente algunas cuestiones:
- Sobre qué queremos aprender.
- En qué tipo de actividades, contextos, momentos etc. vamos a realizar el ejercicio de observación participante.
- Cómo vamos a conducirnos durante el ejercicio de observación.
- Cómo vamos a recoger la información que obtengamos; qué tipo de registro utilizaremos: diarios de campo, diferentes tipos de notas, fichas comunes de registro...
- ¿Combinamos la observación con entrevistas informales o semiestructuradas a otros participantes?

2. Participamos en aquellas actividades que hayamos predeterminado tratando de observar y aprender de la experiencia. Tras cada evento en el que participemos es importante recoger nuestras observaciones. Para ello podemos seguir varios procedimientos:

a) Podemos tomar "*notas condensadas*" inmediatamente después de las actividades realizadas. Incluyen todo tipo de apuntes sobre lo que hemos visto u oído, pero sin entrar en gran detalle, simplemente para no pasar nada por alto.

b) También, en un segundo momento, de manera más centrada y relajada, podemos tomar "*notas expandidas*". Escritas sobre la base de las anteriores nos permiten recrear con el mayor detalle posible lo que hemos observado.

c) Suele ser útil también generar otro tipo de notas más próximas a lo que sería un "*diario de campo*" personal. Ahí vamos registrando el lado personal de nuestro trabajo. Los sentimientos que vamos expe-

rimentando, los prejuicios que afloran en nosotros, las cosas que no terminamos de entender, que nos chocan, etc. Este tipo de notas son importantes a la hora de sacar conclusiones, ya que nos previene de los posibles sesgos que como observadores estemos introduciendo.

d) Finalmente otro tipo de notas que podemos generar son de "*análisis e interpretación*" preliminar de lo que está ocurriendo.

3. Sistematizamos nuestras observaciones y las compartimos y contrastamos con los otros observadores que hayan participado en la experiencia, tratando de establecer las conclusiones pertinentes.

4. Finalmente sintetizamos las principales conclusiones a las que hayamos llegado y redactamos un pequeño informe con las mismas. Es importante no sólo exponer estas conclusiones, sino también las bases y argumentos con las que las justificamos. Si hacemos fotos de cada paso del proceso, mejor que mejor, ya que nos servirán para ilustrar dicho informe.

3.2 Recorridos o transecto

El recorrido o transecto es una técnica que puede utilizarse como complemento a los mapas parlantes. Consiste en la representación gráfica de un recorrido por diferentes áreas de la comunidad que por algún motivo especial consideremos importante. Durante este recorrido se va observando, preguntando y comentando los diferentes aspectos de la realidad local que encontramos a nuestro paso: diferentes usos del espacio, problemas ambientales, características de los suelos, tipos de asentamiento, flora, fauna, actividades económicas, etc... Al final del recorrido elaboramos un diagrama que recoja los principales aspectos encontrados. Este diagrama puede servir de punto de partida a la discusión de alternativas y nos puede ayudar a identificar el potencial de recursos existente, conocer el ecosistema y comprender los conflictos y problemas que vive la comunidad.

EL RECORRIDO O TRANSECTO PASO A PASO:

Para el desarrollo de esta técnica podemos seguir los siguientes pasos:

1. Reunir al grupo de personas que vayan a participar en el recorrido y explicarles el objetivo del ejercicio que nos proponemos realizar así como la forma en que vamos a hacerlo. En este punto es importante discutir con los participantes qué recorrido es mejor hacer para captar el mayor número de elementos definitorios de la comunidad.
2. Realizar el recorrido tomando nota de los elementos que hayamos acordado previamente, así como de los comentarios, observaciones y diálogos que surjan en el mismo respecto a la realidad local. Podemos ir haciendo paradas en el camino y conversando con las personas que encontramos a nuestro paso.
3. Una vez finalizado el recorrido dibujamos en una cartulina grande o rotafolio un diagrama con el recorrido que hemos realizado y los principales hallazgos encontrados. Si hacemos fotos de cada paso del proceso, mejor que mejor, ya que nos servirán luego para ilustrar los informes o memorias que realicemos sobre este trabajo.

3.3 Línea del tiempo

La Línea del Tiempo, también llamada Perfil Histórico es un listado de eventos claves (hechos colectivamente significativos) del pasado del barrio, según el recuerdo y la valoración de los participantes. Esta técnica facilita el conocimiento de la evolución histórica y permite comprender mejor la situación presente de la comunidad.

La Línea del Tiempo ha de retornar lo más lejos posible en el pasado, hasta los hechos más antiguos que los participantes puedan recordar. Lógicamente, es fundamental que en la realización del ejercicio intervengan

personas de mucha edad y la riqueza será tanto mayor cuantas más generaciones y grupos sociales participen.

LA LÍNEA DEL TIEMPO PASO A PASO:

1. Organizar uno o varios grupos de trabajo (máximo seis personas por grupo). Explicarles el objetivo del ejercicio que vamos a hacer.
2. Introducir un diálogo lanzando preguntas del tipo: ¿desde cuándo este lugar está habitado?, ¿cuál es el hecho más lejano que recordamos?
3. Ordenar cronológicamente los hechos significativos que los participantes vayan enumerando. Puede ser útil trabajar con tarjetas para poder cambiar de orden los eventos, según se vayan introduciendo otros nuevos. Si hay dificultad para establecer las fechas, tratar de ubicarse en referencia a sucesos importantes de carácter nacional o internacional, o a efemérides de la vida de las personas presentes (boda, nacimiento de hijos, cambio de trabajo...).
4. Dibujar una tabla con tres columnas, colocando en la primera los años, en la segunda los sucesos significativos (empezando por los eventos más antiguos) y en la tercera los comentarios que se susciten en torno a cada uno de los hechos (que el facilitador ha de promover que surjan).
5. Una vez que la línea se complete es importante reflexionar sobre las tendencias que se dibujan.
6. En caso de que se haya trabajado en varios grupos diferentes, es importante consensuar entre todos un Perfil Histórico del Barrio.
7. Una vez finalizado el ejercicio es fundamental contrastarlo con otras fuentes de información.

3.4 Diagrama de Venn

El diagrama de Venn es una técnica de representación gráfica de las relaciones entre los grupos que forman parte de una determinada localidad. Como

técnica suele utilizarse para a) tomar conciencia de los grupos presentes en la comunidad; b) ponderar el poder o grado de influencia de cada uno de ellos en aquel aspectos en el que deseemos profundizar; y c) analizar el grado y la calidad de las relaciones entre todas las organizaciones enumeradas.

El diagrama de Venn es una técnica que permite generar un diálogo abierto en el que se van confrontando las distintas visiones de los diferentes sectores de la comunidad. Al igual que muchas de las técnicas de autodiagnóstico participativo, nos será de utilidad a la hora de la planificación. En particular, nos servirá para determinar los campos de fuerza con los que contamos y los conflictos potenciales que nos podemos encontrar. Con ello estaremos en disposición de diseñar la organización de los recursos humanos para nuestras acciones.

EL DIAGRAMA DE VENN PASO A PASO:

1. Reunimos al grupo de trabajo que va a realizar el ejercicio y tras explicarles el objetivo y la forma en que lo vamos a hacer pasamos a enumerar todos los grupos presentes en el barrio.
2. A continuación se ordenan los mismos según su importancia en la comunidad o su relevancia respecto a la cuestión que estemos considerando. Dichos conceptos (importancia, relevancia, grado de influencia, poder...) se pueden establecer de antemano o bien dejar que sean los propios participantes quienes decidan qué conceptos incluir en el análisis.
3. Luego, se escriben los nombres de los grupos categorizados como más importantes o influyentes en círculos de tamaño grande y los de los menos importantes o menos influyentes en círculos cada vez más pequeños. Podemos establecer distintos niveles. En general tres pueden ser suficientes (tres tamaños de círculos).
4. Colocamos los círculos de papel en una cartulina o rotafolio agrupando a aquellos grupos que mantengan una relación muy estrecha y trazando diferentes tipos de líneas entre todos los grupos según sea el tipo de relación que mantienen entre sí. Una línea gruesa puede indicar,

por ejemplo, una buena relación de colaboración, una discontinua una relación débil, una línea tachada una relación conflictiva etc...

5. Finalmente, obtenemos un mapa de las relaciones que existen en el barrio. Podemos comentar el resultado final, sacar conclusiones, determinar conjuntos de actores con una relación estrecha, nudos de conflictividad, aislamientos etc..

3.5 Listado de problemas

Lluvia de ideas por tarjetas

Hacer un listado de los problemas que experimenta un determinado grupo, organización, colectivo o territorio es una de las formas más sencillas de comenzar a realizar un análisis de la realidad. Una manera rápida, ordenada y sistemática de hacerlo es mediante la técnica de la lluvia de ideas por tarjeta.

Esta técnica nos permite recolectar de forma ágil todas las ideas, percepciones e impresiones de las personas afectadas por la situación que analicemos. Además nos permite ordenar y clasificar todas esas percepciones, de manera que podamos establecer cuáles son los principales temas implicados en la realidad analizada. De esta forma obtenemos una primera descripción de los elementos importantes a los que debemos atender en nuestro trabajo.

Podemos recurrir de forma preferente a la técnica de la lluvia de ideas por tarjetas cuando: a) nos acercamos por primera vez al análisis de algún aspecto de la realidad de un grupo, colectivo o comunidad; y b) cuando necesitamos obtener una idea general de las valoraciones y posturas de un grupo, colectivo o comunidad ante un evento concreto o una propuesta determinada. Asimismo, la lluvia de ideas por tarjetas suele utilizarse como una técnica de apoyo a la generación de ideas en el marco de otras muchas técnicas.

LA LLUVIA DE IDEAS POR TARJETAS PASO A PASO.

Para el desarrollo de esta técnica podemos seguir los siguientes pasos:

1. Reunir al equipo de trabajo que vaya a realizar el análisis y explicar el objetivo y el desarrollo de la sesión.
2. Plantear una pregunta abierta acerca de la realidad que se pretende analizar de manera que los participantes puedan ponerse a pensar sobre ella. En una cartulina escribimos dicha pregunta de manera que quede a la vista de todos (por ejemplo: "cuáles son los problemas que vive nuestra comunidad").
3. Cada participante, de manera individual, escribe en pequeñas tarjetas las ideas que le vienen a la cabeza relacionadas con la pregunta. Pueden ser intuiciones que se tengan, percepciones, impresiones, constataciones etc... Conviene ser lo más concreto y específico que se pueda. Es importante escribir una sola idea por tarjeta.
4. A continuación se comparte y contrasta el trabajo en un grupo más grande. Cada participante expone sus tarjetas y éstas se van agrupando por afinidad temática. Al final de este ejercicio tendremos diversos montoncitos de tarjetas, cada uno de los cuales se refiere a un tema. Es posible que algunas tarjetas se repitan o que sean muy parecidas, en cuyo caso es posible unirlas e incluso darle otra denominación que capte mejor su significado. En cualquier caso, esto ha de ser fruto de la discusión y el consenso del grupo.
5. A cada montoncito le damos un nombre que resuma de forma general al conjunto de tarjetas que agrupa. Éstos serán los temas principales implicados en la realidad que estamos analizando. A continuación abrimos un turno de comentarios y reflexiones sobre el ejercicio anotando las conclusiones a las que llegamos. Con el material generado y a partir de la discusión podemos continuar tratando de hacer una nueva lluvia de ideas por tarjetas para profundizar en un aspecto concreto de los que hayan salido o tratando de priorizar los temas por orden de importancia, etc...

6. Finalmente recogemos el material y lo pasamos a limpio para que no se nos pierda la información. Si hacemos fotos de cada paso del proceso, mejor que mejor, ya que nos servirán luego para ilustrar los informes o memorias que realicemos sobre este trabajo.

3.6 Flujograma situacional

(Adaptado de O`Shanahan, J.J (2001): "Apuntes Curso:
"Experto en Metodologías Participativas y Ciudadanía". ULL)

El flujograma situacional es una técnica de análisis que nos permite establecer relaciones de causa-efecto entre distintas situaciones o problemas en una realidad determinada. Se desarrolló en el ámbito de la Planificación Estratégica Situacional (PES) y puede ser aplicada a múltiples campos.

Esta técnica parte del supuesto de que en toda realidad los hechos, eventos o situaciones que la caracterizan se encuentran formando un sistema complejo de relaciones entre ellos. La tarea de análisis consiste en ir estableciendo de manera sistemática estas relaciones con el fin de establecer qué variables o elementos son los más determinantes a la hora de producir la situación en su conjunto (lo que se denominan los nudos críticos de la situación). La pregunta crucial es siempre la misma: *¿la situación x afecta directamente a la situación y?* Si la respuesta es afirmativa establecemos esa relación mediante una flecha entre ambas. En caso contrario no. Y así continuamos hasta completar todas las posibles relaciones entre los elementos que tengamos.

Esta técnica puede ser muy útil para determinar cuál debe ser el foco de nuestra atención y establecer estrategias de acción para enfrentarlo.

EL FLUJOGRAMA SITUACIONAL PASO A PASO:

1. Cada participante formula por escrito los problemas o factores que considera están influyendo o determinando el problema estudiado[21]. Se identificarán los problemas de tipo técnico, administrativo, de organización, presupuestarios, políticos etc. que de un modo directo o indirecto dificultan o impiden que el problema no se pueda resolver o controlar; o factores que considera están influyendo o determinando el problema estudiado.

2. Los miembros del grupo recogerán los problemas formulados y los agruparán de modo homogéneo. Después transcribirán los problemas resultantes, que se denominan Nudos Explicativos, ocupando toda la cartulina.

3. Con los nudos explicativos ya identificados se procederá a establecer las *relaciones de causalidad* entre ellos a través de la participación de todos los miembros del grupo. Nos preguntamos: ¿el problema 1 es causa del 2? y así sucesivamente. Se establecerán tres magnitudes en cada relación utilizando un trazo de diferente grosor. Es conveniente repasar este momento y cuestionar nuevas relaciones que a veces pasan desapercibidas en una primera aproximación.

4. Una vez finalizado el momento anterior se procederá a sumar el número (por el valor) de las flechas que entran y que salen de cada nudo explicativo, utilizando la tabla adjunta.

5. Los nudos explicativos con mayor cantidad de vectores de salidas (mayor valor motriz) constituirán los llamados "Nudos Críticos" del problema objeto de estudio: "Es el nudo cuyo cambio cuantitativo o cualitativo origina una alteración significativa de las características del vector de definición del problema explicado".

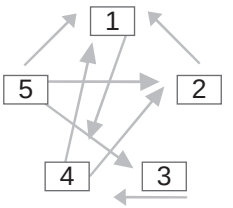
6. *Estos nudos críticos son los problemas que resumen o sintetizan el problema estudiado.* Son los que causan más problemas en relación con el resto. Son los que más influyen en la globalidad de la situación.

7. Aquellos nudos con un mayor número de vectores de entrada (mayor valor dependiente) son problemas pasivos sin valor estratégico de cambio, porque son más un síntoma que una causa de la situación.

21 Plantearse como causas del problema: de tipo *técnico* (tipo y acceso a información disponible, marco teórico; nivel y tipo formación de los profesionales y de la población afectada, etc.,) de tipo *económico - administrativo* (capacidad de influir o de acceder a los presupuestos, disponibilidad presupuestaria, circulación del dinero o flujos económico - financieros; relaciones económico - políticas; aspectos del desarrollo organizativo; cultura de la organización/es o instituciones etc.) de tipo *político* (capacidad de movilización; capacidad de influir en el gobierno municipal, insular, autonómico para producir normativas, o decisiones etc.,; intereses o valores corporativos). Otras cuestiones *culturales, sociales, individuales* o de tipo *psicológico, biológico, ambiental* etc.

PROBLEMAS O SITUACIÓN ANALIZADA

CAUSAS



MATRIZ DE RELACIONES DIRECTAS

Causas	Salen	Entran
Nº 1	2	2
Nº 2	0	3
Nº 3	1	1
Nº 4	2	1
Nº 5	3	0
VALORES	MOT.	DEP.

3.7 Construcción de escenarios

La construcción de escenarios es un método de anticipación del futuro que nos permite hacer suposiciones de lo que puede ocurrir, estableciendo para ello distintas evoluciones posibles de una situación o realidad determinada. En este sentido, nos ayuda a tomar conciencia de las distintas posibilidades de acción que tenemos en función de cómo pueden evolucionar las variables más determinantes de la realidad que analicemos. Es un método que se ha desarrollado en el campo de la prospectiva y la planificación estratégica para lidiar con entornos de alta complejidad e incertidumbre. Nos puede aportar elementos de interés en el campo de la acción social. Aquí proponemos una versión muy simplificada de esta técnica, que en determinados ámbitos puede llegar a alcanzar un alto grado de complejidad y sofisticación.

Un escenario es un futuro posible de entre varios alternativos. Describe una situación futura hipotética dada una serie de circunstancias de partida y una trayectoria posible de las mismas. En la base del método de construcción de escenarios hay una concepción del futuro como algo abierto. Éste no está predeterminado de antemano. En cada momento existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es único. Esta concepción concede un cierto grado de libertad a los actores sociales, en la medida que

sus actitudes ante la realidad y sus apuestas estratégicas pueden contribuir a la realización de sus aspiraciones.

La técnica de los escenarios nos permite integrar la información obtenida en las primeras fases del análisis de la realidad. Asimismo nos permite reflexionar sobre las tendencias de fondo que animan a los procesos sociales, tratando de comprender su sentido y preparándonos para afrontar e influir en su evolución.

Para la construcción de un escenario es importante delimitar, en primer lugar, los factores críticos que influyen en una determinada situación, así como los actores involucrados en la misma y sus estrategias de acción. A partir de estos elementos se construyen hipótesis sobre las distintas maneras como pueden evolucionar en el tiempo y se describe la situación resultante para cada una de las hipótesis consideradas.

En general, cuando se utiliza esta técnica, suele recomendarse trabajar con la elaboración de tres o cuatro escenarios. Una manera de determinarlos es pensar en: a) cuál sería el escenario más favorable para el grupo que realiza el análisis (escenario optimista); b) cuál sería el peor de los escenarios posibles (escenario pesimista); y c) posibilidades intermedias entre estas dos (escenarios intermedios). Otra forma que podemos emplear para generarlos es la de pensar en: a) cuál es, en principio, el escenario tendencial o de proyección, es decir, aquel que probablemente ocurrirá si siguen las tendencias actuales; b) el escenario ideal o de visión, que refleja el futuro deseable; y c) el escenario de contraste o alternativo que reflejaría otras posibilidades intermedias u opuestas al escenario tendencial.

La importancia de este tipo de ejercicios estriba en que nos ayuda a elaborar estrategias diferenciadas para cada tipo de escenarios, de manera que estaremos mejor preparados para enfrentar los cambios que acontezcan en la realidad en la que actuamos.

LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS PASO A PASO.

Para el desarrollo de esta técnica podemos seguir los siguientes pasos:

1. Reunir al equipo de trabajo que vaya a realizar el ejercicio de construcción de escenarios y explicar el objetivo y el desarrollo de la sesión.
2. Definir el horizonte temporal en el que se moverá el ejercicio (3-5 años) y reunir la información pertinente respecto a la situación o realidad analizada. Básicamente se trataría de: a) determinar las variables o factores críticos que más influyen en la situación y b) identificar a los actores claves que inciden en la misma así como sus posiciones al respecto.
3. Formular hipótesis acerca de la evolución que pueden seguir cada una de las variables anteriores, así como de los actores implicados en la situación y construir los distintos tipos de escenarios que podrían resultar de ello. Cada escenario sería una descripción más o menos detallada de cómo sería la situación analizada en el plazo temporal que nos habíamos marcado. Esto también puede quedar reflejado en forma de dibujo, poema, collage etc. A continuación abrimos un turno de comentarios y reflexiones sobre el ejercicio anotando las conclusiones a las que llegamos.
4. Finalmente recogemos el material y lo pasamos a limpio para que no se nos pierda la información. Si hacemos fotos de cada paso del proceso, mejor que mejor, ya que nos servirán luego para ilustrar los informes o memorias que realicemos sobre este trabajo.

3.8 Visiones de la comunidad

Más que una técnica concreta, las visiones de la comunidad forman un método de planificación que incorpora e integra diversas técnicas a la vez. Su especificidad radica en que ponen el acento principal en la elaboración de una visión común de futuro como centro del ejercicio de planificación. En este sentido, constituye un proceso mediante el cual una comunidad determina-

da desarrolla de forma compartida una visión sobre el futuro que desea alcanzar y de los medios que le permitan hacerlo.

Generalmente suele desarrollarse mediante ejercicios realizados en grupos (llegan a participar en este tipo de ejercicios hasta una 300personas) en régimen de taller, llegando a tener una duración de entre uno o dos días completos. Existen diversas modalidades de llevar a cabo este método y la mayor parte de ellas se han desarrollado fundamentalmente en el mundo anglosajón, siendo conocidas de diferentes maneras como: *community visioning, future search, open spaces...*

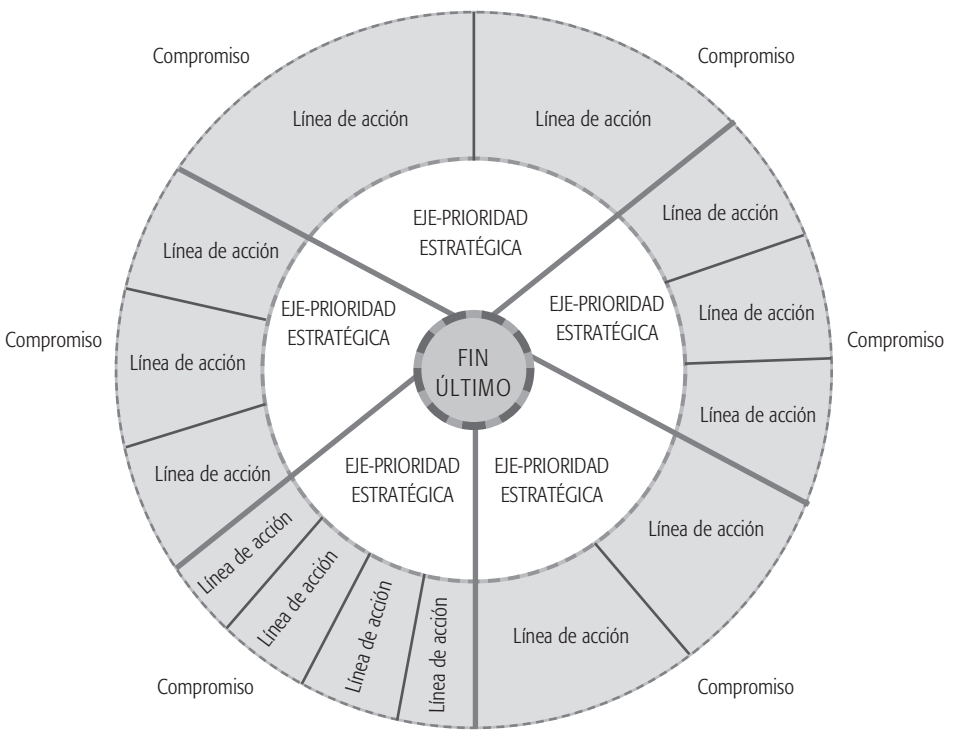
LAS VISIONES DE LA COMUNIDAD PASO A PASO:

1. Un primer paso puede consistir en revisar el pasado. Para ello, mediante diferentes técnicas históricas los participantes recuperan los principales episodios de la vida de la comunidad y reconstruyen los hitos más importantes de su pasado.
2. En un segundo momento se pasa a explorar el presente haciendo un mapa de las principales tendencias que influyen en la comunidad, así como identificando los problemas centrales que vive.
3. A continuación, la atención se orienta hacia el futuro, tratando de crear una visión compartida que exprese aquel escenario en el que la comunidad desea verse a sí misma en un plazo de tiempo determinado. Esto implica un ejercicio de imaginación y creatividad que debe ser lo más concreto y realista posible.
4. Finalmente, una vez que ha llegado a consensuarse una visión común se forman grupos de voluntarios que trabajen en el desarrollo de propuestas e iniciativas que contribuyan a alcanzar la visión generada en el paso anterior.

3.9 El mandala de la planificación

La técnica del mandala de la planificación consiste en una representación gráfica integrada de los principales elementos que conforman el nivel estratégico de un plan de acción. Dicha representación adquiere la forma circular de un mandala. Esta forma de representar un plan de acción sugiere, entre otras cosas, movimiento continuo, dinamismo, integralidad, orden, focalización y unidad.

Un *mandala* es una representación gráfica que generalmente adopta la forma de varios círculos concéntricos. Del centro de esta representación emanan todas las formas posibles y éstas se encuentran conectadas entre sí. En sí mismo un *mandala es una representación arquetípica de la realidad total o del orden natural de las cosas.*



EL MANDALA DE LA PLANIFICACIÓN PASO A PASO:

1. Para graficar el mandala de un plan de acción concreto lo primero que necesitamos es disponer de los elementos básicos del plan. Para ello hemos de determinar de forma participada:

- El fin último u *objetivo global* del mismo y la visión de futuro.
- Los grandes ejes estratégicos o *prioridades* en torno a los cuáles se articula. Normalmente, éstos van a ser la versión en positivo de aquellos nudos críticos identificados en el momento del autodiagnóstico situacional, que la comunidad haya decidido afrontar
- Las *líneas de acción* que desarrollan cada eje estratégico. Éstas pueden concebirse como distintos caminos que podemos recorrer para deshacer el nudo problemático de la cuestión.
- El o los *compromisos de acción* a desarrollar por cada una de las líneas de acción establecidas.

2. A continuación disponemos cada uno de los elementos en el mandala como se indica en la figura anterior. El círculo central lo ocupa el fin último y la visión de futuro generada. En el círculo intermedio dividimos tantas porciones como ejes estratégicos tengamos y damos un espacio a cada uno de dichos ejes. Seguidamente, en el círculo más exterior volvemos a establecer subdivisiones dentro del espacio adyacente al de cada eje, según el número de líneas de acción en que se desgrane. Finalmente, junto a cada línea de acción ponemos una tarjeta por cada uno de los compromisos de acción establecidos. A cada porción del mandala podemos adjudicarle un color, rellenarlo con formas diversas o cambiar el trazado de las líneas por otras más curvas o irregulares. Cada cual podrá de esta manara expresar su propia creatividad y darle su particular toque de originalidad.

3. Una vez finalizado, lo examinamos y comentamos buscando puntos de unión y sinergia entre unas acciones y otras, detectando incoherencias

o lagunas, haciendo lecturas diferentes de lo que dicha representación nos sugiere etc...

3.10 Quién hace qué cuándo

Más que una técnica concreta, el *quién hace qué cuándo* consiste en un modelo de planilla muy sencillo, que nos permite ordenar y operativizar las actividades que debemos realizar como parte de nuestro plan de trabajo. En su forma más simple adopta una estructura como la siguiente:

QUIÉN (Responsable)	HACE QUÉ (Acciones)	CUÁNDO (Temporalidad)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Sobre la base de este esquema podemos innovar de acuerdo a nuestras propias necesidades de organización y al grado de concreción que deseemos alcanzar. Por ejemplo:

COMPROMISO DE ACCIÓN: _____

Fundamentación:

Actividades	Responsable	Fecha de inicio/fin	Recursos	Criterios
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.	5.

EPÍLOGO

Retos para una acción voluntaria integral: una cuestión de enfoque

LA ACCIÓN VOLUNTARIA se desarrolla hoy en un entorno vertiginoso, complejo y cambiante. No debe resultar extraño, por tanto, que se halle expuesta a múltiples fuentes de incertidumbre. En este contexto, el principal reto para el desarrollo de una acción voluntaria integral no es simplemente una cuestión de "*qué cosas nuevas hacer*". Se trata más bien de una cuestión de "*cómo hacer*", o más bien de "*desde dónde hacer*". Es, por tanto una cuestión de *enfoque.*

Enfocar significa **centrar** en el visor de una cámara fotográfica la imagen que se quiere obtener. También significa proyectar un **haz de luz** o de partículas sobre un determinado punto. Por último, también quiere decir dirigir la **atención** o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente. La cuestión es, pues, de actitud, de mirada. De capacidad de ver. De despertar.

Podemos tener una mirada parcial. Y podemos también ampliar nuestra perspectiva y tener una mirada amplia. Con una mirada parcial vemos parcialmente. ¡Pero la realidad es un todo integrado! Con una mirada amplia vemos más ampliamente y también con mayor profundidad. Con una mirada parcial nuestro conocimiento de la realidad será parcial y la acción que desarrollemos basada en ese conocimiento también será parcial. Una acción par-

cial es lo opuesto a una acción integral. Ésta es una acción que responde a las demandas y exigencias de la realidad, nacida desde una comprensión de la misma en su i*ntegralidad.* Aquí se unen conocimiento y acción transformadora. En este sentido y en cierta manera, el desarrollo de una acción voluntaria integral implica estar dispuesto a recorrer un camino de sabiduría práctica. Y a veces no es fácil.

La sabiduría se desarrolla en el diálogo. Y el diálogo es, entre otras cosas, participación. Actuar con sabiduría es fruto de un ***continuo proceso de participación dialógica;*** de profundización creciente en la realidad; de contraste continuo de pareceres; de ejercicio del juicio crítico y la argumentación; de búsqueda constante, en definitiva, de la verdad. Mantener esta actitud permanente de búsqueda y apertura es, tal vez, el principal reto para el desarrollo de una acción voluntaria integral. Y ello supone salir al encuentro de los demás; compartir inquietudes, certezas y dudas; construir juntos mayores posibilidades de humanización para nuestro mundo local y global; caminar, tropezar, caer, volver a levantarse, caminar... ; forjar realizaciones concretas que siembren semillas de nuevas realidades...

En algo así debe consistir el desarrollo de una acción voluntaria integral. Y eso es todo un reto.

III.- VOCABULARIO

- **Acción voluntaria integral:** Es aquella que intenta responder a la realidad del dolor y la injusticia desde una comprensión de esta misma realidad como un todo integrado. Por ello es fruto de un proceso permanente de diálogo y reflexión compartida que trata de ampliar continuamente horizontes y perspectivas para profundizar cada vez más en el conocimiento de la realidad en busca de la verdad, siempre provisional e inabarcable. Exige, por tanto, una permanente disposición de apertura y la potenciación de la participación más amplia posible.

- **Ámbito local:** Se refiere al lugar de la proximidad. Al espacio concreto, cercano, donde se desenvuelve cotidianamente nuestras vidas. El ámbito local no es sólo el espacio físico, el territorio donde nos asentamos, sino, sobre todo, la red de relaciones que nos constituye e identifica como pertenecientes a un lugar concreto.

- **Complejidad:** La palabra complejidad suena a algo enredado, confuso, entrecruzado. Difícil de ver con claridad y distinción. Es un vocablo que se asienta sobre el mundo de las relaciones. De hecho, "la complejidad" alude al "tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico" (Morin, 1995, p.32). Una traducción gráfica de lo que esta palabra encierra nos la proporciona su etimología: "*lo que está tejido junto*". Más que un concepto abstracto, la complejidad supone una de-

terminada manera de describir la realidad que privilegia la relación entre las partes y su vinculación al todo.

- **Comunidad:** En el sentido que aquí le damos entendemos la comunidad local como una red social dinámica, histórica y culturalmente constituida, que comparte una identidad y un conjunto de intereses, objetivos y necesidades, en el marco de un espacio físico y un tiempo determinado.

- **Concertación:** Se refiere al proceso mediante el cual se llegan a establecer acuerdos en torno al desarrollo de una acción común, en los que quedan especificados la aportación y el grado de responsabilidad que asume cada una de las partes involucradas. En este sentido supone un esfuerzo de diálogo y entendimiento mutuo para acercar posturas de forma que se puedan establecer metas comunes a partir de posiciones e intereses previos no coincidentes o incluso divergentes.

- **Desarrollo local/comunitario:** El proceso de desarrollo comunitario supone el despliegue armónico y concertado de las capacidades de las personas, grupos y organizaciones de la comunidad local para realizar de manera sustentable sus propias potencialidades: haciendo frente a sus propios problemas y necesidades; generando cambios orientados a mejorar su bienestar colectivo; y asumiendo crecientemente el control de sus propias condiciones de existencia. Utilizamos de forma intercambiable los conceptos local y comunitario asociados al de desarrollo ya que en ambos casos nos estamos refiriendo al desarrollo de la comunidad local, es decir, de un determinado espacio acotado física y temporalmente.

- **Metodologías participativas:** Constituyen una familia de enfoques, visiones, métodos, técnicas y formas de proceder que se aproximan a un objetivo de cambio y transformación social desde una opción

clara y decidida por la participación y el protagonismo de todos los agentes involucrados. Entre los enfoques que cabe destacar pertenecientes a la familia de las metodologías participativas están: la educación popular, el diagnóstico rural participativo, la investigación-acción-participativa, la planificación estratégica situacional y la planificaión comunitaria o participativa.

- **Visión holística:** Se refiere al desarrollo de una visión de conjunto, donde las partes se contemplan en función del todo. Esto exige poner en funcionamiento un tipo de pensamiento sistémico, capaz de captar las relaciones entre los fenómenos, capaz de identificar patrones, ciclos y retroalimentaciones entre situaciones y/o variables. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un hecho aislado e independiente y trata de captar los patrones y las redes de relaciones que lo sostienen con otros hechos. En este sentido aporta una comprensión más profunda de los acontecimientos.

IV.- BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

– ARDÓN, M. (2000). *Guía metodológica para la sistematización Participativa de Experiencias en agricultura sostenible*. PASOLAC, San Salvador.

Un pequeño manual muy útil sobre la sistematización de experiencias realizado desde la particular visión del Diagnóstico Rural Participatico (DRP). Además de aportar una reflexión general sobre la práctica de la sistematización incluye una apartado de técnicas e instrumentos metodológicos característicos de este enfoque muy apropiados para el análisis de la realidad y los procesos de planificación.

– BLANCO, I. Y GOMÁ, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas*. Ariel, Barcelona.

Un libro colectivo que nos ayuda a entender las razones por las que las invocaciones a la participación están cobrando relevancia en nuestro tiempo, a la vez que nos muestra un panorama amplio de las distintas prácticas participativas innovadoras que van tomando cuerpo en el ámbito local. Éstas cubren desde los planes estratégicos de ciudad, a los presupuestos participativos, pasando por la planificación comunitaria, las agendas 21, los pactos locales de empleo, o los proyectos educativos de ciudad entre otros. Es de valorar su carácter crítico y multidisciplinar.

– CAPRA, F. (2002). *Las conexiones ocultas.* Anagrama, Barcelona.

Una obra que pone de manifiesto de forma magistral las implicaciones sociales de los descubrimientos científicos más recientes en el campo de la física o la biología. Nos ayuda a desarrollar otra visión diferente de los

procesos sociales con aplicaciones específicas al campo de las organizaciones, la economía y la biotecnología.

– CASTELLS, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura.* Vol. 2 El poder de la identidad. Alianza, Madrid.

La segunda entrega de la trilogía de este autor. Una aproximación lúcida, desde la sociología, a la comprensión de los procesos sociales que modelan nuestra era. En este volumen el autor reflexiona sobre los procesos de construcción de la identidad y de sentido en el marco de la sociedad red y analiza las distintas expresiones de identidad que cobran fuerza en el contexto de la globalización. Entre otros movimientos sociales como el ecologismo, el feminismo o los movimientos contra el nuevo orden global, el autor dedica un capítulo a los movimientos de base comunal, entre ellos los ligados a la identidad territorial.

– IZUZQUIZA, I. (2003). *Filosofía del presente. Una teoría de nuestro tiempo.* Alianza, Madrid.

Un libro que desde la filosofía trata de explorar algunos de los rasgos más destacados de nuestro tiempo. Plantea una reflexión amplia sobre el sentido del presente y a través de sus páginas se van desgranando las principales categorías que nos ayudan a comprender el tiempo que nos toca vivir.

– MARCHIONI, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria.*

Un libro esencial, práctico y útil, para adentrarse en los distintos aspectos implicados en la práctica de la intervención comunitaria. Escrito desde la dilatada experiencia del autor plantea los elementos teóricos básicos así como los momentos esenciales de la metodología comunitaria, ilustrados convenientemente con experiencias e iniciativas desarrolladas en distintas localidades de nuestro país.

– RODRÍGUEZ VILLASANTE, T.; MONTAÑÉS M. Y MARTÍ, J. (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1. El viejo topo*, Barcelona. Rodríguez Villasante; Montañés, M. y Martín P. (2001). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2. El viejo topo*, Barcelona.

Dos volúmenes colectivos con aportaciones de carácter, tanto teórico como práctico, en torno a las metodologías participativas, realizados desde el marco específico de la investigación-acción-participativa. Además de presentar experiencias concretas desarrolladas en nuestro país, a lo largo de los diferentes capítulos se desarrollan métodos y técnicas específicas de especial utilidad en el campo de la planificación comunitaria.

Mi especial agradecimiento a Jully, a Asun y a Fabián, compis de Espiral, con quienes disfruto conversando, ideando y compartiendo el trabajo en proyectos participativos y de quienes aprendo cotidianamente el valor de las relaciones.

Nº 5 LA PARTICIPACIÓN DEL VOLUNTARIADO EN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL

El voluntariado constituye un modo concreto de ejercer la participación ciudadana. Ello conlleva pensar y formular nuevas e imaginativas formas de acción, más comunitarias, integradoras y participativas desde el seno de las comunidades locales en las cuales se hallan insertas. El presente cuaderno aborda las pautas de nuevas formas de acción voluntaria centradas en el territorio, a partir de una perspectiva integral de la realidad y del conjunto de relaciones que de ella emergen y desde la óptica de creación de procesos incluyentes y transformadores.

PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

Fuentes, 10 - 1ª Izda.
28013 Madrid
Teléfono: 91 541 14 66
Fax: 91 541 14 21
E-mail: ppve@arrakis.es
www.ppve.org

Con la colaboración de:

fundación santa maría