

Lo comunitario y sus saltos creativos

Tomás R. VILLASANTE

Miembro del CIMAS
Universidad Complutense de Madrid

Recibido: 12 enero 2006

Aceptado: 20 febrero 2006

RESUMEN

En este texto se presentan dos cuadros esquemáticos, que introducen y articulan entre sí una serie de conceptos clave para distinguir algunos avances que estamos haciendo en las metodologías participativas. En un primer cuadro se articulan 12 corrientes teórico-prácticas que nos han venido influyendo a una red de profesionales, y con las que hemos ido construyendo unas metodologías que entendemos que desarrollan algunos caminos en los procesos participativos. A continuación se delimitan algunas de estas posiciones prácticas y sus conceptos, para destacar en campos concretos nos estamos moviendo en cuanto a articulación de metodologías. En el segundo cuadro se plantea la relación entre los tiempos de un proceso comunitario y qué se puede hacer en cada momento de forma más adecuada, al menos cuales son las preguntas que no deberíamos hacer desde un comienzo hasta que ya se va consolidando la construcción colectiva. En cada momento del proceso el cuadro trata de visualizar la articulación entre las predisposiciones, las metodologías, las técnicas, y los resultados que cabe esperar.

Palabras clave: procesos participativos, corrientes teórico-prácticas, sinergia, ecosistemas, red de profesionales.

Community and its creative leaps

ABSTRACT

In this text, two schematic outlines are presented which introduce and articulate between the two a series of key concepts to distinguish some advances that we are making in participatory methodologies. In the first table, 12 theoretical-practical currents are presented which have been influencing a network of professionals and with which we have been building some methodologies that we understand as developing some avenues in the participatory processes. Next, some of these practical positions and their concepts are laid out, in order to distinguish in concrete terms where we are moving as far as articulating methodologies. In the second table, the relationship between the time periods in a community process are described and what can be best done at each step, at a minimum which questions we should not be asking from the beginning until the collective construction is gelled. At each step in the process the table seeks to show the articulation between the preconceptions, the methodologies, the techniques and the results that can be expected.

Key words: participatory processes, theoretical-practical currents, synergy, ecosystems, professional network.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Caminos que creemos estar abriendo... 3. Los tiempos y lo que cabe aprender. 4. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

En las ciencias sociales como en las naturales avanzamos por generalización de algunas experiencias que resultan interesantes a pequeña escala. La propia naturaleza en sus procesos evolutivos está probando continuamente soluciones alternativas ante los fenómenos que le acontecen, y cuando encuentra una buena solución que encaja en varios aspectos, ésta se generaliza con cierta rapidez. Claro que para la evolución natural lo de cierta rapidez es el tiempo de algunas décadas o siglos. En esto los humanos lo podemos hacer mejor, y pasando de una a otra generación, podemos aprender de lo que hacemos a escala local para adecuarlo a muchas otras situaciones de manera más creativa y compleja. Esta lógica es la que nos ha llevado a trabajar en lo comunitario, no sólo por resolver casos concretos con problemas más o menos agudos, sino para transformar la estructura de una sociedad que en general no nos gusta. En la naturaleza como en lo social muchos no vemos que haya una teoría que lo explique todo, más bien nos parece que hay construcciones prácticas, y reflexiones sobre ellas, que nos hacen ir avanzando. Tanto en el entendimiento como en la transformación, al mismo tiempo, de los problemas que nos surgen.

En las últimas décadas hemos aprendido en una red de grupos que trabajamos lo local, lo comunitario, algunos planteamientos de fondo que nos están sirviendo para dar saltos creativos, y no sólo en lo local. Es lo que queremos poner aquí a debate, y a ser posible a experimentación. Aunque vamos a poner en un cuadro de 12 posiciones práctico-teóricas a numerosos autores, el arranque de estos grupos que estamos en la red está tomado de nuestras experiencias. Nos encontramos con diversas metodologías a partir de los caminos prácticos en los que andamos en los barrios y con los movimientos, ONGs, Ayuntamientos, etc. con los que trabajamos. Estamos aprendiendo con las experiencias de Ecuador, Perú, Chile, Uruguay, Brasil, Canarias, Andalucía, Madrid, País Vasco y Catalunya. En cada lugar hay algunos equipos que están haciendo trabajos comunitarios, o en general de tipo social participativo, y que reflexionan a través de «post-grados» o «escuelas de ciudadanía», de los que están saliendo una colección de libros que va por el número 8, una década de Jornadas Internacionales, paginas web, etc. Los cuadros de este escrito son para retroalimentar estos debates y estas prácticas, y para animar a dar los saltos creativos que queremos proponer para transformar las situaciones en las que vivimos.

En algunos grupos las referencias metodológicas se han centrado en Paulo Freire y las «pedagogías populares»; en otros en la IAP, «investigación (acción) participativa» de Fals Borda; o en otros casos en la «co-investigación activista»; o en la «planificación estratégica situacional» (PES) de Carlos Matus; o en los DRP, «diagnósticos rurales participativos», etc. Lo que aquí pretendemos es una articulación de todas esas metodologías y algunas más, en sus diferencias y en sus elementos más creativos, para que cada cual pueda elegir hacer su propia combinación, y no quedar bloqueado en una sola de las aportaciones, aunque sean tan interesantes como se nos presentan. Por supuesto ésta es una de las posibilida-

des, la que estamos haciendo algunos desde nuestras prácticas y reflexiones, no quiere ser más que un referente en debate con otros. Sólo mostrar que hay posibilidades de dar algunos saltos creativos a partir de algunos movimientos prácticos, y de reflexión en común sobre ellos y sobre algunas aportaciones teóricas.

En el cuadro van apareciendo, desde los años 70 hasta la actualidad, las epistemologías y metodologías que nos han ido nutriendo en el orden en que las hemos ido aplicando. Y en las columnas van apareciendo los ámbitos u ondas de aplicación principal, desde lo personal y grupal mas «micro» hasta lo comunitario y lo más «macro» de una sociedad. Hay una pluralidad de autores, tanto los muy reconocidos como otros más domésticos, y con los que por estar vivos aún podemos establecer debates. He procurado también dar mayor visibilidad a una serie de autoras y no sólo a los varones más reconocidos, que además cubran las distintas aportaciones científicas. También he procurado mezclar a las aportaciones de ciencias naturales con las sociales, las aportaciones socialistas con las libertarias, las más basistas con las más eruditas, etc. Las 12 posiciones de referencia tienen distinto grado de concreción, porque es cómo nos han ido llegando y nosotros usándolas. Lo que se presenta es un cuadro que puede servir tanto para distinguirlas como para conjugarlas, y que nos sirve para llegar a los 6 saltos creativos que queremos proponer. Pero cada cual puede construir su propio esquema de referencia, con autores más locales, de otras tradiciones científicas, militantes o artísticas, etc. Así lo hemos hecho en algunos seminarios de «escuelas de ciudadanía» tanto en Brasil como en Uruguay, e invitamos a cada cual a que se construya su propio cuadro de influencias y lo discuta con sus amistades o compañía participadamente (ver cuadro en página siguiente).

Empezamos por establecer doce «distinciones fundantes», para luego pasar a los seis «saltos creativos» que pretendemos debatir. La primera distinción está en dar prioridad a los «Analizadores Situacionales e Instituyentes» frente a los analistas académicos instituidos. El «analizador» es un acto, un suceso, que nos suele aportar más complejidad y realidad que cualquier «analista» con sus textos académicos. La prioridad es partir de, o crear, «situaciones» que provocan el análisis más profundo, que muestran lo que hay de instituido y de institucional en cualquier grupo o situación. Los procesos instituyentes lo pueden ser en diversos grados, y siempre están en contraposiciones dialógicas con lo instituido, pero es situándonos en esos procesos, y no tratando de definirlos académicamente, como podemos avanzar tanto en transformar la realidad como en entenderla. Distinguir y dar más importancia a los «hechos analizadores» que a los textos de los analistas no quiere decir que no leamos y debatamos, sino que hacemos la práctica teórica a partir de establecer alguna situación instituyente como referente para cualquier reflexión.

También empezamos hace años a establecer distinciones con los que tomaban distancias entre el sujeto y el objeto de una investigación o de un proceso social. Ni los investigadores pueden ser sujetos plenos sin condicionantes, ni los investigados son meros objetos para ser observados. Las personas y los grupos tienen sus propias estrategias frente a quienes les preguntan, y saben analizar para qué les

**Distinciones y articulaciones, entre aportes prácticos y teóricos recibidos
en las últimas décadas, para la construcción de la Socio-Praxis, en distintas ondas
de implicación**

ONDAS FASES	En la Onda Corta: persona-grupos, POSICIONAMIENTOS DIALÓGICOS (mezclando a Sócrates, a Freud, Von Foerster, etc.)	En la Onda Media: grupos-comunidades, HOLOGRAMAS MICRO-MACRO (mezclando a la Diosa Tierra, a Einstein, a V. Shiva, etc.)	En la Onda Larga: comunidades-sociedad, DEVOLUCIONES CREATIVAS (mezclando a LaoTse, a Marx, a Bajtin, etc.)
PRIMEROS DESBORDES PRÁCTICOS (años 70-80) Talleres y encuentros participativos	Frente a los «analistas instituidos», ANALIZADORES SITUACIONALES INSTITUYENTES, del Socio-Análisis Institucional (G. Debord, R. Lourau, F. Guattari, I. F. de Castro, etc.)	Frente a las «distancias sujeto-objeto», ESTRATEGIAS SUJETO-SUJETO, de la Investigación (Acción) Participativa (K. Lewin, O.F. Borda, C. R. Brandao, Colectivo IOE, etc.)	Frente al «ver, juzgar, actuar», IMPLICACIÓN ACCIÓN- REFLEXIÓN-ACCIÓN, de la Filosofía de la Praxis (A. Gramsci, A. Sánchez Vázquez, M. Sacristán, Barnet Pearce, F. F. Buey, etc.)
PARA DAR SALTOS POR LA COMPLEJIDAD (años 80-90) Socio-Dramas, Socio-Gramas, y Tetralemas, etc.	Frente a «leyes y éticas ejemplares», ESTILOS COOPERATIVOS Y TRANSDUCTIVOS, del Paradigma de la Complejidad (Von Foerster, H. Maturana, L. Margulis, F. Capra, etc.) 1. TRANSDUCCIONES	Frente a las «estructuras del poder», ESTRATEGIAS CON CONJUNTOS DE ACCIÓN, de las Teorías del Análisis de Redes (N.Elias, E. Bott, E. Dabas, L. Lomnitz, T. R. Villasante) 2. CONJUNTOS DE ACCIÓN	Frente a «simplificación de la dialéctica», PARADOJAS Y TETRALEMAS, de la Crítica Lingüística Pragmática (Bajtin, J. Galtung, F. Jameson, J. Ibáñez, G. Abril, etc.) 3. TETRA-PRAXIS
CONSTRUCCIÓN DE ESQUEMAS COLECTIVOS (años 90-00) Flujo-Gramas, Ideas-Fuerza, Esq. Recursos, etc.	Frente a los «debates endogámicos», PROCESOS CON GRUPOS OPERATIVOS, de la Teoría del Vínculo y E.C.R.O. (W.Reich, F. Varela, R. Penrose, E. Pichon-Rivière, M. Sorin, etc.)	Frente a los «indicadores dominantes», SUSTENTABILIDAD CON RECURSOS INTEGRALES, desde la y el D.R.P. (J. M. Naredo, J. Martínez-Alier, R. Chambers, I. Thomas, M. Adon, E. Sevilla, etc.)	Frente a los «determinismos causa-efecto», SATISFACTORES PÚBLICOS, de la Planificación Estratégica Situacional, P.E.S. (Max Neef, C. Matus, J.L. Coraggio, L.E. Alonso, etc.)
ACOMPañAR MOVIMIENTOS ALTERNATIVOS (actuales) Redes de Seguimiento, Cronogramas, Esq. Tetra-praxis, etc.	Frente a las «evaluaciones académicas», DESBORDES Y REVERSIONES POPULARES, Auto-Formación de la Pedagogía Liberadora (Mov de los Sin Tierra, P. Freire, S. Marcos, J.L. Rebellato, J. Ibáñez, C. Nuñez etc.) 6. REVERSIONES	Frente a los «estilos patriarcales», DEMOCRACIAS PARTICIPATIVAS Y (ECO)ORGANIZADAS, de los Eco-Feminismos y otros movimientos alternativos (Mov. de Mujeres Chipko, V. Shiva, E. F. Keller, D. Juliano, J. L. Sampedro, etc.) 5. (ECO)ORGANIZACIÓN	Frente a la «sectorialización y los sectarismos», de los Equivalentes Generales de Valor, EJES EMERGENTES de los movimientos Alter- mundialistas (Foro Social Mundial, H. Henderson, B. S. Santos, J. Holoway, A. Roy, etc.) 4. EJES EMERGENTES

puede interesar cada conversación particular o social. Nos guiamos por emociones y por sub-culturas, tanto los que dicen estar llevando un proceso como los que se sienten llevados. Frente a la relación sujeto-objeto que se dice «científicamente objetiva» siempre hay estrategias personales y grupales de sujetos-sujetos que están en pugna por construir acciones y explicaciones que les interesan a cada parte. Las investigaciones siempre son acciones participativas, se quiera reconocer o no. Por ejemplo, tanto en un encuesta o en un grupo de discusión, quién toma parte más pasivamente puede querer engañar según le caigan las preguntas que se le formulan, o según la forma de ir vestido o de hablar del investigador.

El tercer desborde práctico que vivimos hace años fue la importancia de la implicación para cualquier conocimiento. En primer lugar porque siempre estás implicado, y si no eres consciente aún es peor porque no controlas en dónde estás. No se puede «ver o juzgar» desde fuera de la sociedad, porque somos parte de la sociedad. Pero tampoco nos podemos quedar paralizados por esta falta de distanciamiento en que estamos metidos. Cualquier cosa que hagamos, o no hagamos, también nos implica prácticamente, y por eso la reflexión está siempre en medio de dos acciones. El hacer esta reflexión, muy consciente de estos procesos implicativos, es lo que llamamos «praxis». Esto tiene que ver con las tradiciones de movimientos militantes, el ser consciente de que «la pasión no quita conocimiento», más bien se lo quita a quien no se sabe en dónde está metido, y no toma ni un mínimo de distancia sobre sus condicionantes. Si me sé de herencia marxista, por ejemplo, puedo tomar distancias de los errores cometidos históricamente con las diversas experiencias realmente existentes, pero si no sabemos «de qué pié cojeamos» es más difícil que podamos prevenirnos.

Después vinieron los saltos a «la complejidad» de las cosas y de las relaciones. Frente a la posición de tratar de encontrar la «ley que todo lo explica» o la «ética ejemplar» por la que conducirse, más modesta y realista nos parece aceptar los «paradigmas de la complejidad». Las leyes de la gravitación universal o de la selección de las especies tienen aplicaciones concretas en que se cumplen, pero hay otros ámbitos en que necesitan otras lógicas más complejas. La lógica de los mercados o de los derechos humanos no es tan simple como enunciar una ley, las motivaciones en las diferentes culturas varían sustancialmente, y los estilos cooperativos también. En las ciencias naturales aparecen lo simbiótico y lo sinérgico tanto o más que lo competitivo, y su conjugación permite dar saltos «transductivos». Es decir, los saltos de unas energías a otras, tanto para ver con nuestros ojos por conexiones entre luz y neuronas, como para crecer una planta por las acciones de enzimas, o de catalizadores. Los estilos catalíticos, transductivos, también se dan en las relaciones sociales, y son a los que nos referiremos más adelante.

Los análisis del poder con frecuencia han sido muy simplificadores, incluyendo también algunos de los «análisis de redes sociales». Frente al intento de localizar el poder en un lugar, institución o persona, está la posibilidad de establecerlo como juego de relaciones o de estrategias. Las distintas posiciones se muestran así en función de el tipo y la intensidad de vínculos que se establecen en cada caso. Es lo que hemos venido llamando «conjuntos de acción» para con-

cretizar en la vida cotidiana los condicionantes de clase o de ideologías en juego de cada situación. Relaciones que se van construyendo entre confianzas y desconfianzas entre las distintas posiciones, entre miedos y agradecimientos, pero no desde un punto de vista psicólogo individual, sino desde la constatación colectiva y participativa del análisis concreto de cada situación concreta. De esta manera los mapas de relaciones nos permiten entender las estrategias que se confrontan o se articulan en cada momento, tanto por sus intereses económicos, como sociales o incluso emocionales, históricamente construidos.

El tercer salto hacia la complejidad lo hemos tenido que dar al trabajar con las propias expresiones paradójicas de los sujetos implicados en los procesos. Tanto las palabras como los gestos de la gente no nos indican posiciones únicas y distintas. Y no está claro que todo se reduzca a una dialéctica de dos temas contrapuestos. Además están las posiciones intermedias, y además hay posiciones también que son lo uno y lo otro al mismo tiempo, e incluso posiciones que se sitúan al margen, ni lo uno ni lo otro. Los análisis lingüísticos han ido más allá de los dilemas, y nos plantean los «tetra-lemas» o dobles dilemas que todos usamos a diario aún sin darnos cuenta. La crítica pragmática no se queda en una «semántica» sobre cómo son las expresiones, sino que implican las formas de comunicación, los gestos en sus contextos y en sus relaciones prácticas, situacionales. Este tipo de planteamientos nos abre a profundizaciones mayores, y a nuevas alternativas. No sólo a que pueda ganar un programa u otro, o el intermedio, sino a que se pongan en juego otros programas que sean sumatorios de los aparentemente contrarios, o que los nieguen a ambos abriendo nuevos caminos y soluciones. Todo consiste en pasar de la superficie de lo que parece que se dice a las profundidades de lo que se puede construir más allá de las primeras impresiones.

A partir de los años 90 hemos ido construyendo nuevos esquemas colectivos. Pensamos con esquemas que a veces nos encierran en procesos «endogámicos», que apenas nos permiten salir de lo que el grupo de referencia debate. No vemos más porque no estamos entrenados a ver más que aquello que encaja en lo que previamente queremos ver, para mantener una «seguridad» en la que hemos sido educados. Desde las nuevas teorías cognitivas («enacción»), desde la psicología social del «vínculo» o del E.C.R.O. (esquemas conceptuales referenciales y operativos), etc. no se piensa que cada cual pueda resolver sus problemas con introspección solamente o con tomas de conciencia. Se plantea abrir con los «grupos operativos» procesos de implicación con-vivencial, que asumen otras prácticas vinculares y situacionales. Desbordes operativos sobre los esquemas conceptuales que nos hacen vivir con más creatividad. La «creatividad social» aparece como una construcción colectiva que se preocupa por salir del encierro de los pequeños grupos que sólo se miran a sí mismos, disfruta llegando a otras personas y grupos y aprovechando para transmitir todas las emociones y pensamientos que nos pueden hacer vivir mejor. No contrapone el interés particular con el general, sino que construye ambos articulándolos en sus expresiones más novedosas.

Diversas técnicas y metodologías que hemos ido conociendo nos han permitido aterrizar conceptos muy abstractos que a veces se pierden en pura palabre-

ría sin sentido. Por ejemplo, la «sustentabilidad» de los procesos puede querer decir casi cualquier cosa según quien la interprete. Incluso si tomamos algunos «indicadores dominantes» de nuestras estadísticas, para precisar a lo que queremos referirnos, podemos elegir de tal manera que siempre tendremos razón si lo hacemos con cierta astucia. Pero algunos movimientos campesinos alternativos nos ha enseñado que los «diagnósticos rurales participativos» (el D.R.P.) son formas prácticas mucho más fiables y operativas de construir la sustentabilidad. Por ejemplo, la «agro-ecología» construye con los «recursos integrales» que hay a mano en cada comunidad, y puede demostrar que hay formas ecológicas y económicas para vivir mejor, a partir de estas metodologías de tipo participativo. La sustentabilidad no se justifica por algunas cifras macro-económicas, que algunos expertos puedan darnos, sino por los criterios e indicadores de «calidad de vida» que cada comunidad se quiera dar en cada momento, marcando así el ritmo de su estilo de vida.

En los análisis convencionales de la «planificación estratégica» aparecen procesos de «causa-efecto» en los que se basan para predecir el éxito de lo que están diseñando los expertos acreditados. Pero lo que pasa en realidad es muy distinto, ya que la acreditación de quién debe opinar suele ser restringida y muy sesgada según los intereses de quién manda. Y además suele haber imprevistos que no encajan con lo que dicen desde sus presupuestos quienes han podido intervenir. Frente a los «determinismos» interesados es mejor aceptar las «causalidades recursivas», es decir, condicionantes cruzados entre sí, no tan lineales y más participativos, que permitan sobre la marcha ir rectificando y monitorizando los procesos desde los propios intereses populares. El «desarrollo endógeno» ha de tener en cuenta siempre las cambiantes circunstancias externas y los «efectos no queridos» de las políticas puestas en marcha. Para eso está la «planificación estratégica situacional» (P.E.S.) como un buen procedimiento. Y contar con «satisfactores» de desarrollo como horizonte, contruidos públicamente, que son elementos muy importantes para hacer políticas de transformación social eficientes, para y con la gente.

Algunos movimientos alternativos actuales nos están dando pautas para seguir con estas formas de pedagogías liberadoras y transformadoras. Frente a las «evaluaciones académicas» convencionales que tratan de definir desde la «comunidad científica» qué está bien y que está mal, siempre nos parecen más interesantes los movimientos «freirianos» de «aprender conjuntamente», «aprender para transformar, y transformar para aprender», etc. Movimientos que «revierten» y desbordan los planteamientos iniciales porque su creatividad no les permite ser previsibles, sujetarse a algún programa prefijado. No es que la «reversión» vaya en contra explícitamente de lo que está instituido, sino que al ser más consecuente con las declaraciones formales que las mismas autoridades las desborda, y pone en práctica lo que otros dicen y no hacen. Es en estas prácticas dónde todos aprendemos de lo que se nos va de las manos, de la gran complejidad de la vida y de los procesos emergentes. Por eso el primer indicador será el que todos los grupos y personas podamos aprender de las innovaciones creativas que vamos construyendo, y para eso no es posible seguir los moldes o cauces prefijados.

Los «estilos patriarcales» están en el fondo de todas las formas jerarquizadas y autoritarias que están bloqueando la emergencia de la creatividad de la humanidad. Hemos de poder aprovechar las iniciativas que surgen constantemente de las relaciones entre las personas, pues es desde la energía constructiva de los grupos y de las personas como podemos hacer «democracias participativas». No sólo las democracias para que la mayoría de los que votan se sientan representados, sino también para que los grupos que se auto-organizan en la vida cotidiana vean que sus iniciativas pueden contribuir a mejorar su vida. Unas democracias «(eco)organizadas», es decir que aprovechen como los ecosistemas las aportaciones de todos los seres que las componen, sean grandes o chicos, sean energías o seres vivos. La organización ecológica de los sistemas de relaciones, entre todos los componentes, es un buen referente frente a lo que supone la delegación de los sistemas electorales burocratizados. Muchos movimientos de mujeres en todo el mundo nos enseñan como luchar con esos estilos democráticos desde la vida cotidiana, desde lo pequeño, y como poder ir transformando el mundo desde lo micro a lo macro.

Y para completar el cuadro, los movimientos «alter-mundialistas» actuales, de muy distintos sentidos entre sí, nos aportan la construcción de potencialidades «emergentes» frente a los valores dominantes. No sabemos cual pueda ser la alternativa mejor o cual es la que saldrá adelante, pero sabemos que «otros mundos son posibles» a partir de la crítica radical de los «equivalentes generales de valor» existentes: la circulación del capital, la jerarquía patriarcal, el derroche tecnológico, o los dogmas incuestionados, es lo que precisamente están en cuestión. No sólo los dilemas dentro del sistema, sino la construcción de otros ejes («tetrálemas») y planos emergentes con otros referentes de valores fuera del sistema. También contra la sectorialización temática, aportando la «integralidad» de los procesos. Y contra los sectarismos de tipo ideológico, pues no hay prisa en tener una alternativa acabada. Se plantea «traducir» los «gritos» de unas y otras partes del mundo para aprender a «hacer caminos» emergentes ante la degradación del «imperio». El que haya pluralidad de «desbordes reversivos», de diferentes formas de «democracias (eco)organizadas», o de caminos «emergentes» diversos frente a los equivalentes de valor dominantes es algo que nos anima, tanto en lo comunitario como en el sentido de transformación global que necesitamos.

2. CAMINOS QUE CREEMOS ESTAR ABRIENDO...

Este cuadro que comentamos es sólo una forma de separar aspectos que, lógicamente, tienen muchas relaciones entre sí. Para explicar las articulaciones entre las 12 casillas que, de manera práctica y teórica, nos están llevando a construir la «socio-praxis», será bueno que nos detengamos en los 6 saltos en los que creemos que estamos abriendo nuevos caminos. Al final concluiremos con una propuesta operativa, para la construcción colectiva en los procesos comunitarios, de estos 6 saltos creativos que proponemos, para que se incorporen a las metodologías ha-

bituales. Es una forma de articular e integrar lo que hemos venido presentando como distintas aportaciones, pues aunque pensamos que pertenecen a un mismo paradigma de fondo y a una epistemología común, se han venido construyendo desde metodologías y espacios muy diferenciados, y así los hemos ido aprendiendo y reconstruyendo. Aclaremos, antes de pasar a proponer una forma operativa de proceso comunitario, algo de estos 6 conceptos, tal como los venimos utilizando en los grupos que trabajamos en red. Al menos hacer algunas distinciones, más que definiciones, para que se pueda entender en qué ámbitos no nos movemos y en cuáles sí. No se trata de acabar de cerrar o definir cada expresión, sino de delimitar un campo donde podamos comunicarnos con cierta eficiencia.

2.1. TRANSDUCCIONES

Primero plantear lo que no son. No son posiciones «neutrales» para la participación comunitaria, como si fuera posible tal neutralidad. Precisamente por saber de la no neutralidad de ninguna posición se está vigilante con los sectarismos, y se actúa como facilitador/a de acuerdos. Pero tampoco se trata de que las mayorías aplasten a las minorías, no se es más participativo porque acuda más gente a una asamblea, por ejemplo, sino porque se puedan debatir más propuestas y más innovadoras. Si hay más creatividad aunque menos gente, puede ser más participativo un proceso con «talleres» que una asamblea donde poca gente se atreve a hablar. Pero tampoco basta que se «traduzcan» unos y otras, para hacerse más inteligibles en las multiculturalidades, que pueden convertirse en «gustos». Hay que ser capaces de superar las «autoestimas grupales» y las «identidades narcisistas», donde lo participativo ignora los dolores y placeres de los otros grupos o sectores. Hay que aceptar entrar en la construcción de «identificaciones mestizas» pero tratando de aminorar las imposiciones de unas u otras culturas. Tampoco se trata de proponer un modelo resumen, por sistematización, pues los estilos creativos no se pueden basar en una «ética ejemplar», ni de mínimos ni de máximos. Se han de aceptar algunos criterios porque los procesos de complejidad nunca son puros, sino híbridos o mestizos, pero donde no todo debe valer. Ni en la selva todo vale y mucho menos cuando queremos construir participadamente con las comunidades y con rigor crítico.

Lo que aportan las transducciones. Son conceptos que se usan en ciencias naturales y sociales con un sentido parecido, es decir, transformarse dando saltos de un tipo de energía a otra. Por ejemplo, pasar de la energía calorífica a la electricidad, o de una acción hormonal en una enzimática en las proteínas, o de una vivencia psíquica a una psicósomática. Son transformaciones que ocurren continuamente en nuestras vidas y entorno, aunque no seamos muy consciente de ello. Nos pueden aportar en lo comunitario y social una auto-reflexión o auto-crítica sobre la importancia de las formas y procedimientos para la construcción de los procesos. Observarnos a nosotros mismos como «instrumentos» de comunicación y transducción, o que nos observen y critiquen nuestros compañero/as. Descubrir que las formas no son una mera cuestión formal, sino elementos muy im-

portantes para la ética de las relaciones. Que la ética no hay que discutirla tanto en los fines que se proclaman, como en los estilos y las metodologías que se aplican. El análisis de las transducciones que estamos aplicando se vuelve central para empezar cualquier proceso comunitario o social o grupal en que estemos empeñados. Pequeñas variaciones en los estilos de transducir energías o informaciones al principio de un proceso pueden hacer variar sustancialmente los caminos a recorrer en el mismo.

Por esto hay que aplicar mucho rigor crítico (si se quiere también se puede decir científico) para que la preparación de los dispositivos de implicación sea lo mejor posible. Las transducciones se basan en unos dispositivos para crear situaciones peculiares de transformación, provocaciones con cierta transparencia, al estilo de las preguntas «mayéuticas» que formulaba Sócrates. De tal manera que el rigor crítico está en la forma y fondo de las preguntas, y se deja en libertad los caminos que se puedan o quieran emprender a partir de ellas. En primer lugar el propio «grupo experto» del que partimos debería someterse a prácticas críticas de lo que pueda tener de prejuicios en sus primeras preguntas y planteamientos. Avanzaremos además mejor si los otros grupos que participan están en una predisposición también poco dogmática desde un principio. Para que estos estilos transductivos sean cooperativos debemos someter las preguntas iniciales a un filtro participativo y plural, por ejemplo con aquellas personas que acudan a las primeras convocatorias. No es una cuestión sólo del principio de un proceso, sino una cuestión permanente, y no sólo del propio proceso sino de toda la vida. No es fácil que la gente esté acostumbrada a vivir y moverse creativamente, más bien es lo contrario lo que solemos encontrarnos. Por eso aportar desde el principio este posicionamiento nos parece sustancial para empezar con buen pie.

Hay diversas técnicas o prácticas que pueden ejemplificar las formas de hacer operativo este principio. Los simples «juegos de rol» (role playing) o los «socio-dramas», pueden ser mecanismos para que otras personas vean, o vernos nosotros mismos, en las expresiones gestuales de nuestras representaciones, muchas de las cosas que no diríamos que pensamos. También algunas técnicas del D.R.P. o «diagnóstico rápido participativo», como el «transecto», o «perfil histórico» o «línea del tiempo» pueden mostrarnos aspectos de los procesos de los que no éramos conscientes. Lo importante no es la técnica en sí misma sino para qué la queremos, y en ese sentido insistimos en el papel de preguntas desveladoras de los prejuicios ocultos, o creativas de una mayor profundización y reflexividad de los procesos. Por ejemplo, con un «transecto» o paseo de los expertos con los campesinos, nombrando y calificando cada elemento que aparece en el campo, no sólo se produce un intercambio de información, sino de vivencias y estilos transductores. Los «situacionistas» en el medio urbano europeo lo que hacían era «derivar» que igualmente servían para perderse y dejar que las intuiciones propias y ajenas pudieran aflorar y mostrar los prejuicios hacia los males urbanos de nuestras ciudades. A partir de crear este tipo de «situaciones» no cotidianas lo interesante es ver cómo adoptamos unos estilos transductivos u otros, y cómo nos relacionamos con los de las otras personas.

2.2. CONJUNTOS DE ACCIÓN

Cabe distinguir los conjuntos de acción de lo que no son, desde nuestro punto de vista. No es, desde luego, la mitificación de la comunidad como una identidad a recuperar o como una unidad, sino como una serie de pequeñas redes sociales en muchos casos contrapuestas entre sí, y en procesos muy variados. El que se parta del «análisis de redes» no quiere decir que adjudiquemos roles deterministas a cada grupo o colectivo, pues nada más lejos de nuestras intenciones que juzgar las posiciones (que siempre están en procesos y suelen tener comportamientos paradójicos). El análisis de redes muchas veces suele aparecer descontextualizado, como una variable en sí misma suficientemente explicativa, pero tampoco es lo que nosotros planteamos pues lo encuadramos entre los condicionantes socio-económicos y culturales de cada situación concreta. Tampoco nos pasamos al otro bando, no los consideramos sinónimo de «movimientos sociales» con esas descripciones de sus características estructurales (sobre todo externas) que suelen hacer los sociólogos. Los intentos de definir los «movimientos sociales» y los procesos sociales encasillándolos en tal o cual forma, no suelen tener en cuenta sus características creativas internas, y su variabilidad tanto hacia la acumulación de fuerzas como hacia su degeneración. Por eso preferimos hablar de conjuntos de acción, que no revisten valoraciones a priori sobre sus sentidos trascendentes, sino sobre sus momentos y potencialidades ante cada transformación concreta.

No basta la buena voluntad de querer aprender con los movimientos o las asociaciones. Los conjuntos de acción, tal como los entendemos, lo que aportan es una integración de tres variables, tres elementos clave, que se han mostrado esclarecedores en los procesos mismos. Son las redes de confianzas y miedos internas en las comunidades, son los condicionantes de clase social, y son las posiciones ideológicas ante cada problema concreto en disputa. Los analistas venían escribiendo sobre la «clase en sí» y la «clase para sí», y nosotros este cuadro lo cruzamos con la «clase así». Es decir, cómo es en la vida cotidiana de cada lugar, cómo se han ido construyendo las relaciones y vínculos entre grupos, sectores, etc. No basta hablar de «estructura y agencia» pues el «hábitus» de las redes es una variable no tan dependiente, sino que es muy capaz por sí misma. Podemos aportar tipologías de relaciones internas a los movimientos y también a las comunidades, y a campos sociales enteros, no tanto para describir cómo son, sino para que se puedan auto-analizar desde dentro. Lo que construimos con los propios sujetos implicados son instantáneas de un proceso, son radiografías, o fotogramas de una película, que está siempre con cambios continuos, y muy poco previsibles a veces. «Todo lo real es relacional» y por eso nos interesan más los vínculos y lo que puedan ser sus dinámicas que las definiciones de los grupos o sectores que soportan las relaciones. No es posible lo uno sin lo otro, pero es más posible cambiar las relaciones que los sujetos por sí mismos, y esto es lo que pretendemos aportar.

También aportamos con los conjuntos de acción una forma concreta de manejar que lo «político está en lo cotidiano», tanto en las relaciones más micro-sociales, como en las macro-sociales. Es posible ver la correlación entre la familia patriarcal

con su estructura vincular, típica de tal o cual cultura, con lo que aparece en la jerarquía de la escuela, las relaciones de trabajo, o la dominación simbólica en el conjunto de la sociedad. En lo más micro y en lo más macro se reproducen estructuras vinculares semejantes, y es lo que se ha llamado «holograma social», o «fractales», que en cada parte contienen lo esencial de todo el conjunto. Y esto es lo que permite hacer desde lo comunitario, o desde campos concretos, estrategias y alianzas para poder transformar la sociedad desde cualquier lugar. La dinámica de los conjuntos de acción actúa tanto hacia dentro de cada uno cambiando a sus componentes, como en la comunidad, considerada al intentar transformar las relaciones entre unos conjuntos y otros (alianzas, aislamientos, etc.), como incluso hacia la sociedad en general al poder constituirse en elemento pedagógico demostrativo que podría llegar a generalizarse a mayores escalas. Las relaciones de poder que podemos percibir desde cualquier forma de conversación pueden ser base para construir, participativamente con miembros de diversos conjuntos de acción locales, algunas estrategias socio-políticas que vayan más allá de cada caso concreto.

Tal como utilizamos en nuestras prácticas los Socio-Gramas, queremos ir más allá de los «Diagramas de Venn» o de los «mapeos» o análisis de redes convencionales. En primer lugar, hacerlos participativos con algunos grupos locales sirve de cierta «autocrítica» para que los propios grupos constaten hasta dónde conocen y desconocen las relaciones de su propia comunidad. Es curioso cómo muchos de los líderes apenas conocen el entorno de sus propios grupos, y cómo se dan por supuestas muchas posiciones que a la hora de precisarlas con coordenadas dan lugar a muy interesantes debates entre los miembros de grupos afines. Por supuesto esto obliga a precisar, mucho más de lo que sería una simple entrevista, a algunos de los líderes locales, aportándonos mucha más información y más compleja. En segundo lugar, al hacerlo con ejes (de clase social y de ideologías), y cruzar las tres variables dichas, podemos aprovechar el diseño participativo como una más completa «muestra», para guiarnos sobre a quién hacer entrevistas, o grupos, talleres, documentación, etc. En tercer lugar, tendremos una primera radiografía que, aún siendo borrosa por ser la inicial, ya nos sirve para poderla comparar más adelante con los socio-gramas siguientes, ya documentados con entrevistas y otras formas conversacionales, e ir verificando así (con sucesivos socio-gramas) lo que estamos construyendo en cuanto a relaciones en el proceso.

2.3. TETRAPRAXIS

No se trata de «tetralemas» de tipo lingüístico estructuralista como los que se suelen hacer al analizar novelas u otros relatos ya dados. Primero, porque en nuestros casos los sujetos están vivos y participando en las tomas de decisiones, y no solo de una forma metafórica sino real. En segundo lugar, porque también intentamos superar la simple «escucha» de los problemas, o hacer «dinámicas socio-culturales». El estilo de «praxis» que empleamos es más que la militancia de escuchar e interpretar. No creemos que nadie nos haya autorizado a hacer de jueces a partir de las conversaciones u opiniones que podemos recoger. Nos planteamos

una «praxis» que devuelva lo que recoge, para que sean los propios grupos como «sujetos en proceso» los que vayan creando y construyendo nuevas situaciones y aportaciones. Pero no es tampoco cualquier devolución, simplemente porque éticamente hemos sacado una información que pertenece a quién la ha dado. Si sólo devolvemos dilemas o posiciones intermedias, aún no habríamos salido de los discursos dominantes, nos estaríamos quedando encerrados entre lo que ya se plantea el sistema, incluida su oposición. Los tetralemas van un poco más allá de los dilemas, al abrir nuevos planos de interpretación de la realidad, pero no por eso superan siempre interpretaciones dialécticas deterministas.

Al poder hacer protagonistas a los propios sujetos de creatividad de sus tetralemas, es por lo que los llamamos a veces «tetra-praxis». La selección de frases o de posturas para ser devueltas no es algo que aparezca espontáneamente: el encontrar más de un eje de contraposiciones y de contradicciones es una tarea que necesita una cierta intencionalidad. Por eso es una tarea que exige estar atentos a estos enfoques y cierto rigor lógico, para que aparezcan claros los «disensos» y no sólo los «consensos» de las mayorías. Para desbloquear los dilemas dominantes es interesante que se devuelvan también las frases y posiciones minoritarias para que puedan abrir nuevos ejes o planos alternativos. Estas posiciones se convierten en preguntas o dispositivos para la creatividad, más allá de quién las haya formulado. Estos procesos con devoluciones de este tipo ayudan a construir «sujetos colectivos» en cierta medida nuevos, al sentirse las propias personas implicadas en la tarea de creatividad de sus propios análisis y de hacer las priorizaciones por sí mismas. Lo que le parece muy difícil a muchos «académicos» no suele serlo tanto para personas sin demasiada preparación lingüística. Simplemente preparar y devolver algunas frases claras, en el lenguaje textual de la gente, por ejemplo, y sin decir quién dijo tal o cual cosa. En seguida los que participan no sólo interpretan el porqué se han dicho tales o cuáles cosas, sino que suelen añadir nuevas aportaciones de mucha mayor profundidad.

Son procesos que se retroalimentan a sí mismos. Cuando se encuentra el estilo de pasar de la posición encasillada entre dos opuestos, a posiciones que contemplan otros ejes o planos de debate y alternativas entonces se abre un campo muy fecundo. Es lo que han llamado a veces «reflexividad de segundo orden o de segundo grado», pero que casi nunca se materializa en formas operativas de fácil ejecución, y menos aún de propuestas participativas abiertas. Lo que aportamos aquí es precisamente unas formas variadas en que estas reflexividades se pueden poner en práctica casi como un juego, dónde casi cualquier persona o grupo que quiera participar durante unas horas, puede salir después bastante satisfecho de lo que consigue por sí mismo. Tanto por la claridad de lo que consigue construir con otras personas de cara al proyecto que esté en marcha, como por haber descubierto unas metodologías (o parte de ellas) que van más allá de lo que convencionalmente se llama participativo. Preparar estas devoluciones creativas requiere un cierto rigor metodológico, sobre todo a la hora de abrir las mentes a partir de las propias posiciones y frases que se han escuchado o sentido. Es muy positivo aprender a vivir y moverse en cuestionamientos paradójicos, no sólo para estos ejercicios de procesos

sociales, sino también para la propia vida de cada cual. Si se practica cotidianamente entonces es más fácil estar atentos a descubrir los nuevos planos.

Un ejemplo que se puede entender bien es el de las respuestas dadas en un barrio ante la violencia y la inseguridad que se percibe. En unas primeras preguntas rápidas es fácil que aparezcan un buen número de peticiones de mayor presencia policial en las calles. Pero si hablamos más despacio y con cierta confianza con algunas de esas mismas personas, es posible que cuenten cómo en las ocasiones que llegó la policía al barrio su comportamiento no fue nada eficaz. Es más, habrá quien pueda relatar que no detuvieron a quién debían y asustaron a buena parte de las personas inocentes. El «experto» se quedará con la duda de si debe poner en el informe que quieren (o no) policía en esa comunidad. ¿Pero por qué ha de ser él quien dicte el veredicto? ¿Por qué no devolver esas posiciones a la misma gente que las dijo? Seguramente la gente nos dirá que en realidad lo que querían decir es que quieren policía pero no la convencional, más frecuente de tipo más punitivo, sino otra de tipo preventivo y comunitario. Esta respuesta al principio tal vez puede ser de tipo minoritario, pero en un Taller de Creatividad es fácil que salga como muy valorada, si la damos la oportunidad de que se la considere junto a el dilema de policía si o no. Pero además también caben otras respuestas, del tipo de que son los propios vecinos quienes se organizan para aplicar su propia justicia, o para vigilar en rondas, etc. La cosa es no cerrar demasiado pronto y en falso el análisis antes de que la gente pueda construir explicaciones y propuestas más complejas y concretas.

2.4. EMERGENTES DE VALOR

No se trata de la llamada «educación en valores», al menos tal como se suele plantear y que consiste en explicar una serie de valores abstractos, todos muy bien intencionados, y con palabras y frases de mucha carga moral, cercana a los derechos humanos. Se suelen repetir las consignas de la modernidad «libertad, igualdad, fraternidad», a las que se añaden solidaridad, sostenibilidad medioambiental, transparencia en las comunicaciones, etc. Son expresiones con las que casi todo el mundo puede estar de acuerdo, aunque a la hora de la práctica cada cual las entienda como quiere, y las justifique desde ideologías para todos los gustos. Tratamos de detectar esos «dilemas de valores» dominantes precisamente para no quedarnos en su utopía abstracta o en el cinismo de enunciarlos y al tiempo no practicarlos por imposibles, o de quedarnos a medio camino. Existen unos «equivalentes generales de valor» que marcan cuáles son los referentes en los que nos deberemos fijar los humanos en la economía, la ecología, la democracia, la cultura, etc., pero en nuestras propuestas tendemos a distinguirnos de estos criterios e indicadores prefijados. Nos interesan poco las planificaciones convencionales con índices como el PIB, etc. Nos interesan poco causas lineales y sectoriales (económicas, tecnológicas, etc.) que pretendan ser la prioridades para la generación de valor, porque así se reclama en la globalización y en las cuentas macro-económicas. No se desconoce que hay sectores importantes a no descuidar como co-

mercionalización, financiación, etc. pero preferimos dar más la prioridad a la «integralidad» concreta y participada de los procesos frente a la sectorización.

Lo que se aporta, por lo tanto, es una crítica operativa de los «equivalentes de valor» dominantes, no tanto desde el punto de vista ideológico general, como desde su concreción a las prácticas locales. Porque en las prácticas comunitarias y de movimientos sociales no bastan los «satisfactores» opuestos a los que se proclaman institucionalmente, sino que hay que concretarlos a cada situación particular. Y entrar en esa complejidad significa ir más allá de la causa-efecto lineal, y aportar la construcción «recursiva» de los procesos (cómo el anuncio de algo que puede suceder se convierte en otra causa). Es decir, aportar en primer lugar qué bloqueos, nudos críticos, o cuellos de botella, son los que obstaculizan las relaciones complejas entre las variadas causas y los diferentes efectos en un proceso. Este planteamiento de causas cruzadas entre sí y de previsibles efectos, además, nos plantea una malla compleja de relaciones causales para poder establecer cuáles son las principales prioridades para la acción. Puede ser que antes que actuar sobre la causa última (a la que tal vez no podamos llegar de forma inmediata y contundente), o conseguir rápidamente algunos efectos muy brillantes (poniendo algunos remedios urgentes pero poco profundos), seguramente deberíamos priorizar desbloquear los procesos en aquellos «nudos críticos» donde podemos actuar en cada momento con las fuerzas de las que dispongamos. Podemos hacer esto participadamente y así integramos visiones mayoritarias y también las minoritarias, correlaciones entre variadas causas y efectos y sus pasos intermedios, con referencias a los diferentes subtemas a considerar, y a las diferentes alianzas posibles entre sectores sociales.

Podemos construir así, con bastante rigor crítico y participativo, en primer lugar las «prioridades» de acción, en las que cree el «sujeto colectivo» que se está construyendo por hacer estas prácticas. Y luego se puede construir alguna «idea-fuerza» que vaya más allá, y que aúne aún más a los sectores participantes. A estos procesos llegan muy variados sectores, sobre todo si son de cierta amplitud, y cada cual trae sus análisis y sus propuestas, que en parte tienen bases bien fundadas. La cuestión principal es cómo pueden articularse, y priorizar colectivamente, unos y otras para poder ir construyendo los acuerdos que nos den mayor profundidad y unidad para las acciones que debemos acometer. Aportamos además a esto la forma de debatir y acordar en base a la propuesta por lo que dice en sí misma y no por quién la propone. Se trata de superar los personalismos, las luchas de grupos, con formas participativas que lo favorezcan, con unos dispositivos que desbloqueen las ideas preconcebidas y así entremos en procesos de creatividad colectiva. Son sistemas democráticos de debates en pequeños grupos, y en plenarios, donde se trata de recoger por escrito las aportaciones de todas las personas, y luego ir las articulando y debatiendo en grupos mixtos, sin poner en cuestión el prestigio de nadie. Ideas o propuestas minoritarias se pueden demostrar mucho más constructivas que otras más generalizadas. Incluso si es necesario llegar a algún sistema de votación, éste se puede hacer de manera ponderada, tratando de no hacer excluyentes unas u otras propuestas, sino de que se refleje

su respaldo entre los participantes (con los puntos que pueden dar a cada una), para luego articular entre sí a las que hubieran tenido mayor aceptación.

Mejor que los DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que se han generalizado con los Planes Estratégicos convencionales, nos parecen los Flujo-Gramas porque permiten correlacionar los diferentes «conjuntos de acción» que pueden intervenir en la resolución de los procesos concretos; como también porque pueden profundizar en las relaciones causales (más allá de afirmar lo positivo o negativo de cualquier factor, que no suele ser lo más importante). Practicamos diversas maneras de establecer estas relaciones dependiendo de las características de las comunidades o de los movimientos, pero siempre para tratar de que los «emergentes» sean una construcción colectiva, y que vayan más allá de los «equivalentes generales de valor». Por ejemplo, para la construcción de indicadores de «calidad de vida» no sirve tomar lo disponible en cualquier estadística (construido con criterios de «niveles de vida» para ser comparado en todo el mundo), sino que habrá que hacer un Foro Cívico que proponga criterios para cada situación y que se puedan ir renovando según la comunidad cada cierto número de años. Nos interesa partir de cuáles son los valores emergentes en cada momento y situación, para que cada comunidad pueda valorar en sí misma lo que avanza, y no decretar «equivalentes generales» para regir en todo el mundo (como si fuera deseable alcanzar los niveles de contradicciones de los más poderosos). La creatividad local puede ir generalizando de esta manera en ámbitos culturales muy amplios nuevos valores emergentes, y formas de seguimiento y verificación práctica, que los concreten y hagan operativos.

2.5. (ECO)ORGANIZACIÓN

No estamos planteando una jerarquía «natural» en la sociedad como podría haberla en la naturaleza, es decir, algo así como «siempre hubo pobres y ricos». Pues en la propia naturaleza, aún con esas grandes diferencias que existen, lo que prevalece son las relaciones ecosistémicas que se han ido construyendo a lo largo de la evolución de miles de años, más que la aniquilación de unas especies sobre otras, dónde los sistemas más complejos y sinérgicos han ido mostrándose más competentes que los sistemas más simples o sectoriales. Y entre los seres vivos con mayor razón debemos aprovechar al máximo las capacidades de las que disponemos, organizándonos de tal modo que todos podamos contribuir a la mejora de la vida. No estamos hablando de un modelo de coordinación de «recursos» (técnicos, económicos, ecológicos, etc.) que dé más sostenibilidad a los procesos, pues con esto todavía estaríamos en planteamientos defensivos frente a la indolencia burocrática de la que partimos y que no conseguimos superar. Y ante la manifiesta insuficiencia de los sistemas democráticos electorales y las burocracias profesionales que les acompañan en la gestión (pública y privada), no nos planteamos tan sólo que haya un complemento participativo para remediar los males mayores. Esto sería lo mínimo para evitar los estallidos más violentos en la sociedad (como lo sucedido hace años en los barrios de Caracas o de Los Ánge-

les, o aún más recientemente en las periferias de las ciudades francesas). Esto aún sigue siendo el «fondo de miedo» con el que nos seguimos gobernando defensivamente para evitar males mayores. Con algunas formas de participación comunitaria no se resuelven los problemas de fondo, pero al menos se mitigan los efectos más desastrosos del sistema en que vivimos.

Lo que queremos aportar sí va más allá de un complemento a la democracia y la gestión habitual, a la coordinación de recursos incluso, etc. Una «(eco) organización» se plantea cooperar desde abajo y no sólo coordinar desde arriba, integrar en el proceso todas las iniciativas y capacidades de los seres de cada uno de los ecosistemas en donde estamos. La «sinergia» que se trata de producir no es una simple suma de las partes, sino la multiplicación de las iniciativas que surgen en la vida cotidiana. Es decir, pasar a marcar la agenda de los sistemas representativos desde las propuestas populares y comunitarias. Y no esperar a que sean los poderes económicos y mediáticos los que nos organicen la vida, y ante los que tengamos que estar en continua defensa (con más protestas que propuestas). Esta «(eco) organización» desde luego parte de los problemas más sentidos y urgentes, pero no para quedarse en ellos a ser posible, sino para aprovechar el posible entusiasmo de la movilización y pasar a hacer propuestas constructivas, integrales y sinérgicas tal como algunos movimientos sociales nos han ido enseñando (sobre todo algunos movimientos de mujeres, de campesinos o de indígenas). La «(eco)organización» no tiene porqué esperar la autorización de todo el sistema de poderes, pues a escala local ya se pueden ir dando buenos resultados para la gente y para los grupos que tomen estas iniciativas. Y desde lo comunitario se puede plantear la agenda de autogestión y de cogestión de sistemas con metodologías participativas, que alcancen a millones de personas, tal como se ha demostrado en casos de la India, de Latinoamérica, y más recientemente en Europa.

Pero no sólo para superar la pobreza o las lacras más evidentes de la sociedad, sino para que todos y todas podamos sentirnos creativos en ella. Una «democracia de iniciativas» donde el protagonismo puede ser de cualquier grupo, y habitualmente lo es de varios a la vez, que han de coordinar sus esfuerzos. Para eso es necesario otro tipo de prácticas, con lo que tienen de técnicas de priorización y de rigor tanto en la transparencia como en los criterios sociales distributivos, muy distintas a las peleas por ver quién manda en los gobiernos. Criterios del tipo «de cada quién según su capacidad, y a cada cual según sus necesidades» son propuestas a las que ya podemos aspirar en muchas formas comunitarias. Y que los delegados, o los gestores, sean mandatarios de las decisiones construidas colectivamente, y no intérpretes caprichosos de las mismas. Todo esto implica un cambio en los procesos que costará años de nuevas prácticas, y de una nueva cultura, con sus nuevos «ritos» y procedimientos de metodologías participativas. Pues al igual que la práctica de la delegación y control cada cuatro años, mediante el voto de las autoridades representativas, ha llevado bastantes décadas consolidarse como referente democrático, también los talleres y asambleas, y las redes sociales de iniciativas, las votaciones ponderadas, el mandato a los gestores, los planes de tipo integral comunitario, etc., tendrán que seguir un proceso de mejo-

ra, con avances y retrocesos, y que vayan dando resultados para que se lleguen a consolidar. Lo que aportamos es que ya se ha empezado con estos procesos para demostrar que las cosas están cambiando.

Por ejemplo, los Presupuestos Participativos no son nada revolucionario desde el punto de vista de que impliquen un cambio radical de las clases sociales o del sistema económico. Simplemente introducen con mayor o menor coherencia unos sistemas, más transparentes y participativos, de hacer unas propuestas de iniciativas que el gobierno se compromete a realizar al año siguiente. Tanto los Planes comunitarios como otras formas de procesos con «acciones integrales» tampoco significan más que mejoras consecuentes con los sistemas de cogestión social que proclama cualquier partido. Las «Iniciativas Legislativas Populares», o los Foros Cívicos para el seguimiento con «índices de calidad de vida», o tantas otras nuevas formas que se ensayan en muy diversas ciudades y comarcas, son el caldo de cultivo para que vayan madurando las democracias participativas y su «(eco)organización». Aportamos que algunas Redes de Seguimiento de los procesos en marcha son más operativas en la medida en que tratan de articular entre sí varias de estas metodologías, y sobre todo si lo hacen a partir de alianzas estratégicas de varios «conjuntos de acción». La «(eco)organización» que supone una Red de Seguimiento tiene sus pautas relacionales entre Mesas de trabajo por temas, el o los Grupos Motores, con sus «cronogramas» de actuación y de rendir cuentas por las tareas planteadas, etc. Y todo esto supone prácticas muy diferenciadas en unas y otras localidades y culturas, pero con algunos elementos comunes que es bueno considerar y desarrollar.

2.6. EVERSIONES

Las «reversiones» no son, tal como las utilizamos, ni posiciones intermedias ni gradualismos entre los dilemas opuestos que se nos presentan. Es importante aclarar esto porque la tendencia ante los dilemas de opuestos es a buscar posiciones a medio camino, y con las «reversiones» lo que se plantea es «desbordar» tales supuestos. Es no aceptar, por ejemplo, el debate entre lo «reformista» y lo «revolucionario» como un planteamiento previo a la acción, que en general (en el siglo XX) ha paralizado más que animado para la transformación social. En la práctica muchos procesos revolucionarios han acabado haciendo reformas, y algunos procesos por reformas han acabado radicalizándose en revoluciones. Por eso tratamos de huir de dilemas un tanto sectarios que sirven para muy poco en los procesos comunitarios de la vida cotidiana de la gente. Las «reversiones» se plantean desbordar los debates endogámicos de muchos grupos, tanto de los académicos, como activistas, como basistas, etc. No es un planteamiento académico en la medida en que es necesario una cierta densidad práctica con los movimientos para poder vivir y experimentar lo que está pasando, no es un concepto que se pueda captar solo en teoría. No es una posición activista en la medida en que necesita escuchar mucho el ritmo de la gente y de los movimientos, y aportar metodologías cuando van cuajando los «conjuntos de acción». No es «basista» en la medida en que no se le da la razón a todo lo que hacen los sectores populares, aun-

que haya que partir de sus contradicciones, y de tal manera que así puedan aparecer más enraizados estos desbordes de los procesos transformadores.

Aunque se parta de «grupos operativos» y centrándose en resolver problemas concretos, no se puede saber nunca cómo pueden acabar estos procesos. Precisamente esta «reversión» puede ser un índice de que se han superado los primeros presupuestos, planteados por la propia gente que participa, un indicador de la implicación y la confianza en su propia fuerza de los sectores que se hayan movilizado. Desbordar los primeros supuestos con los que se comienza no es un error de planificación, sino demostrar la capacidad de ir consiguiendo que grupos y sectores sociales vayan ganando en proponerse objetivos más avanzados para ellos mismos. Siempre se parte de algún esquema mental previo, más o menos explícito, pero eso no quiere decir que haya que quedarse en él, sobre todo cuando son muchas las aportaciones nuevas de otras personas y grupos, y las vivencias propias de estos procesos, etc. Revertir tales esquemas es aprender de los estímulos «generadores» que la vida nos va poniendo delante, y que construimos colectivamente. En este sentido la auto-formación de las personas y los grupos es una retroalimentación constante desde las propias prácticas vividas. Y una demostración de que la mejor forma de superar falsos dilemas teóricos es con estas prácticas, donde la creatividad de la gente abre nuevos cauces que implican tanto lo que dicen unos como lo que dicen otros. La mayor parte de los debates pre-juiciosos de los grupos se solucionan al ponerse en marcha alguno de los caminos, con el ritmo de la gente que ha de participar.

No es que haya que hacer «reversiones» para todo, sino que si las planteamos estamos abriendo unas nuevas perspectivas para la dialógica. El aportar que la dialógica no se queda en los dilemas entre un polo o el otro, aunque éstos sigan existiendo y siendo necesarios, es dar más amplitud y posibilidades a lo que podemos llamar «transversalidad» de las alternativas. Salir de las «dialécticas cerradas» significa que en cada momento se puede optar por una complejidad de alternativas (más radicales o menos, más previstas o más desbordantes, según las circunstancias), y esto es poner más profundidad y rigor en los procesos comunitarios y sociales. No siempre se está en condiciones de que puedan ser operativos los «desbordes reversivos», pero incluirlos como referente posible cuando la gente está dispuesta, nos abre a otros planos de potencialidades. Lo que llamamos «monitoreo» pasa entonces a ser un elemento clave, que no se queda en una simple evaluación tal como suelen hacer los planificadores, sino en un ejercicio de seguimiento y rectificación en algunos puntos que la metodología participativa ha señalado como más sensibles. El que pueda haber un cronograma sólo es un referente, no tanto para cumplirlo como para saber por dónde nos está desbordando la realidad o por dónde nosotros no alcanzamos a llegar a los planteamientos previstos. Porque siempre lo que ocurre es más complejo y dinámico que lo que podamos planear. El «monitoreo» se puede articular con el esquema de «(eco) organización», y con las «ideas-fuerza» o «emergentes», para que los contenidos, y los sujetos que los ponen en marcha, sean un todo más sinérgico en cada caso.

Por ejemplo, un caso de pedagogía liberadora no es que los «grupos operativos» se conciencien de que los contenidos del proceso comunitario sean muy bue-

nos, por lo bien que explicamos las cosas desde lo que llamamos «grupos motores». Más bien se trata de que negocien los grupos operativos y motores cómo «revertir» a los opuestos a este proceso, encontrando las incoherencias y contradicciones que tengan, y jugando con ellas para poder hacer estrategias con «conjuntos de acción» suficientemente amplios. Crear situaciones donde los opuestos se vean «revertidos» en la práctica es la mejor concienciación. Es decir, desbordados porque buena parte de los grupos locales han negociado alianzas de participación conjunta, en primer lugar. En segundo lugar, revertidos porque se hacen explícitas las contradicciones que hemos podido estudiar y hacer emerger en estas situaciones. Y en tercer lugar, porque conseguimos persuadir o seducir a buena parte de la gente que estaba ajena para nuestra causa, para que se vea implicada en lo que estamos haciendo, lo que supone el aislamiento o desborde de quienes se oponen. Además estas apuestas estratégicas nos desbordan también a nosotros, sobre todo en los idealismos que aún podamos conservar de pensar en que habíamos hecho unos planes perfectos. De esa manera también nosotros podemos seguir aprendiendo. Y este suele ser el indicador más cercano y fiel de cómo va el proceso.

3. LOS TIEMPOS Y LO QUE CABE APRENDER

Todo lo que venimos diciendo hay que bajarlo a la práctica comunitaria con sus tiempos, o a cualquier práctica social con sus ritmos particulares de vivencias culturales. Para no quedarnos, como suele suceder, en generalizaciones más o menos académicas, proponemos un cuadro con algunos tiempos aproximados. Es preferible ser criticado por cuadricular los períodos de cada actividad o salto creativo, que quedarnos en la inconcreción de las grandes palabras. No nos cansaremos de recomendar el no tomar como recetas los tiempos que aquí se proponen, puesto que están sacados de experiencias muy diversas. Pueden servir como referencia para algunas prácticas en localidades dónde no tengan mucha experiencia. Desde luego, entre 9 y 12 meses, un equipo de 5 ó 6 personas con cierta dedicación pueden hacer a la tarea y conseguir algunos resultados iniciales. Evidentemente, si el tiempo que pueden dedicar y la capacidad es alta todo el proceso puede acabar antes, y si se puede hacer con más calma, en razón de las capacidades o el tiempo, también se podrá conseguir que el proceso sea más asumido, pues no por mucho correr saldrá mejor. Las diferencias de tamaño de la comunidad, ciudad o región, y la cultura participativa también son variables para modificar todo lo que aquí estamos proponiendo, y con ese ánimo estamos presentando este cuadro para que se le puedan hacer todo tipo de enmiendas. Es importante saber si hay en el proceso trabajadores públicos, y cuantificar cuantas horas le pueden dedicar, no confundiendo «voluntarismo» con rigor de las metodologías que se necesitan para hacer bien estos saltos o períodos. Y tener en cuenta que los horarios son los disponibles básicamente por la gente que trabaja en otras cosas y que quiera participar, puesto que son los grupos motores y operativos los que han de ir asumiendo las iniciativas y dirección del proceso.

En primer lugar, hemos de considerar un tiempo preliminar, muy variable y no cuantificable, que nos pueda situar en las experiencias precedentes de las que se parte. No es lo mismo llegar a estos procesos desde el impulso de un movimiento social, que por el voluntarismo de un equipo técnico o de un político con buena voluntad. Hay una serie de características básicas, y no sólo la buena voluntad, para que se pueda empezar con ciertas garantías de poder cumplir con lo que se pretende. La primera columna nos muestra algunas de las predisposiciones que se han de tener además de la voluntad de querer implicarse en metodologías participativas. Después hay cuatro columnas para: hacer un plan de trabajo, realizarlo, hacer devoluciones, y unas propuestas operativas (más adelante comentaremos algo de cada una). Y en la última columna se abre el proceso sin tiempos límite, aunque se recomienda que se tengan cronogramas para poder hacer los seguimientos y monitoreos oportunos. Existe una cierta lógica en la disposición en este orden de las fases o saltos a realizar, pero esto no quiere decir que no se pueda alterar, o que se pueda acelerar o retrasar cualquiera de los elementos en función de los requisitos de cada situación. Para lo que sirve este cuadro es para poder justificar el porqué de los cambios que se puedan hacer. Sería bueno si se puede razonar el porqué tanto de lo que se propone como de los cambios que se introduzcan, y que no sea el fruto de decisiones no debatidas o de oportunismos ajenos a la propia lógica participativa. Desde luego el cuadro no debiera tener este lenguaje que aquí pretende cierto rigor conceptual, si se piensa en implicar a personas no acostumbradas a estas terminologías. En cualquier caso será bueno que se construya alguno más concreto y específico para cada situación.

Los «saber» que pretendemos desarrollar los podemos dividir en 5 apartados (que entre sí siempre están muy entrelazados), para poder distinguir mejor lo concreto de cada momento y cada pretensión. Lo primero es «saber estar», es decir una serie de capacidades personales o grupales que se pueden y deben tener previamente por las experiencias vividas. También se pueden adquirir en el proceso, pero siempre suelen ocupar más tiempo que el de unos meses o un año. El tener «poso» vital sobre todo para dirigir un proceso metodológico, o unos talleres o asamblea, no es algo que se pueda aprender en los libros o en un curso más o menos acelerado. El saber «¿para qué? ¿para quién?» del conjunto de lo que hacemos (lo que llamamos «episteme»); y el saber el «¿por qué?» de cada fase (lo que llamamos «metodología»), y que dan sentido a las técnicas y a los resultados, son los elementos fundamentales de lo que proponemos. Los seis saltos de la «epistemología» ya ha sido comentados anteriormente como fundamentales para lo que hemos llamado «socio-praxis». Y la «metodología participativa» que apuntamos sólo trata de ser coherente con lo que venimos postulando, razonando cómo articular esos saltos de la manera más conveniente desde lo que nos enseña nuestra experiencia. En cuanto al «saber hacer» (las técnicas, el «¿cómo?»), no nos parece tan importante aplicar unas u otras, siempre que se justifique el «¿por qué?» de hacerlo. Y sobre el «¿qué?» o resultados (los documentos y las prácticas que se va quedando), el que se logren más completas o menos, pues es cuestión de tiempo y de participación para que sean mejores, siempre que no se renuncie a aspirar a conseguir los objetivos propuestos.

**Perfil para la programación ciudadana sustentable
(saberes, en 6 saltos-tiempos, en los procesos socio-práxicos)**

Tiempos Saberes	Predisposición desde las experiencias previas	Construcción del plan de trabajo negociado (2/3 meses)	Trabajo de campo y análisis abiertos (2/3 meses)	Devoluciones creativas y priorización (2/3 meses)	Propuestas integrales y sustentables (2/3 meses...)	Proceso de realizaciones y seguimiento con monitoreo
¿Quién? Saber estar	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias sociales - Capacidad auto-crítica 	<ul style="list-style-type: none"> - (Eco) evaluar prejuicios - Conversar con grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar todas las posiciones - Facilitar la dinámica de grupos 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir talleres y encuentros - Provocar los saltos creativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar las alianzas - Planificar participadamente 	<ul style="list-style-type: none"> - (Eco) dirigir metodológicamente - Monitorear situaciones
¿Para qué? Conocimientos, Episteme	<ul style="list-style-type: none"> - De vivencias con analizadores a la predisposición para «Estilos transductivos» 	<ul style="list-style-type: none"> - De la buena voluntad de los sujetos-sujetos a las estrategias con «Conjuntos de acción» 	<ul style="list-style-type: none"> - De los análisis de acción-reflexión a las paradojas y a la reflexividad de la «tetrapraxis» 	<ul style="list-style-type: none"> - De las causalidades «recursivas» a la construcción de reflexividades con «ejes emergentes» 	<ul style="list-style-type: none"> - De los indicadores de sustentabilidad a la fuerza de las «redes (eco) organizadas» 	<ul style="list-style-type: none"> - De los grupos operativos a los «desbordes creativos» y procesos de «reversión»
¿Por qué? Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Distinciones entre otras metodologías y lo participativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fases de un proceso - Problemática inicial y análisis de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad de conjuntos de acción - Temáticas comunes y contrapuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica situacional - Creatividad con los grupos heterogéneos 	<ul style="list-style-type: none"> - Idea-fuerza y dispositivos - Democracia participativa y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación de proyectos - Evaluación y monitoreo
¿Cómo? Saber hacer, Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en grupos - Salir a la calle 	<ul style="list-style-type: none"> - Socio-dramas - Transectos (DRP) - Socio-gramas y muestras - DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Talleres - Análisis - Tetralemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo-gramas - Talleres para devoluciones creativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Votaciones ponderadas (EASW) - Cuadros de organización y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma portareas y proyectos - Campañas de difusión y (eco) auto-formación
¿Qué? Resultados operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de grupos implicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación del síntoma - Grupo motor y muestra - Plan de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Saturar las posiciones de los conjuntos de acción - Cuadros temáticos con tetralemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Nudos críticos priorizados - Construcción de la red de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe operativo: propuestas, organización y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento cronogramas - Rearticulación de estrategias
	1	2	3	4	5	6

Comentando estas columnas podemos ver una cierta lógica de desenvolvimiento de lo que venimos planteando. En la primera columna hay alguna predisposición que parece necesaria para poder comenzar cualquier proceso. Aunque no sean imprescindibles todas al mismo tiempo, no nos cabe duda que se empieza con problemas si no se cumplen algunos de estos pre-requisitos. Por ejemplo que la gente que se implica ya sepa «estar» por haber participado antes en otras experiencias, o que tenga un mínimo de capacidad autocrítica, es decir, no ir de prepotente. Para no quedarnos en las vivencias y pasar a los «estilos transductivos», algo hay que estar dispuestos, aunque no se sepa aún del todo de qué se trata. Para ello, al menos, hay que saber distinguir entre metodologías participativas y otras de las ciencias sociales (aún hay profesionales que piensan que es participativa una encuesta o un grupo de discusión). Si las distinciones no se conocen del todo previamente no pasa nada, pero hay que aclarar cuanto antes de qué estamos hablando, y a qué nos comprometemos, para que nadie se meta engañado dónde no sabe. Por ejemplo, el estar dispuesto a salir a la calle y al trabajo con grupos, que son cosas muy claras para unas personas pero a otras les resultan muy difíciles de asumir, o al menos les da reparo antes de hacerlo. Nada de esto es algo imposible de realizar, y de hecho lo solemos hacer en otros aspectos de nuestras vidas, aunque no lo nombremos así. Lo importante es que seamos capaces de aclarar y distinguir en qué momento estamos al empezar un proceso, para que podamos comenzar calibrando bien nuestras fuerzas.

En la segunda columna ya empezamos las tareas, y lo mejor es hacerlo con aquellos primeros grupos que se apuntan al proceso. No basta tener buena voluntad y tratarnos unos y otras como sujetos. No basta la simple conversación porque siempre estamos cargados con prejuicios que sin duda acumulamos (de teorías y de las experiencias de las que cada cual viene). Por eso es bueno que nos «(eco)evaluen» (podamos ver como nos ven otras personas) desde un primer momento. Dentro de las fases de un proceso parece también conveniente empezar por reconocer las redes sociales que puede haber en un mapa de relaciones local, que lo podemos construir con algunos grupos implicados participadamente. La idea es llegar a poder poner en ese mapa de relaciones los diferentes «conjuntos de acción» y sus estrategias particulares, contradictorias o afines, ajenas o simplemente diferentes a las nuestras. Hay técnicas, para saber cómo hacer al principio de los procesos. Hacer un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para delimitar los síntomas de los que partimos, o hacer un «transecto» (paseos de profesionales y usuarios que intercambian sus conocimientos sobre el terreno) para comentar las distintas percepciones de los síntomas. También un «socio-drama», o un «juego de rol», para reconocer los prejuicios de los que partimos. Después lo que planteamos es algún «socio-grama» que tal como lo hacemos es un mapa de relaciones local, con varias finalidades: a) que los grupos implicados locales muestren hasta dónde conocen a los otros sujetos que tengan que ver en el asunto (se descubren sorpresas muy interesantes), b) también nos puede servir como «muestra» para saber cómo enfocar el plan de entrevistas, grupos, talleres, documentación, etc. c) queda una radiografía inicial del proceso.

Ya abiertos al trabajo de campo cabe escuchar todas las posiciones que se pueda, y adoptar un estilo de facilitador/a. No basta reflexionar personalmente o en grupo sobre las acciones y sobre la recogida de información que estemos haciendo con entrevistas, talleres, análisis profesionales, porque aunque esto está bien y es interesante, la «hiper-complejidad» de las paradojas sociales que nos encontramos da para un proceso que precisa de mayores profundizaciones. Es por lo que procuramos realizar «reflexividades de segundo grado» a ser posible con los mismos colectivos o sectores sociales que nos han informado en las entrevistas o en talleres, haciendo que se analicen ellos mismos, el porqué dijeron lo que dijeron, y qué otras cosas se les ocurren en este segundo momento. Los «tetra-lemas» (sobre cuestiones que han dicho, se puede construir un cuadro de 4 posiciones), y los tetra-praxis (otro cuadro de 4 posiciones sobre las actitudes o posiciones que adoptan los grupos implicados), son instrumentos que facilitan el saber hacer estos análisis sin necesidad de ser necesariamente profesionales del tema. Lo mejor es que haya grupos mixtos de profesionales y voluntarios locales que hagan la tarea de simplificar las paradojas encontradas a las más significativas en cada momento, sobre todo para que no parezca la cosa más complicada de lo que realmente sea. Luego con el debate se vuelven a construir nuevas paradojas, y aparecen propuestas muy creativas. Pero hay que comenzar por «saturar» (es decir, completar en el mapa o socio-grama) el recorrido por todas las principales posiciones que se pueden dar en torno a un tema (no suelen bajar de 9, ni superar unas 12, más o menos), y entonces es cuando ya podemos cruzar las informaciones de un tipo y de otro, y confeccionar esos cuadros de varias posiciones contrapuestas para estos análisis participativos.

La cuarta columna nos muestra precisamente los momentos para «devolver creativamente» esas frases y posiciones que vienen de la fase anterior. Hay que estar dispuestos a dirigir talleres que permitan provocar saltos creativos en sus participantes, es decir, lo que venimos diciendo de que las gentes puedan reflexionar sobre lo que dijeron y por qué, y posiblemente añadir algunas nuevas razones que tenían dentro pero que no aparecieron en una primera conversación. Así pueden aparecer los «ejes emergentes» que nos muestran que estamos en los buenos caminos de la creatividad participativa. Para estos saltos nos ayudamos de alguna técnica de la «planificación estratégica situacional» como es el «flujo-grama», para priorizar participadamente (en grupos de 10 a 20 personas, y luego ir a un plenario) cuáles son los principales «nudos críticos» o cuellos de botella que están dificultando los procesos. Aparecen causas y efectos relacionados entre sí «recursivamente» (es decir, no linealmente sino de forma cruzada, y también cómo los posibles efectos influyen en las causas), y podemos ver dónde confluyen más relaciones y se debe actuar prioritariamente. Es interesante en esta fase y las siguientes que los grupos de trabajo empiecen a ser «heterogéneos», es decir mezclados entre diferentes tipos de procedencias, tanto vecinales o profesionales, pues cuanto mayor sea la pluralidad de cada grupo no se repiten tanto los hábitos heredados y se anima la creatividad del mismo. También es importante que se puedan discutir los análisis causales o las propuestas más por las ide-

as en sí mismas que por quien las dice, y por eso dividir los talleres en grupos «heterogéneos» también contribuye a ir construyendo «sujetos colectivos» (identificaciones de quienes han creado colectivamente algo), en el camino de que se vaya construyendo una «red de seguimiento» del proceso.

Luego vienen las propuestas en una columna donde hay que saber facilitar las alianzas para que la planificación acabe siendo operativa. No bastará un proceso técnico con indicadores para hacer seguimiento de lo que se va realizando, sino que son las «redes (eco)organizadas» las que deben llevar el control para cada paso que hay que dar. Redes de seguimiento con su democracia interna y operativa, y por eso con unas relaciones «ecosistémicas» en su organización. No es la jerarquía de autoridad quién manda sino la «idea-fuerza» quién es capaz de reunir las voluntades y animar el proceso. Estos esquemas de «democracias participativas» para manejar los recursos disponibles pueden ser muy operativos no tanto por las técnicas que empleen como por la «idea-fuerza» y su capacidad de mover dispositivos voluntarios en su entorno. No sólo por creer que la democracia sea un fin en sí misma, sino porque puede servir para conseguir además algún fin concreto, y sobre todo para ir construyendo un futuro en que la gente sienta que cuenta. Desde luego el que haya nuevas formas o estilos de hacer las cosas más participativamente y con más transparencia es mucho mejor, como por ejemplo realizar votaciones ponderadas, y no tanto de enfrentamiento frontal de unos contra otros. Aún cabe avanzar mucho más en estos dispositivos para que la gente pueda participar y que además pueda sentirse protagonista, aunque sea de las pequeñas cosas. A estas alturas del proceso ya se ha tenido que construir colectivamente cuáles son las principales propuestas, cómo es la mejor organización interna y hacia fuera, y de dónde hay que conseguir los recursos de inversiones, tiempos de dedicación, etc. que se necesitan para continuar.

En la última columna el proceso ya no tiene tiempo definido porque está abierto a todo tipo de nuevas eventualidades, y para eso se debe tener como referencia su propio cronograma. Saber hacer en estos momentos ya es más complejo, porque hay que «monitorear» situaciones a veces no previstas, y aunque se cuente con una organización democrática y participativa no basta con la buena voluntad de los grupos operativos. Hay que ser capaces de co-dirigir con metodologías que escuchen el eco de lo imprevisto, y sepan atender los «desbordes» que se produzcan. Por eso hablamos de «(eco)dirigir» para estar a la altura de algunas «reversiones» que pueden desbordar muchas partes de lo planteado, o que simplemente llevan más allá los mismos planteamientos que se pretenden, pero a mayor ritmo (o tal vez se paralizan). La cuestión es cómo articular los distintos proyectos planteados desde la «idea-fuerza», y hacerlo mediante unos cronogramas que van poniendo los tiempos y las responsabilidades para su ejecución. Esto incluye campañas de difusión, y una «eco» y «auto» formación (es decir, no tanto clases formativas, como la formación que cada grupo o persona adquiere por sus relaciones con el ecosistema donde opera, al hacerlo con cierta consciencia). Y para ello están el seguimiento, la evaluación y el «monitoreo», de los cronogramas que se hubieran previsto, que facilitan los cruces si-

nérgicos entre sí Los desbordes sociales que pueden provocar las «reversiones» nos obligarán además a rearticular las estrategias previstas, y para eso precisamente necesitamos el «monitoreo» y la «eco-auto-formación» de la que venimos hablando en este texto.

Los procesos comunitarios y sociales siempre tienen sus propias lógicas que nos sorprenden, y por eso consideramos que es más inteligente estar preparados para ello antes que confiar en que todo lo tenemos previsto. El rigor metodológico que pretendemos con este cuadro de saberes y tiempos no es para cumplirlo tal cual, sino para ver cuánto se modifica, y que haya un referente para poder debatir rectificaciones. La creatividad no es tratar de inventar de la nada, lo cual sería imposible además, sino ser capaces de responder a nuevas situaciones que inevitablemente van a ir apareciendo, tanto por dispositivos nuestros de «reversión» como por causas menos previstas. Es esto precisamente lo que hace muy interesante para las ciencias sociales todo lo comunitario, por eso que tiene de condensación de las relaciones complejas de la sociedad, y de que podemos operar en ellas de forma participativa con más facilidad que en otros ámbitos. A partir de lo que podemos conseguir en experiencias locales también podemos atrevernos a plantearlas con mayor credibilidad a escalas mayores. No tenemos certezas tampoco de que este sea el mejor camino, o que no haya otros, pero por lo recorrido no parece tan malo, y hasta resulta creativo.

4. BIBLIOGRAFÍA

ABRIL, G.

1994 «Análisis semiótico del discurso». En Delgado y Gutiérrez. *Métodos y técnicas cualitativas en la investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid.

ALONSO, L.E.

1999 *Trabajo y ciudadanía*, Trotta, Madrid.

ANTUNES *et al.*

1994 *Manifiesto Eco-socialista*, Libros de la Catarata, Madrid.

ARDÓN, M., y CROFT, J.

2002 *La Auto-investigación para la gestión municipal de recursos*, ASOPAL, Tegucigalpa.

BOTT, E.

1990 *Familia y red social*, Taurus, Madrid.

BOURDIEU, P.

1997 *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona.

BROCKMAN, J.

1996 *La tercera cultura*, Tusquets, Barcelona.

CAPRA, F.

2003 *Las conexiones ocultas*, Anagrama, Barcelona.

COLECTIVO IOÉ

1993 «Investigación-acción-participativa». En *Documentación Social*, nº 92, Madrid.

CORAGGIO, J.L.

2000 *Política social y economía del trabajo*, Miño y Dávila, Madrid.

DABAS, E.

1993 *Red de redes*, Paidós, Buenos Aires.

DEBORG, G.

1976 *La sociedad del espectáculo*, Castellote, Madrid.

DELGADO y GUTIÉRREZ

1994 *Métodos y técnicas cualitativas en la investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid.

ELÍAS, N.

1994 *Conocimiento y poder*, La Piqueta, Madrid.

FALS BORDA y BRANDAO, R.

1986 *Investigación participativa*, Instituto del Hombre, Montevideo.

FALS BORDA *et al.*

1993 «Investigación-Acción-Participativa». En *Documentación Social*, nº 92, Madrid.

FERNÁNDEZ-BUEY, F.

2003 *Poliéticas*, Losada, Madrid.

FERNÁNDEZ DE CASTRO *et al.*

1986 «Crisis social de la ciudad». *Alfoz*, nº 34, Madrid.

FREIRE, P.

1970 *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, Madrid.

GALTUNG, J.

1984 *¡Hay alternativas!*, Tecnos, Madrid.

GRAMSCI, A.

1970 *Introducción a la filosofía de la praxis*, Península, Barcelona.

GUATARRI, F.

1976 *Psicoanálisis y transversalidad*, Siglo XXI, Buenos Aires.

1990 *Las tres ecologías*, Pre-Textos, Valencia.

HENDERSON, H.

1989 *Una guía para montar el tigre del cambio*. En Lovelock y otros. *Gaia*, Kairós, Barcelona.

HOLLOWAY, J.

2002 «Cambiar el mundo sin tomar el poder». *El Viejo Topo*, Barcelona.

IBÁÑEZ, J.

1990 *Nuevos avances en investigación social*. Cuadernos A, Barcelona.

1994 *Por una sociología de la vida cotidiana*, Siglo XXI, Madrid.

- ILLICH, I.
1975 *La sociedad desescolarizada*, Barral, Barcelona.
- JAMENSON, F.
1989 *Documentos de cultura, documentos de barbarie*, Visor, Madrid.
- JULIANOI, D.
1992 *El juego de las astucias*, Horas y horas, Madrid.
- KELLER, E.F.
1994 «Las paradojas de la subjetividad científica». En Varios. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Paidós, Buenos Aires.
- KROPOTKIN
1978 *Campos, fabricas y talleres*, Júcar, Madrid.
- LOMNITZ, L.
1994 *Redes sociales, cultura y poder*. M.A. Porrúa, FLACSO, México.
- LOURAU, R.
1975 *El análisis institucional*, Amorrortu, Buenos Aires.
1980 *El estado y el inconsciente*, Kairós, Barcelona.
- MANDELBROT, B.
1987 *Los objetos fractales*, Tusquets, Barcelona.
- MARGUKIS, L.
2002 *Planeta simbiótico*, Debate, Madrid.
- MARTÍN SANTOS, L.
1991 *Diez lecciones de epistemología*, Akal, Madrid.
- MARX, C.
1970 *Tesis sobre Feuerbach*, Grijalbo, México.
- MATURANA, H.
1995 *La realidad, ¿objetiva o construida?*, Anthropos, Barcelona.
- MATURANA, Varela
1990 *El árbol del conocimiento*, Debate, Madrid.
- MATUS, C.
1995 *El chimpancé, Maquiavelo y Gandhi*, Fundación Altair, Caracas.
- MAX NEEF, ELIZALDE, HOPENHEIN
1993 *desarrollo a escala humana*, Nordan, Montevideo.
- MORIN, E.
1994 *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona.
- NAREDO, J.M. *et al.*
1996 «Ciudades para un futuro sostenible», Habitat II, Ministerio de Obras Públicas, Madrid.
- NAVARRO, P.
1993 *El holograma social*, Siglo XXI, Madrid.

- NÚÑEZ, C.
 1989 *Educación para transformar, transformar para educar*, Alforja, S. José de Costa Rica.
 2001 *La revolución ética*, L'Ullal, Xativa.
- PEARCE, B.
 1994 «Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis». En Varios. *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, Paidós, Buenos Aires.
- PENROSE, R.
 1996 *La conciencia incluye ingredientes no computables*. En Brockman.
- PIAGET, J.
 1972 *Lógica y psicología*, Redondo, Barcelona.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E.
 1991 *Teoría del vínculo*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- REBELLATO, J.L.
 2000 *Ética de la liberación*, Nordan, Montevideo.
- REICH, W.
 1971 *La aplicación del psicoanálisis a la investigación histórica*, Anagrama, Barcelona.
- ROY, A.
 1997 *El dios de las pequeñas cosas*, Anagrama, Barcelona.
- SACRISTÁN, M.
 1987 *Pacifismo, ecología y política alternativa*. Icaria. Barcelona. Sánchez-Vázquez, A. (1968). *Filosofía da praxis*, Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- SAMPEDRO, J.L.
 2005 *Escribir es vivir*, Areté, Barcelona.
- SANTOS, B.S.
 2004 *Reconhecer para libertar*, Afrontamiento, Porto.
- SEVILLA, E.
 2003 *El desarrollo rural de la otra modernidad*. En Encina y otros. Praxis participativas desde el medio rural,. CIMAS-IEPALA, Madrid.
- SITUACIONISTAS
 1977 *La creación abierta y sus enemigos*, La Piqueta, Madrid.
- SHIVA, V.
 1995 *Abrazar la vida. Mujer, ecología y desarrollo*, Horas y horas, Madrid.
- SORIN, M.
 1992 *Creatividad ¿Cómo, por qué, para quién?*, Labor, Barcelona.
- SUBCOMANDANTE MARCOS
 1999 *De las montañas del sureste mexicano*, Plaza y Janés, México.

THOMAS, I., y FRANKE, R.

2004 *Democracia local y desarrollo*, Crec y Denes, Xativa.

TORRES, C.

1978 *Entrevistas con Paulo Freire*, Garnica, México.

VARELA, F.

1998 *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*, Gedisa, Barcelona.

VILLASANTE, T.R.

1995 *Las democracias participativas*, HOAC, Madrid.

1998 *Cuatro redes para mejor vivir*, Lumen Humanitas, Buenos Aires.

2002 *Sujetos en movimiento. Redes y procesos creativos en la complejidad social*, CIMAS-Nordan, Montevideo.

VILLASANTE, T.R., *et al.*

2001 «Prácticas locales de creatividad social», *El viejo Topo*, Barcelona.

VON FOERSTER, H.

1992 *Las semillas de la cibernética*, Gedisa, Barcelona.