Guía de Claves
para la Participación Social en la Diversidad

Grupo Participación Social

Juntas En la misma dirección

JUNTAS EN LA MISMA DIRECCIÓN

OBITen
OBSERVATORIO DE LA INMIGRACIÓN DE TENERIFE

CABILDO DE TENERIFE

Fundación General
Universidad de La Laguna

Guía de Claves
para la Participación Social en la Diversidad

Grupo Participación Social

Juntas En la misma dirección

Fundación General
Universidad de La Laguna

Título: Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad

Textos: © de los autores

Edición: Tercera, abril 2021

Diseño y maquetación: Javier Cabrera, S.L.

Depósito Legal: TF-210/2021

ISBN: 978-84-09-28489-4

Presentación

La Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad se actualiza después de observar una importante difusión y utilización desde que se publicó en el año 2015. Ha sido una de las contribuciones más valiosas de Grupo Participación Social relacionado con Juntas En la misma dirección, la estrategia de gestión de la diversidad cultural y promoción de la convivencia social con enfoque intercultural que se despliega por la isla de Tenerife desde 2009. Ha sido fuente de inspiración para muchas personas, colectivos, organizaciones e instituciones, puesto que su sencillez, no exenta de rigor, ha permitido que pueda ser entendida y usada con profusión. Particularmente útil ha sido en el desarrollo de las Escuelas de Participación Social que se han llevado a cabo en múltiples lugares de la geografía tinerfeña, bajo la premisa de la construcción colectiva del conocimiento a partir del intercambio de experiencias con efecto demostrativo. También en las intervenciones comunitarias que se han impulsado en diversos barrios junto a distintas entidades públicas y privadas. Y hasta en las aulas universitarias, a modo de manual de titulaciones que incluyen entre sus contenidos elementos conceptuales y metodológicos de la participación.

Una Guía de Claves que se ha renovado desde el conocimiento y la experiencia que continúan acumulando las personas que forman parte de la Red Juntas. De este modo, se han mantenido temas clave, como el de los valores que contribuyen a sustentar la participación social o el papel que desempeña el territorio en el desarrollo de procesos participativos, más la construcción de relaciones en contextos de diversidad, la puesta en marcha de grupos motores o los aspectos operativos de cualquier actividad o iniciativa que se impulse de manera conjunta. Se ha incorporado además un nuevo epígrafe sobre la participación en tiempos de pandemia y se han

ampliado y actualizado el glosario y el panel de experiencias participativas, esenciales para disponer de adecuadas referencias que puedan inspirar y orientar la definición e implementación de nuevas iniciativas de esa misma naturaleza. Como ya se destacaba en su anterior edición, la Guía de Claves aparece *contagiada* del fin transformador que manifiestan las personas que la idearon y escribieron, la usan y comparten de manera habitual y defienden la actualidad permanente de sus contenidos, porque han hecho de la participación un elemento fundamental de sus vidas.

Carmen Luz Baso Lorenzo

Consejera Insular del Área de Empleo, Desarrollo Socioeconómico
y Acción Exterior del Cabildo de Tenerife

Índice

PRÓLOGO 11

REFLEXIÓN DEL GRUPO PARTICIPACIÓN SOCIAL 15

INTRODUCCIÓN A UNA DINÁMICA PARA FACILITAR LA CONSTRUCCIÓN CONJUNTA 17

Bloque I: **CALENTANDO MOTORES. ASPECTOS A TENER EN CUENTA** 21

1. ¿Qué valores ayudan a fomentar la participación social? 22
Autora: Roxana Resnikowski de Ortiz
- 1.1. Claves relacionadas 24
- 1.2. Actividades y herramientas útiles 26
- 1.3. Experiencia de ejemplo: Creación de la Guía de Claves 27

2. ¿Qué papel juega el territorio en los procesos participativos? 29
Autoras: Concepción Sicilia y Alicia Torres
- 2.1. Claves relacionadas 30
- 2.2. Actividades y herramientas útiles 31
- 2.3. Experiencia de ejemplo: El proceso participativo en el municipio de Candelaria 33

3. ¿Cómo construir relaciones desde la diversidad? 36
Autora: María E. Fonte
- 3.1. Claves relacionadas 39
- 3.2. Actividades y herramientas útiles 39
- 3.3. Experiencia de ejemplo: Participación Ciudadana El Fraile 40

4. Reflexión sobre el ejercicio de la participación en tiempos de pandemia 42
Autoras: Leticia Candelaria Pérez y Leonor Lilián Alza
- 4.1. Claves relacionadas 44
- 4.2. Actividades y herramientas útiles 46
- 4.3. Experiencia de ejemplo: Proceso de reflexión del Grupo Participación Social sobre la participación en tiempos de pandemia 47

Bloque II: **ARRANCANDO MOTORES. PUESTA EN MARCHA DE UN GRUPO MOTOR** 49

A. Indagación apreciativa 50

5. ¿Cómo definir el tema de trabajo? 52
Autoras: Dácil Baute, Sofía Reyes-Bartlet y Carolina Martín
- 5.1. Claves relacionadas 54
- 5.2. Actividades y herramientas útiles 55
- 5.3. Experiencia de ejemplo: El Grupo *Nueve* del proyecto Juntos más Fuertes de Barrios por el Empleo. BXE: J+F 56

6. ¿Cómo descubrir recursos? 58
Autoras: Dácil Baute, Sofía Reyes-Bartlet y Carolina Martín
6.1. Claves relacionadas 60
6.2. Actividades y herramientas útiles 60
6.3. Experiencia de ejemplo: Taller formativo desarrollado con el «Equipo Gestor del Diagnóstico Comunitario de La Cuesta» 63

7. ¿Cómo construir un sueño compartido? 66
Autoras: Dácil Baute, Sofía Reyes-Bartlet y Carolina Martín
7.1. Claves relacionadas 67
7.2. Actividades y herramientas útiles 68
7.3. Experiencias de ejemplo: El Tendedero de nuestras ilusiones 71

8. ¿Cómo diseñar el camino para llegar al destino? 72
Autoras: Dácil Baute, Sofía Reyes-Bartlet y Carolina Martín
8.1. Claves relacionadas 74
8.2. Actividades y herramientas útiles 75
8.3. Experiencias de ejemplo: taller formativo «Una mirada apreciativa en la intervención comunitaria» 77
8.4. Bibliografía 80

B. Enfoque del marco lógico 81

9. ¿Cómo hacemos una planificación Grupal Participada? 81
Autora: María E. Fonte
9.1. Claves relacionadas 83
9.2. Actividades y herramientas útiles 84
9.3. Experiencia de ejemplo: Juntas En la misma dirección 85

Bloque III: **EL DÍA A DÍA. ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO 87**

10. ¿Cómo se planifica una reunión? 88
Autora: Gladys Gutiérrez
10.1. Claves relacionadas 89
10.2. Actividades y herramientas útiles 90
10.3. Experiencia de ejemplo: Organización del encuentro «Barrios con vivencias» 92

11. ¿Cómo convocar una reunión o encuentro? 94
Autor: Sergio Barrera
11.1. Claves relacionadas 95
11.2. Actividades y herramientas útiles 95
11.3. Experiencia de ejemplo: Open Space Intercultural 99

12. ¿Cómo dinamizar y moderar una reunión? 101
Autora: Lorena Oval
12.1. Claves relacionadas 102
12.2. Actividades y herramientas útiles 102
12.3. Experiencia de ejemplo: Reuniones grupales de Participación Ciudadana «Taco para todxs» 107

13. ¿Cómo recoger acuerdos y conclusiones? 109
Autora: Carmen Díaz
13.1. Claves relacionadas 110
13.2. Actividades y herramientas útiles 111
13.3. Experiencia de ejemplo: ConRed 115

14. ¿Cómo difundir? **117**
Autor: Lamine Cissé
14.1. Claves relacionadas 118
14.2. Actividades y herramientas útiles 118
14.3. Experiencia de ejemplo: Comunidad Islámica de El Fraile 121

Bloque IV: **PARA TRAYECTOS LARGOS** **123**

15. ¿Cómo promover la sostenibilidad en los procesos participativos? **124**
Autores: Montserrat Conde y Sergio Barrera
15.1. Claves relacionadas 125
15.2. Actividades y herramientas útiles 126
15.3. Experiencia de ejemplo: Plataforma de las antenas de telefonía móvil del Sobradillo (PLANMONCAN) 127

16. ¿Cómo liderar-animar a un grupo? **130**
Autora: Carmen Luisa González
16.1. Claves relacionadas 131
16.2. Actividades y herramientas útiles 133
16.3. Experiencia de ejemplo: «Como vuelo de gansos» 135

17. ¿Cómo trascender de lo específico para avanzar a lo general? **140**
Autor: Vicente M. Zapata
17.1. Claves relacionadas 144
17.2. Actividades y herramientas útiles 147
17.3. Experiencia de ejemplo: Foro Económico y Social de Villena (Alicante) 151

GLOSARIO DE PALABRAS CLAVES **153**

Anexo: **FICHAS DE EXPERIENCIAS PARTICIPATIVAS** **159**

1. Juntas En la misma dirección 160
2. Escuela de Participación Social 164
3. Fiesta de la Familia y San Martín de Tours 168
4. Asociación Prosocial Mi Barrio El Carmen se Mueve 171
5. Asociación Juvenil y Cultural KAUA 172
6. Mesas Comunitarias de Candelaria 176
7. El Sobradillo Barrio Educador 178
8. Asociación de Vecinos La Montaña 183

PRÓLOGO

La participación, eje del cambio social sostenible

Desde las primeras enseñanzas que recibí en la Escuela de Trabajo Social de Roma, en los ya lejanos años cincuenta (del siglo pasado) comprendí que los cambios sociales —políticos y económicos, etc.— se dan por muchas y diferentes causas y situaciones, pero sobre todo, que los cambios sociales que de verdad van a tener importancia y van a ser, como se diría hoy sostenibles, son los que se han producido con la participación de las personas interesadas.

Esta enseñanza y esta creencia han sido la estrella de mi vida –personal, política y profesional- y también la que me ha guiado en mis elaboraciones teóricas y mis aportaciones prácticas.

Sin embargo, la vida también me ha enseñado que convertir estas ideas en práctica es muy difícil y a veces, por la existencia de realidades muy complejas, casi imposible.

Todo esto hay que tener en cuenta a la hora de plantear correctamente el tema de la participación y aquellas personas —o movimiento, partido, grupo, etc.— que afirman o claman por la participación sin tener en cuenta estas dificultades y complejidades, aun sin quererlo, están engañando.

Cara a esta complejidad y a la necesidad de contribuir a un mayor conocimiento y comprensión del tema, partiendo de la oportunidad de prologar un bonito trabajo colectivo y participativo como «Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad», realizado por el Grupo Participación Social de Juntas En la misma dirección, con el cual he tenido ocasión de colaborar ocasionalmente, aporto a la reflexión colectiva algunos elementos que la experiencia me ha ayudado a sistematizar.

Son los siguientes (sin un orden de prioridad o de importancia):

- **Sin** una adecuada información y sin conocimientos de los temas para los que se quiere participar, la

participación no existe o alguien la utiliza para sus propios fines particulares. Cuando hablamos de conocimiento no estamos pensando en que algún experto diga lo que se tiene que hacer, sino que todo el mundo que participa tiene que compartir las mismas informaciones y los mismos conocimientos; de otro modo, los que más informaciones y conocimientos tienen se llevarán el *gato al agua* o lo van a *manipular* (a veces sin ni siquiera saberlo o quererlo). Así que se tendrá que trabajar para aportar a todo el mundo estos conocimientos e informaciones.

Sea cual sea el tema en objeto, existen sobre el mismo elementos de conocimientos objetivos (verificables y documentables) y opiniones y valoraciones subjetivas (de las personas, grupos, colectivos, asociaciones, etc.). Ambos elementos –los objetivos y los subjetivos- tienen que ser tenidos en cuenta, ya que muchas personas que no tienen conocimientos precisos, sí tienen conocimientos a veces más reales e importantes. Las aportaciones subjetivas pueden ser tan o más importantes que los datos objetivos. Generalmente en mis libros o escritos no hago referencias a otras contribuciones porque solamente podría citar personas y autores conocidos que han publicado libros o artículos; muy difícilmente podría citar a todas aquellas personas –y son muchísimas- que me han enseñado cosas importantes y que nunca han publicado nada. Si en los procesos participativos solo tenemos en cuenta los primeros evidentemente estaríamos excluyendo a los segundos. Y esto ocurre continuamente. En procesos participativos puede haber personas con diferencias culturales, sociales e incluso raciales e idiomáticas, pero necesitamos superar estas diferencias para que todo el mundo pueda aportar en paridad de condiciones.

Así como escuchar a todo el mundo para que todo el mundo aporte sus conocimientos y aprenda de los demás. La participación es esencialmente capacidad colectiva de escucha mutua.

- **Mucha** gente, al hablar de participación, dice cosas como «*aquí todo el mundo participa*». Está mintiendo. La participación siempre será un hecho de minorías, porque fundamentalmente la participación requiere tiempo y también una cierta es-

tabilidad laboral o económica. No todo el mundo está en las mismas condiciones. La participación siempre tiene un coste y no solo económico. En otros tiempos de mi vida dediqué mucho tiempo a la participación política, social y cultural; siempre estaba *participando*... menos que con mi familia. Es evidente que en momentos particulares, como durante la dictadura franquista en España, muchas personas dedicaron lo mejor de su vida a la lucha para la democracia. Pero estas son situaciones excepcionales que requieren elecciones personales también excepcionales.

La participación tendría que ser un hecho no solo normal sino también fácilmente asumible por la gran mayoría de las personas. Si no es así, la mayoría, por un motivo u otro, no podrá participar (no es que no quiere, es que no puede). Solo será una minoría la que al final tomará las decisiones. Siguiendo con los ejemplos: estoy seguro de que muchas mujeres, quisieran participar, pero su condición se lo impide de hecho. Lo mismo puede decirse, por ejemplo, de un obrero en paro porque sus energías están dedicadas a buscar trabajo y participar en algo distinto le supondría un gran esfuerzo.

Concluyendo sobre este punto: tenemos que trabajar para que la participación sea un hecho normal y asumible por la mayoría de las personas y que nadie se sienta excluido ya que la participación es un derecho de todo el mundo, no un deber que se pueda imponer. Todas las personas que trabajamos para una sociedad participativa tenemos por lo tanto que hacerlo teniendo en cuenta el contexto y las condiciones existenciales de la población a la que nos dirigimos, para adaptar el ritmo de la participación a todos ellos y no al revés: promover ritmos y tiempos que la mayoría no podrá seguir, no porque no quiera, sino porque no puede. De esta manera, sin quererlo, estamos siendo fuentes de exclusión en lugar que de participación.

- **Por ello** es fundamental que las minorías que pueden participar y que de hecho participan en iniciativas, acciones, programas, etc. que aspiran a mejorar lo existente –no solo para ellos mismos, sino para todo el mundo- tendrían que sentirse éticamente responsables de que todo lo que se haga sea útil y disponible para quienes no pueden participar. Este es el concepto más alto y más universal de

> la participación. La participación que ha cambiado y mejorado el mundo ha sido la de las personas que han participado no para sus propios intereses, sino para necesidades e intereses generales.

Me parece que «Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad», con el aporte de tantas diferentes contribuciones, es un testimonio de lo anterior, así como el esfuerzo para transmitir y comunicar a muchas otras realidades y a muchas otras personas el sentido profundo de la participación.

Marco Marchioni

Las Palmas de Gran Canaria, 21 de julio de 2015

Reflexión de Grupo Participación Social

Desde el Grupo Participación Social de la estrategia Juntas En la misma dirección, queremos dar la bienvenida a D.ª Carmen Luz Baso, actual Consejera del Área de Empleo, Desarrollo socioeconómico y Acción Exterior del Cabildo de Tenerife por sumar su aporte en la nueva edición de la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad.

Esta reflexión la escribí en su momento para la entrega de la primera edición de la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad a las autoridades del Cabildo de Tenerife, y hemos llegado a la conclusión de que hoy en día sigue estando más vigente que nunca.

Una vez más, me tienen aquí sentada frente a mi ordenador, acompañada de buena música que me transporta al pasado, recuerdos de mi infancia, juventud, etc. Pero, también me hace pensar en el futuro y el rol que tengo como persona en él.

Mientras cavilo mi corazón sangra porque no puedo dejar de mirar lo que veo a mi alrededor, pienso en las injusticias, egoísmo y el odio que tanto dolor causan día a día, me devano la sesera ¿Cómo y qué puedo hacer para dar más amor y prender una luz de esperanza especialmente en las nuevas generaciones? ¿Cuál es el camino a seguir para cambiar esta realidad que asola al mundo?

Desde hacen siglos poetas, escritores y cantantes de todos los rincones del planeta nos han y están enviando mensajes al respecto, pero estamos sordos ciegos y mudos, no queremos ponerlos en práctica.

Echamos la culpa a las religiones, siendo las enseñanzas de los libros sagrados de amor y respeto al prójimo, a los políticos por cómo nos gobiernan, pero no queremos asumir la corresponsabilidad que tenemos como ciudadanía.

Pero no por eso quiero dejar de soñar en que otro mundo es posible, en el que los seres humanos nos tendamos las manos y nos comportemos como hermanos y hermanas.

Espero que pronto una luz mágica nos ilumine y podamos hacer la vida más llevadera, que cada persona pueda vivir con dignidad.

Que se acabe el poder absoluto de los gobernantes, la intolerancia, la incomprensión y el desamor, que realmente hagamos palpable que la diversidad es fuente de riqueza para todos los pueblos, por eso hoy creo que mi manera de aportar es escribiendo mis sentimientos, como participante desde sus inicios en este grupo y presentar la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad, para que comprendan lo que este trabajo significa para el grupo y la ciudadanía en general.

Esta guía es el resultado de nuestro propio proceso como grupo.

Sin duda alguna, yo diría que hemos añadido los mejores ingredientes para su elaboración, la compararía con una buena masa madre para elaborar el mejor pan casero, que ha sido horneado a fuego lento, en un buen horno de leña, para darle ese sabor a hogar.

Hemos dedicado mucho tiempo, cariño, pasión y compromiso, pero a la vez nos hemos mimado, cuidado mucho entre nosotras y nosotros, lo que nos ha permitido estrechar lazos de amistad inquebrantables, todos esos componentes entrelazados siempre con buen humor, creatividad e ingenio, con la convicción de que todas las personas pueden y tienen algo que aportar para sumar, la ilusión de que sea un instrumento útil y práctico, ya sea a nivel personal o grupal como material de consulta si se tienen dudas al momento de iniciar nuevos procesos participativos o que acompañe y sirva de apoyo en procesos ya iniciados, que motiven a las personas a buscar nuevos caminos para lograr los sueños propuestos y no tiren la toalla ni desmayen en el trayecto, a dar nuevos enfoques, añadiéndoles otros ingredientes que nos ayuden a encontrar nuevas claves que nos fortalezcan como comunidad.

Roxana Resnikowski de Ortiz

Introducción a una dinámica para facilitar la construcción conjunta

El trabajo que se ha venido desarrollando, desde el **Grupo Participación Social** de la estrategia Juntas En la misma dirección, se ha orientado a profundizar en una metodología de trabajo, que fomenta la participación ciudadana mediante la construcción de un grupo motor, donde participe la vecindad, agentes sociales y la administración local, en el diseño de objetivos compartidos y estrategias para lograrlos, así como su puesta en marcha. Entendiendo, que el hecho de reunirse y construir conjuntamente, va mejorando poco a poco el conocimiento y las relaciones entre la vecindad de barrios con un alto grado de diversidad humana y cultural, lo que fortalece a su vez la convivencia, el diálogo intercultural, eliminando prejuicios y previniendo conductas discriminativas.

Dinamizar este proceso de construcción conjunta es tan necesario, como la gasolina para el motor de un coche. Al fin y al cabo, lo que se está generando en este proceso de construcción conjunta es un grupo motor, en el que personas de diferentes colectivos, organizaciones, asociaciones, de distintas culturas, edades, religiones, etc. se unen en igualdad de condiciones con la aspiración de generar alternativas que abran posibilidades que contribuyan a la mejora de nuestra sociedad, proporcionando el combustible necesario para que siga rodando.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta Guía nos invita a reflexionar sobre qué entendemos por construcción conjunta y cómo generar una dinámica que facilite dicha construcción, a partir de las diferentes claves de participación social que se irán describiendo.

De manera, que la propuesta metodológica, que se presenta a continuación, se plantea como una propuesta de dinamización basada en un esquema metodológico

abierto y flexible, que procura procesos facilitadores para que las personas protagonistas de cada barrio, aporten los contenidos específicos, atendiendo a la realidad y particularidades de su territorio. De tal forma, que a partir de la propuesta de dinamización basada en los procesos, se crea un grupo motor, que construya su propio plan de acción para mejorar su entorno.

La propuesta metodológica que se comparte en esta Guía, se ha cimentado a partir de un conjunto de claves, que Grupo Participación Social ha ido recopilando a lo largo de su trayectoria, a partir de diferentes experiencias participativas que ha ido conociendo y en las que ha buscado aquello que es útil y fomenta la participación diversa con la implicación de las personas protagonistas de cada experiencia. Por lo que no pretende competir con otras metodologías, no se considera ni mejor, ni peor, simplemente se comparten humildemente aquellos aspectos que aparecen como facilitadores y motivadores en diferentes experiencias participativas y se entiende que habrán otros que también podrán ser muy útiles. Tampoco pretende ser implementada de manera rígida, sino más bien, personalizándola, cuestionándola y enriqueciéndola con nuevas aportaciones que surjan de su puesta en marcha. De manera que se invita a cada persona a quedarse de la lectura con aquello que le sea útil y a adaptarlo de manera flexible, sin perder de vista los valores y filosofía que enmarcan la propuesta metodológica. De tal manera que la invitación a la lectura de la guía, pretende ser también abierta y flexible, al facilitar una doble lectura. Se puede sumergir en la lectura de cada bloque y cada capítulo para conocer en profundidad la propuesta metodológica, como se pueden consultar directamente aquellos aspectos que resulten de mayor interés.

En una búsqueda de coherencia con las claves que se comparten en esta Guía, todo el proceso de creación de la misma es fruto de un trabajo participativo y colaborativo, desde la concepción de la idea, pasando por la información recopilada, hasta la propia elaboración y revisión del documento, ha sido realizado de manera conjunta por personas diversas que han participado y colaborado en algún momento en la 'familia del Grupo Participación Social'.

Las claves para la participación diversa recopiladas se han estructurado en bloques, atendiendo a diferentes momentos del proceso de dinamización para la cons-

trucción conjunta. Cada bloque agrupa en varios capítulos, aspectos a tener en cuenta en cada momento, profundizando en elementos comunes, compartidos, particulares y diversos que pueden servir de modelo si se parte de un referente común consensuado colectivamente para asegurar la participación social y su sostenibilidad (referencia a palabras de Marco Machioni)

Para empezar tendremos que *romper mitos* sobre la participación social y lo haremos a través de «pequeñas cápsulas informativas» que se presentará a lo largo de cada bloque.

Se pueden observar los diferentes bloques a continuación:

- **Bloque I: Calentando motores** en la que profundizaremos en aspectos que pueden facilitar la participación social sentando unos buenos cimientos, como los valores que promueven la participación, la importancia del marco territorial y de la construcción de relaciones en la diversidad.
- **Bloque II: Arrancando** con la puesta en marcha de un grupo motor, haremos un repaso de las diferentes fases que puede atravesar la consolidación de un grupo motor en la construcción de un plan de acción para desarrollar su experiencia participativa, lo que nos llevará a definir el tema sobre el que se quiere actuar, descubrir recursos y fortalezas, soñar para construir objetivos comunes y diseñar y vivenciar las actividades a desarrollar.
- **Bloque III: Aspectos operativos del día a día** que debemos tener en cuenta si queremos que la planificación sea exitosa:

  - ¿Cómo planificar con éxito una reunión?
  - ¿Cómo convocar una reunión o encuentro?
  - ¿Cómo dinamizar y moderar una reunión?
  - ¿Cómo recoger acuerdos y conclusiones?
  - ¿Cómo difundir?

- **Bloque IV: Para trayectos largos,** en el que le hablaremos de la sostenibilidad de los procesos participativos, la importancia de contar con personas que lideren y animen con sus actitudes y habilidades para la participación social, contagiando al resto de las personas a que participen y, por último, de la visión de futuro que permita reflexionar tan-

to en las necesidades más inmediatas, como las de largo plazo, procurando *trascender* de lo específico para avanzar hacia lo general.

La Guía cuenta con un **Glosario de palabras claves** que aparecen en diferentes capítulos, que indica en qué capítulos se habla de cada una de ellas. De manera que si hay algún aspecto clave que no encuentre en el índice y quiere conocer dónde se habla del mismo, puede consultarlo para saber en qué capítulos aparecen. También se ha añadido un pequeño glosario de términos vinculados a la participación social, fruto del proceso que está realizando conjuntamente Grupo Participación Social y Participación Ciudadana 'Taco para todxs'.

En el **fichero anexo**, que se encuentra al final de la Guía, podrá encontrar fichas informativas de las experiencias que han inspirado la búsqueda de claves que han dado lugar a esta Guía.

Antes de dar paso al contenido de la Guía, nos gustaría presentar **la estructura de cada capítulo**, que se abre con una pregunta que le da título y una reflexión a modo de resumen sobre la misma. Seguidamente se presentarán los aspectos claves que se han encontrado relacionados con cada tema y que se concretarán en el siguiente punto en actividades y herramientas concretas que facilitan la puesta en marcha de las claves compartidas. Para ejemplificar cómo se lleva a la práctica las claves y actividades de cada capítulo, se compartirá una experiencia que visibilice el desarrollo de cada tema y una imagen representativa que ilustrará el capítulo.

Todas estas claves pretenden servir de base para generar estrategias de dinamización para la construcción conjunta. De ahí la recomendación de tenerlas en cuenta de forma global y con carácter transversal en cada una de las tomas de decisiones con respecto al proceso colectivo de dicha construcción conjunta.

Para conservar ese carácter diverso, colaborativo y a la vez personal que compone esta Guía, se ha decidido mantener las formas de expresión de cada autor/a de los diferentes capítulos.

BLOQUE I

CALENTANDO MOTORES: ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Autora:
Roxana Resnikowski de Ortiz

1 ¿Qué valores ayudan a fomentar la participación social?

Todas las personas tenemos valores, entendidos estos como virtudes, cualidades, principios, es decir, aquello que «ponemos en valor». Cualquier acción que llevemos a cabo, ya sea desde lo personal o desde lo colectivo, lleva inherente una serie de valores que dan forma a la manera de ver y de construir el propio proceso participativo.

En una época en la que nos planteamos la necesidad de «educar en valores» y se escucha un grito ahogado de que «las personas carecen de valores», el Grupo Participación Social ha recogido todos aquellos valores

y filosofías que potencian la participación desde una mirada integradora, que hacen hincapié en las personas y los procesos, haciendo que los resultados perduren a lo largo del tiempo.

Para que los *valores* sean palpables o medibles hay que *tenerlos interiorizados* y que de esta manera se puedan transmitir, sobre todo en procesos de cambio, es importante no solo hablar de ellos si no hacerlos *sentir* a los demás para hacer creíbles nuestros proyectos. Las cosas hay que hacerlas con amor, entusiasmo y fe.

Nombraré algunos *valores* que hemos encontrado a lo largo de nuestro recorrido como grupo, partiendo de ellos como principios básicos que deben primar durante todo el proceso y que consideramos merecen ser destacados porque fortalecen, empoderan, validan a las personas, motivando la participación.

- **Respeto.** Como base de las relaciones entre personas de diferentes generaciones, colectivos, culturas, ideas y costumbres, actuando siempre con la mente abierta viendo las diferencias como una oportunidad de enriquecimiento para la sociedad en su conjunto.
- **Horizontalidad.** Todas las personas tienen derecho a dar su opinión y que ésta sea valorada. Propiciar puntos de encuentro entre los miembros del grupo. Las decisiones se deben tomar de manera consensuada.
- **Confianza.** Para que exista confianza en el grupo, la comunicación debe ser cercana y fluida. Es importante hacer sentir que la opinión de cada uno/a es valorada y tomada en cuenta, la misma que debe verse reflejada en las actas.
- **Flexibilidad.** Capacidad de involucrar a personas nuevas dentro del proyecto facilitando su participación. Las personas siempre han de estar por encima de los tiempos y los objetivos.

  No iniciar el proceso con todo ya definido, construir entre todos y todas el proyecto y el objetivo final.
- **Mirada positiva.** Hay que tener una mirada y actitud positiva frente a los problemas o dificultades darnos cuenta de que no estamos solos y que no son exclusividad de una persona o un colectivo el tenerlos.

Son retos a superar, esto nos motivará a trabajar de manera conjunta y nos dará la oportunidad de volver a ser más solidarios/as y comunitarios/as,

Valorar los recursos que se tienen, la creatividad, la fortaleza de cada persona, soñar de manera conjunta que logramos los objetivos trazados.

1.1. Claves relacionadas

De cara a promover estos valores pueden tenerse en cuenta una serie de claves o aspectos que ayudan a lograrlo, como:

- **Respeto.** Asumir de manera natural que la convivencia puede generar conflictos, no oponerse inmediatamente a las opiniones, *dialogar* y *argumentar* con el resto de personas implicadas.

  Esforzarse personalmente para entender otras posturas, *generando empatía*.

  El lenguaje debe ser *claro*, *sencillo*, también es importante tomar en cuenta *el tono de voz* y *el vocabulario* que se emplea.

  Consensuar los turnos de intervención, *dejar hablar* a las personas hasta que concluyan su punto de vista no cortar o interrumpir abruptamente.

- **Horizontalidad.** En todo proceso de participación hay que tomar en cuenta el interés común de las personas y las metas que se quieren alcanzar.

Darles protagonismo hacer *preguntas abiertas* para que pierdan el miedo a expresarse.

Descubrir las motivaciones que tienen para participar, *potenciar las aptitudes* de cada una de las personas para que la construcción final contemple todos los puntos de vista.

Hay que escuchar y tomar en cuenta todas las aportaciones.

- **Confianza.** Para generar confianza hay que fomentar los *vínculos personales*, interesándose por conocer su familia, lo que hace, de dónde viene si es una persona extranjera, su experiencia, etc.

  No *prejuzgar*.

  La comunicación debe ser *integradora*. En un proceso participativo la relación debe ser *directa* no a través de las redes sociales, éstas tan solo pueden *servir de apoyo*.

  Lo que ayuda a generar *confianza* es otro valor que debe primar en todo proceso y es la *transparencia*, que los intereses personales no estén por encima de los intereses comunes.

  Las *actas* deben ser el reflejo de lo aportado por las personas que han participado en la reunión.

- **Flexibilidad.** Que las personas se sientan libres de seguir *en* o *dejar* el grupo, asimismo permitir el ingreso de otras.

  Dar la *bienvenida* a las personas nuevas que vienen a la reunión, *contarles* de manera breve pero clara el camino recorrido y nuestros *objetivos*.

  Preguntar por sus inquietudes o motivaciones para participar, *hacerles sentir cómodos y cómodas*, propiciando de esta manera su participación e *inclusión* inmediata dentro del grupo.

  Hay que buscar los *puntos en común* que tienen las personas participantes, indistintamente de *la cultura o colectivo* que representan sin que eso signifique tener que dejar su *filosofía o identidad*.

- **Mirada positiva**. Si nuestro objetivo es ser una sociedad libre de pensamiento y actitud, lo que nos ayudará a alcanzar nuestra meta será el *convencimiento* de que si nos proponemos algo, lo lograremos.

Las claves principales son dejar de lado el *egoísmo* y la *indiferencia*.

Valorar los recursos que se tienen, la *creatividad*, la *fortaleza* de cada persona.

Soñar, de manera conjunta, que logramos los objetivos trazados.

Hay que tener *voluntad* para cambiar nuestra *actitud* frente a las dificultades.

Paciencia, no tirar la toalla porque no se consiguen los objetivos de manera inmediata, ser *conscientes* de que los procesos toman su tiempo y los logros no se dan de la noche a la mañana.

Ser *consecuentes*, *perseverantes* para lograr la *unión* del grupo empoderando a la población con la que se trabaja.

Mantener siempre el *buen humor*, con positividad, para poder sumar.

1.2. Actividades y herramientas útiles

A continuación, se proponen algunas actividades y herramientas más concretas, que ayudan a fomentar los valores mencionados:

- **Realizar** reuniones una vez al mes y en la medida de las posibilidades buscar entornos diferentes, por ejemplo:

> Parques, Sedes de Asociaciones, Centros Culturales, Colegios e Institutos, etc. Abriendo las puertas para que se unan más personas a los procesos participativos.

- **Caminar** por los barrios para conocerlos y poder aprovechar mejor los recursos que tiene cada uno.
- Reuniones para **dar a conocer** a otros barrios y municipios las experiencias realizadas e intercambiar las dificultades con que se han contado y las cosas que nos han ayudado a superarlas.
- **Hacer** actividades deportivas, excursiones, todo tipo de festivales culturales que fomenten las rela-

ciones personales y el conocimiento de otras culturas entre los colectivos.

- **Una herramienta** que fomenta la horizontalidad es colocar las sillas en círculo para que las personas participantes puedan verse entre ellas. Esto transmite que el grupo motor o la persona que ha tenido una iniciativa está(n) predispuesta(s) a escuchar las aportaciones de los demás y que todas las personas están al mismo nivel.
- Durante los encuentros **realizar** dinámicas que favorezcan el conocimiento entre sí de las personas, sean divertidas, que nos hagan reír, contar, participar de manera natural.
- **Organizar** los materiales con los que se va a trabajar de tal manera que todas las personas puedan acceder a los mismos con facilidad. Planificar pero también saber rectificar o reconducir conjuntamente si nos equivocamos, porque somos humanos y no dioses.
- Que todas las personas que hayan o no asistido a la reunión y pertenecen al grupo reciban el acta para **estar** siempre actualizadas de los avances realizados.
- El momento de **fijar** fechas hay que tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo que tienen las personas, de tal modo que la mayoría puedan asistir al siguiente encuentro y no se sientan desplazadas del proceso por este motivo.

1.3. Experiencia de ejemplo: Creación de la Guía de Claves

La creación de la Guía de Claves es la experiencia que he decidido compartir, porque es la que mejor refleja todo lo concerniente a los valores y también porque es el reconocimiento del aporte de cada persona y se ajusta a todo lo expuesto en este capítulo.

Es un trabajo conjunto de todas las personas que han participado desde el inicio, de las que se han ido sumando a lo largo de estos dos años y medio y participan de este grupo actualmente. Algunas de ellas, que por razones personales no pueden estar presentes en las reuniones, siguen junto a nosotros y nosotras porque seguimos contando con su valioso aporte.

Una experiencia que nos ha enriquecido a todos y todas, ya que nos ha hecho crecer como seres humanos y lo más importante, hacernos ver que los sueños por muy utópicos que perezcan se pueden realizar si somos capaces de vencer las barreras y creemos en lo que hacemos.

Esta Guía ha sido elaborada con el aporte del equipo técnico de la estrategia Juntas En la misma dirección y personas voluntarias, mayores y jóvenes, lugareños y lugareñas e inmigrantes de distintos continentes, que son y se sienten parte de esta sociedad, y se encuentran en la motivación compartida de aportar con su grano de arena y no dejar de soñar entre todos y todas que otro mundo es posible.

¿Qué papel juega el territorio en los procesos participativos?

Autoras:
Concepción Sicilia / Alicia Torres

El marco territorial es uno de los pilares fundamentales que hay que analizar antes de abordar un proceso participativo de cualquier naturaleza. Es importante reflexionar sobre las características socioeconómicas y geomorfológicas para delimitar el ámbito más adecuado para trabajar. No obstante, junto al marco territorial, los objetivos que se establezcan para el proceso participativo y los recursos disponibles también terminarán de definir la escala de trabajo más adecuada. Es conveniente que ésta sea flexible porque cuando se empiece a intervenir, pueden aparecer nuevos factores o elementos que requieran ajustar el ámbito de actuación.

A partir de ese momento, cuando cada proceso lo requiera, es importante construir un diagnóstico participativo que nos facilite el conocimiento de la realidad de la comunidad local desde el punto de vista de ella misma. En este sentido, a medida que vayamos trabajando en el proceso dentro del marco territorial que se haya definido, y en función de los objetivos, líneas de actuación y actividades que establezcan los actores, podrán surgir subámbitos de actuación para abordar temáticas específicas que interesan a la comunidad, sin que se pierda en ningún momento el referente del marco territorial definido inicialmente.

2.1. Claves relacionadas

A continuación, se compartirán algunas claves a tener en cuenta a la hora de partir del territorio para emprender un proceso participativo:

- **Conocer** el territorio y sus recursos para definir el ámbito de actuación. Es importante conocer antes de actuar, y aunque no se pudiese realizar colectivamente con la comunidad, se podría elaborar un prediagnóstico que sirva como propuesta inicial.
- Conocer el territorio ofrece la posibilidad de **partir de lo ya existente**, para integrar las iniciativas que estén funcionando y aprovechar lo que ya funciona, fortaleciendo la coordinación entre las mismas.
- Conviene **marcar** pasos cortos, aunque no hay que perder de vista los objetivos iniciales, definiendo metas progresivas de menor a mayor, lo que ayudará a consolidar el proceso participativo.
- Conocer a los **actores**, trabajar con ellos individualmente y posteriormente ir integrándolos al proceso, facilitando la creación de redes y la cooperación comunitaria, a la vez que se aprovecha el conocimiento que tienen los actores de su realidad. Al mismo tiempo, realizar acciones simbólicas permitirá atraer a personas que potencialmente puedan participar, en función del interés y disponibilidad de cada uno/a.
- **Itinerar** por las diferentes zonas y recursos del municipio favorece su conocimiento y la cercanía al tejido asociativo de cada zona.

Aunque el diagnóstico se realice de manera participativa, hay que devolver la información una vez que

se haya sistematizado para que la comunidad lo valide y/o realice nuevas aportaciones.

Se trata de un proceso abierto y circular, en el que se abren y cierran fases, donde se parte del diagnóstico para actuar y, según los resultados obtenidos, se vuelve a él para actualizarlo.

La participación no se mide por el número, sino por la implicación y la acción.

2.2. Actividades y herramientas útiles

Como actividades y herramientas más concretas, se propone:

- **Diseñar** acciones simbólicas que inviten a la participación. Para ello, es importante elegir una temática que despierte el interés de la ciudadanía y posteriormente diseñar la acción simbólica.

EJEMPLOS

Temáticas

- Identidad cultural
- Memoria oral
- Patrimonio natural y cuidado del entorno

Acción Simbólica

- Diseñar y pintar un mural, de forma colectiva, en un lugar estratégico del pueblo para dar a conocer los recursos patrimoniales más destacados
- Homenajear a los mayores del pueblo, refuerza la identidad y fortalece las redes
- Rotulación de las calles del pueblo con el nombre de personas que han sido destacadas en el pueblo por su humildad y buen hacer
- Entrevistas a las personas mayores de las diferentes zonas, ayuda a preservar la memoria oral y pone en valor la sabiduría popular
- Programa de rutas guiadas por los senderos de la zona y batida de limpieza

- **Identificar** a personas de referencia y/o líderes locales, mientras se van recogiendo sus motivaciones y contactos, para que sean partícipes del proceso, contribuyendo a la incorporación de nuevos actores.
- **Mostrar** siempre una actitud cercana y empática con los vecinos y las vecinas, refuerza los lazos entre las personas y motiva para la colaboración.
- **Recoger** en normativas municipales los órganos de participación para garantizar la sostenibilidad del proceso y su existencia, sea cual sea el partido en el Gobierno.
- **Crear, reforzar** redes locales y fomentar el trabajo de todos hacia estrategias comunes. En este sentido, es conveniente establecer espacios de encuentro con carácter permanente, ya sean presenciales y/o a través de las nuevas tecnologías, donde se conozcan y establezcan los intereses de todas las partes, se definan y consensuen objetivos comunes y líneas de acción para ser diseñadas y ejecutadas por todas las personas implicadas.

  De esta manera, se reforzarán las redes, se propiciará el aprendizaje y se consolidará el trabajo hacia lo común.
- **Realizar** encuentros periódicos para la puesta en común de los trabajos realizados sectorialmente.
- **Diseñar y/o adaptar** técnicas de dinamización y conocimiento en función de los objetivos y la realidad socioeconómica del territorio donde se vaya a actuar. Por ejemplo, el establecimiento de nuevas vías que incentiven la participación adaptadas al marco socioeconómico de la sociedad actual deben ser

complementarias a las reuniones y foros, promoviendo la creación de redes y generando modernos espacios de encuentros basados, algunos de ellos, en las nuevas tecnologías de la información, ya que los ritmos de la sociedad actual obligan a combinar canales y estructuras tradicionales (megafonía, paneles informativos, reuniones, etc.), con otras de carácter más modernas (radio local, SMS, internet, intranet, etc.). De esta manera, se asegura que todos los sectores de la población (niños, jóvenes, adultos y mayores), tanto de la sociedad organizada como los ciudadanos/as a título individual, tengan a su disposición diversos medios y espacios adaptados a sus necesidades, que posibilitan su implicación en la gestión municipal.

- **Utilizar** permanentemente la *observación participante* como técnica que facilita información constante para entender la vida diaria de la comunidad.

2.3. Experiencia de ejemplo: El proceso participativo en el municipio de Candelaria.

Se trata de una iniciativa promovida por el Ayuntamiento donde ha sido fundamental la coordinación de las tres esferas implicadas (dimensión política, técnica y vecinal), comprometidas a la hora de trabajar desde y para la comunidad.

La apuesta firme del grupo de gobierno ha hecho posible el compromiso institucional para facilitar la cooperación y coordinación técnica, asignándole a cada uno/a tareas según su especialidad o competencia. Además, progresivamente también se ha ido propiciando la participación activa de los agentes económicos, sociales y otras entidades que han mostrado gran responsabilidad social. Esto ha conllevado una manera diferente de gobernar, teniendo una concepción de la participación como una necesidad y oportunidad para la mejora de la gestión municipal, lejos de considerarla como una moda, destacando el papel de la ciudadanía desde el primer momento y garantizando la horizontalidad del proceso por tener todos los actores la misma importancia.

En nuestro proceso se diferencian dos etapas. En la primera, inspirada en los principios de la Agenda 21 Local, el ámbito de actuación era municipal y el trabajo que se realizó fue por sectores económicos y sociales, siendo el consenso uno de los elementos prioritarios a alcanzar.

En la segunda etapa, la escala de trabajo y de actuación se estructura en unidades territoriales homogéneas basadas en la realidad social y económica del municipio. De esta manera, se crean cinco Mesas Comunitarias, considerándose estos espacios como el principal órgano de participación:

- Barranco Hondo
- Igueste
- Araya, Las Cuevecitas y Malpaís
- Candelaria Casco y Playa La Viuda
- Punta Larga y Las Caletillas

Los y las integrantes de las Mesas Comunitarias son representantes de asociaciones, comunidades de vecinos, colectivos, concejales de pueblos, vecinos/as a título individual y técnicos municipales. Además, están permanentemente abiertas a la participación de cualquier persona que quiera incorporarse al proceso. Las Mesas tienen cuatro funciones principales:

- **Diseñar** acciones de dinamización relacionadas con las líneas de trabajo que cada una ha elegido.
- **Reflexión y debate** sobre temas de interés general que surjan en estos foros.
- **Mejorar** la calidad de vida de los/as ciudadanos/as a través de la comunicación de incidencias que se hayan producido en el municipio.
- **Aportaciones de la ciudadanía** en los proyectos y normativas municipales haciendo uso de metodologías participativas.

Haber partido del marco territorial nos ha permitido:

- **Establecer** unidades territoriales homogéneas. Que la población que la integra tenga puntos de vista similares sobre las temáticas más importantes a abordar, por lo que es más fácil establecer un plan de actuación común desde el que se puede partir para trabajar juntos/as.

El hecho de que las unidades territoriales homogéneas coincidan con uno o varios pueblos/barrios supone que buena parte de los/as vecinos/as se conozcan previamente.

- **Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** de una unidad territorial son diferentes según las opiniones de la comunidad. Haber partido del marco territorial nos ha permitido elaborar un diagnóstico territorial adaptado a la visión de la comunidad.
- **La identidad** de una zona es fundamental para partir de lo propio actuando para mejorarlo y preservarlo.

Autora:
María E. Fonte

3 ¿Cómo construir relaciones desde la diversidad?

Partiendo de la base de que todas las personas somos diferentes y que vivimos en un mundo de por sí diverso, entendemos que es vital para el desarrollo del proceso participativo, que se invierta tiempo y esfuerzo para generar las relaciones «inter», es decir, las relaciones entre las diferentes personas: entre hombres y mujeres, niños/as y adultos/as, con creencias y culturas distintas, etc.

Al mismo tiempo que existen diferencias, hay puntos de unión y desde ahí es desde donde debemos partir en la generación o establecimiento de la relación «inter», ya que los «inter» nos igualan, no nos separan ni nos diferencian, sino que nos permiten relacionarnos

más abiertamente. Hacen posible que personas diferentes encuentren puntos comunes entre ellas, que las igualan en cuanto a condiciones y oportunidades, y puedan participar teniendo intereses y motivaciones compartidas, respetando las diferencias existentes entre ellas. En definitiva, permiten unir a la diversidad buscando los vínculos de unión.

A través de las relaciones «inter», los procesos participativos se nutren constantemente, haciendo que crezcan cada vez más fuertes, dando mayores posibilidades de que se mantengan en el tiempo. Es decir, contribuye a pasar de un proyecto (puntual en el tiempo, con temporalidad determinada) a un proceso, en el que no hay fecha límite de finalización.

Dado que los «inter» buscan la participación global o general, en vez de la participación parcelada, es posible que en un mismo proceso participativo, niños y niñas, adultos y tercera juventud, hombres, mujeres, ateos, católicos o protestantes, personas venezolanas, canarias, alemanas, chinas o nigerianas, sean actores de dicho proceso en igualdad de condiciones.

Encontramos diferentes tipos de relaciones «inter», que pasamos a detallar a continuación.

- **Intergeneracional:** Diferentes generaciones pueden compartir intereses y motivaciones, de manera que, por ejemplo, la tercera edad sea nexo conductor entre el pasado y el futuro de cualquier barrio. O, por otro lado, que la infancia tenga su espacio y momento protagonista en cualquier actividad que se organice, manteniendo la misma temática dedicada a las personas adultas.
- **Interreligioso:** Todas las comunidades religiosas comparten valores fundamentales y además ejercen un gran liderazgo entre sus seguidores. Que exista buena relación entre líderes religiosos, basada en la comunicación y el diálogo, hace que esto se extrapole al resto de relaciones cotidianas entre personas que profesan religiones diferentes y que tal vez, mal entendidamente, a priori sientan una gran distancia entre ellas. La religión suele ser valorada como un elemento más disgregador que integrador, pero cuando se abren las puertas de una comunidad religiosa a las demás, todas se dan cuenta de las grandes similitudes que comparten. Similitudes, que mayoritariamente están relacionadas con los valores personales y sociales, hecho que contribuye a la creación de relaciones, y en consecuencia, a una buena convivencia.

- **Intercultural:** vivimos en territorios sumamente diversos, y cada vez lo serán más, por lo que es importante tener siempre presente que es imprescindible generar relaciones e intercambios entre la diversidad cultural. Solo la multiculturalidad no ayuda en los procesos participativos, es necesario pasar de la coexistencia a la convivencia, para que las relaciones interculturales se propicien y se generen diálogos, pensamientos y actitudes, construyendo en pro de la comunidad, de los vecinos y vecinas y en definitiva de la convivencia en armonía. Por otra parte, la interculturalidad hace que no exista una cultura dominante, no sientes que aunque sea mayor el número de personas pertenecientes a una cultura «ellas son más que yo, que pertenezco a una cultura más pequeña numéricamente hablando».

- **Intergrupal:** Pretende conectar e involucrar a los diferentes colectivos existentes en una zona: asociaciones, entidades públicas y privadas, colectivos culturales, etc. De esta manera, no solo se contempla la participación e involucración a título individual, sino que se apuesta por generar contacto entre las diferentes entidades o colectivos de la zona. Es una buena manera de conocer los recursos existentes y, por qué no, de crear lazos y tejido asociativo.

- **Diversidad de géneros:** Los procesos participativos deben, también, contar con la diversidad de géneros, para evitar que el proceso quede sesgado y sus resultados solo respondan a las necesidades y características de una parte de la población. Cuando se tiene presente la existencia de géneros diferentes y éstos pueden aportar en igualdad de condiciones, es cuando damos un paso más allá y somos capaces de hablar de 'personas', sin distinguir entre unas y otras en función de su expresión de género. Asimismo, contar con participantes de los diversos géneros, permite incluir miradas y realidades diversas, que de otro modo, no quedarían contempladas y el proceso no sería del todo inclusivo.

En la tipología de relaciones que se han descrito, es fundamental destacar la importancia del conocimiento mutuo entre las personas implicadas. Desde las relaciones intergeneracionales, hasta las intergrupales, pasando por las interculturales, es importante conocerse

mutuamente para que se sustenten en unos cimientos sólidos, cercanos y reales. Además, cuando conocemos a la otra persona y ésta nos conoce a nosotros/as, se eliminan muchas barreras, prejuicios, estereotipos e ideas preconcebidas, de manera que el proceso participativo será mucho más rico para todas las personas involucradas directa o indirectamente en él.

3.1. Claves relacionadas

A la hora de construir relaciones en la diversidad pueden tenerse en cuenta una serie de claves, como:

Para que los «inter» sean una realidad y no solo un capítulo más de esta Guía, es fundamental que se haga explícita la necesidad de contar con la diversidad humana, generacional, cultural, religiosa, así como en cuanto al valor añadido que aporta.

- **Buscar** puntos de unión entre la diversidad.
- **Favorecer** que existan momentos, en los que las personas puedan dar a conocer su diversidad y aquello que les hace especial. Por ejemplo, que las personas mayores narren su experiencia vital, que las personas de otros lugares muestren su cultura, que la infancia aporte con su curiosidad y su peculiar visión de las cosas, etc.
- **Respeto y valor** a las diferencias, de manera que sumen a partir de los puntos comunes.
- **Procurar** un diálogo horizontal para que todas las personas puedan aportar en igualdad de condiciones.

3.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas actividades y estrategias que facilitan la construcción de relaciones en la diversidad son:

- **Crear** espacios y momentos de encuentro entre las diversidades, debido a que estamos acostumbradas, por norma general, a participar en espacios y momentos diferentes, dependiendo de nuestras características. Por ejemplo, no suele ser habitual que niños/as y adultos participen en un mismo espacio.

- **Convocar** a personas de distintas edades, colectivos, religiones, sexos, etc.
- En caso de que se formen comisiones o grupos de trabajo, **mantener** siempre la heterogeneidad en cada una de ellas.
- Cualquier actividad deportiva, cultural, de ocio debe servir para **fomentar** las relaciones personales, procurando contar con grupos diversos.
- **Llevar** a cualquier actividad que se realice alimentos y bebidas para compartir. Los dulces, por ejemplo, siempre unen y facilitan el diálogo. A pesar de las diferencias, hay cosas con las que todas las personas disfrutan, como es la comida y la repostería.
- **Rezo interreligioso.** Esta actividad, para que sea del éxito esperado, es bueno que sea diseñada, consensuada y participada desde el primer momento, al menos con los/as líderes religiosos de las comunidades más próximas al lugar en el que se realice el rezo. Asimismo es importante centrar los esfuerzos en aquellos aspectos comunes, que unen a todas las religiones y creencias, pero siempre respetando las diferencias existentes entre ellas. Así pues, por ejemplo, es importante que el lugar de realización del rezo interreligioso sea neutral, para que todas las creencias presentes se sientan cómodas, respetadas y valoradas.
- Los/as mayores **cuenten** la historia del barrio a los/as más pequeños/as.

3.3. Experiencia de ejemplo: Participación Ciudadana El Fraile

En el barrio de El Fraile, ubicado en el municipio tinerfeño de Arona, encontramos la experiencia de participación social que ejemplifica este capítulo. Participación Ciudadana El Fraile se caracteriza por su gran diversidad. Es intergeneracional, interreligioso, intercultural e intergénero. Sus prácticas y funcionamiento lo demuestran. Así lo pudo constatar y validar Doña Gemma Pinyol, Coordinadora de la Red Española de Ciudades Interculturales (RECI) y miembro del Consejo de Europa. En su visita a El Fraile, Gemma destacó varios puntos fuertes:

- **Convivencia Intergeneracional:** A pesar de haber sido un tema minusvalorado, el papel de las personas mayores como nexo conductor entre el pasado y el futuro del barrio es un elemento enriquecedor que además mejora la cohesión y paz social. Estas personas mayores, tanto en número, como en representatividad, juegan un papel importante dentro del Grupo, son motor de acción y conexión entre el pasado y el futuro del barrio. Ellas conocen mejor que nadie su historia y serán las encargadas de transmitirles a los más jóvenes esa historia, así como de encaminarlos hacia el futuro.

- Por otro lado, la **interreligiosidad** en una comunidad tan diversa es fundamental. El papel de los representantes (y sus comunidades) religiosos es clave para facilitar la comunicación y la convivencia entre distintos grupos, y el compromiso de los mismos en el rezo intercultural es un buen ejemplo de convivencia en la diferencia. En muchas ocasiones, algunos de los problemas de convivencia vienen derivados de cuestiones religiosas, y en El Fraile, sobre todo la comunidad musulmana y la cristiana católica, han sabido gestionar las diferencias, precisamente partiendo desde aquello que les motiva y une, el compromiso de mejora con su localidad. Ambas comunidades desean vivir, en un lugar en el que la convivencia sea agradable, las calles estén limpias y las personas se respeten y convivan. Partiendo de todo ello, es posible que un día la reunión de Grupo se realice en la mezquita y otro día en la iglesia, de la misma manera, que un tercer encuentro se desarrolla en la sede de la asociación de mayores. Además de haber podido organizar y llevar a cabo un rezo interreligioso, en el que participaron ocho comunidades religiosas, que representan en buena parte a toda la población del barrio.

- Por último, Gemma destaca el **interés** de la vecindad por superar las diferencias. Los vecinos y vecinas de El Fraile han trabajado para solucionar los problemas de convivencia, sin perder el tiempo determinando los orígenes de quienes están implicados. Al final, no molesta tener un vecino extranjero, sino uno ruidoso. Además, han asumido con naturalidad que la convivencia puede generar conflictos, y han establecido mecanismos e instrumentos para solucionarlos.

4 Reflexión sobre el ejercicio de la participación en tiempos de pandemia

Autoras:
Leticia C. Pérez y Leonor L. Alza

Cuando hablamos de la presencia de la CO VID-19 en nuestra sociedad y cómo ha afectado de una manera u otra nuestras vidas, pensamos en las amenazas y debilidades que ha provocado. Desde que llegó, se han producido grandes cambios en muchos aspectos, fundamentalmente en nuestras formas de relacionarnos, comunicarnos y participar. Es aquí, donde el Grupo Participación Social ha visto en esta situación una oportunidad que, a través de esta reflexión, consideramos cómo ha afectado este virus en la sociedad en general. Y cómo nuestras habilidades para relacionarnos y participar, han tenido que buscar

otros canales y medios para hacer efectiva la comunicación. Repensando en este bucle de pensamientos y reflexiones, comenzamos a considerar cómo iba a repercutir la COVID-19 en el ejercicio de la participación. Al menos, vistos desde nuestros ojos, espacio y experiencias personales, en cuanto al ejercicio de decidir y participar, en futuras actividades u acciones cuando este virus hiciera acto de desaparición.

Reflexionamos sobre cómo podría verse afectada la participación social en un futuro. Las integrantes de Grupo Participación Social descubrimos nuevos espacios, buscamos nuevos mecanismos y recursos para seguir participando en nuestro sueño compartido de ejercer la participación de manera consensuada, compartida y ejercida. Apreciamos que la capacidad de resiliencia, adaptación y búsqueda de nuevos mecanismos para ejercer la participación, era necesaria. La participación, al igual que las situaciones y circunstancias, se amolda a nuevos acontecimientos y perspectivas, donde la búsqueda de un camino hacia la participación diversa, compartida y consensuada, sea posible.

Compartimos la falta de conocimientos de medios y recursos para comunicarnos con nuestro entorno más inmediato. Es decir, cómo comunicarnos con nuestro vecino y/o vecina más directa a la cuál estábamos acostumbrados a saludar y a compartir de forma más cercana; siendo nuestro espacio de distanciamiento social, las mascarillas y el hogar, los únicos instrumentos para relacionarnos y que, al mismo tiempo, nos podían distanciar.

Compartimos la falta de canales para comunicarnos con la administración pública en todos los aspectos. Aspectos referidos a sanidad, servicios sociales y cómo no, a la participación social. Afirmamos que, con nuestras reflexiones, a la administración pública le hace mucha falta una dosis de formación e información sobre qué canales se adecúan más a las necesidades de la ciudadanía. La falta de una alfabetización digital globalizada y adaptada a cada entorno, es necesaria y un pilar muy importante para el ejercicio de nuestros derechos y deberes. La brecha digital existe, y reflexionamos sobre ello, pero la apuesta por una formación e información sobre el empleo de nuevos canales de comunicación, su utilidad, sus objetivos y su respuesta a la ciudadanía también es importante, necesario y beneficioso para todos y todas.

Todo ello nos llevó a sumergirnos en un proceso de reflexión sobre cómo iba a afectar esta situación con el ejercicio futuro de la participación. Pudimos notar que nuestro grupo, obviamente afectado también por el mismo motivo, encontraría nuevas oportunidades para seguir colaborando en el medio social. Comenzar a trabajar en el tema de la apertura a nuevos canales para el ejercicio de la participación, fomentar más espacios y escenarios, donde la ciudadanía pueda comenzar a moverse e implicarse en la participación y en desarrollo de su comunidad, es un elemento clave para permitir la participación en tiempos de pandemia. Otros aspectos fundamentales son: el derecho a comunicar, ser atendido y atendida y ser tenida en cuenta en la toma de decisiones. Reconsiderar la importancia de las relaciones interpersonales y un trato más cercano, donde la empatía y la escucha activa, también tengan cabida en recursos y medios virtuales.

4.1. Claves relacionadas

La llegada de esta pandemia mundial ha influido en la participación social, pero podemos extraer diferentes claves que se han visto reforzadas tras esta experiencia transformadora:

- **La confianza en las relaciones vecinales e interpersonales** que se realizaron durante la etapa de confinamiento refleja la interdependencia entre todas las personas, porque estamos hechas para vivir en comunidad.

- **El redescubrimiento de nuestras habilidades personales y profesionales.** Cada persona tiene algo que aportar a su comunidad, alguna habilidad, destreza, aprendizaje y experiencia que pueda compartir en pro de la participación. Con la llegada del confinamiento, se activó la ayuda mutua vecinal. También se descubrieron habilidades personales que ayudaron a sobrellevar la difícil soledad y el desconcierto. Habilidades como, cocinar, tejer o confeccionar mascarillas para ser utilizadas posteriormente, fueron

las que conectaron personas y fomentaron vínculos personales. La creación de pequeñas comunidades virtuales se convirtió en el sustento de las relaciones vecinales durante la etapa del confinamiento.

- La **creatividad** en la potenciación de creación de recursos, instrumentos y objetos que pueden ayudar a otras personas. En momentos de crisis y cambios profundos en la sociedad, la creatividad se presenta como una oportunidad para reinventar los patrones establecidos. Esta habilidad articula la revolución en la ciudadanía para participar en diferente forma y contenido.
- El ejercicio de **red de contacto en comunidad**, siendo valioso el conocimiento de personas que puedan apoyar y ayudar en necesidades de acompañamiento u soledad. Tejer una red comunitaria es sinónimo de una participación más práctica, real y cercana. Tener una red de contactos en la comunidad es importante ya que, a través de ellos, se refuerza el sentido de pertenencia e identidad. Y durante el confinamiento, fue la ciudadanía organizada en pequeños barrios y/o distritos la primera que dio respuesta a las necesidades sobrevenidas.
- La **utilización de las nuevas tecnologías** que, a pesar de existir una brecha digital o incluso un escaso acceso a los medios tecnológicos, ayudó a ver las ventajas de la conectividad como una nueva forma de participar. Afortunadamente, la utilización forzosa del móvil, ordenador e Internet, hizo que viésemos estos recursos como instrumentos para activar la comunicación y la participación desde nuestros nuevos entornos. Trasladamos y compartimos en

el grupo, que tal descubrimiento, seguramente, fue descubierto por todos y todas, y que tan sólo, era necesario comenzar a utilizarlos con tal fin.

- Abrirse camino en **espacios *online* y en otros formatos**, para realizar actividades y ser más comunitarias, aunque no se pudiera utilizar el espacio físico de la comunidad, ha sido uno de los grandes aprendizajes, por lo que sería interesante añadir esta enseñanza y contemplar los espacios virtuales como espacios para la participación.

- La **potencialidad de la propia ciudadanía**. Como ésta ha podido reconducir la situación en cuanto a la mejora de la comunicación en entornos virtuales más próximos e inmediatos, así como los recursos de los que dispone, que a su vez son compartidos y utilizados según las posibilidades, objetivos y necesidades. Esto también potenció el surgimiento de entornos vecinales más solidarios, donde los vecinos y las vecinas, aportan con sus recursos, producciones y productos, promoviendo el acercamiento social que, por ejemplo, en tiempos de confinamiento ayudó a acercarnos a pesar de las distancias físicas.

4.2. Actividades y herramientas útiles

- **Explorar y crear nuevos entornos virtuales** para el establecimiento de la comunicación y la participación.

- **Organizar y priorizar** necesidades básicas para el ejercicio de la comunicación a través de canales adecuados y no perder con ello, el ejercicio de la participación en esta nueva situación.

- Convocar reuniones en espacios virtuales con la **mayor accesibilidad** posible y atendiendo a las limitaciones y necesidades de las personas participantes.

- El descubrimiento de la **tecnología**, cómo única vía de comunicación y como recurso, el uso del ordenador y del teléfono móvil, siempre que cuenten con las aplicaciones correspondientes.

- El uso de **fotografías y vídeos** para comunicar y visibilizar lo que se hace, creando una estrategia de comunicación en las nuevas redes de contacto, desde nuestro espacio de confinamiento en el contexto de la pandemia.

4.3. Experiencia de ejemplo: Proceso de reflexión de Grupo Participación Social sobre la participación en tiempos de pandemia

A continuación, se plasma la propia experiencia que vivenció el Grupo Participación Social durante el confinamiento, en la que descubrió un contexto de dificultad que brindaba oportunidades.

Nos vimos en una situación en la que, con actividades programadas a modo presencial, éstas ya no podían realizarse. Y otras con más posibilidades de llevarlas a cabo a pesar de las circunstancias. Pero, ¿cómo seguirlas trabajando sin salir de casa y sin contacto con el resto de compañeras?

Esta pregunta nos llevó a otras, ¿cómo íbamos a seguir como grupo?, ¿cómo serían nuestras actividades futuras?

Esto hizo que nos sumergiésemos en un proceso de sucesivos encuentros virtuales donde cada miembro del grupo iba aportando desde y con sus medios, nuevas propuestas, ideas e iniciativas para seguir trabajando. Entre ellas, fue el aprendizaje de la utilización de aplicaciones tecnológicas, hasta fotografías de mapas mentales que transmitían a groso modo, lo que íbamos trabajando. Tal reflexión, nos llevó a comenzar a trabajar *online* y este se convirtió en un buen medio para realizar encuentros grupales y continuar nuestros propósitos y objetivos. En estos encuentros virtuales, las participantes nos acercamos y disfrutamos del proceso, donde cada una sintió un ambiente cercano pese a la distancia virtual. El grupo se fue fortaleciendo poco a poco con cada encuentro a pesar de la no presencialidad, animándonos unas a otras y revitalizando nuevos talentos.

Durante este proceso nos percatamos que el virus iba teniendo cada vez más acto de presencia, por lo que el tema presencial estaba cada vez más lejos. A través de los medios de comunicación observábamos cómo se estaban produciendo cambios a nivel sanitario, social, económico y cultural, por lo que nuestras actividades también iban a ser modificadas. Cambios que hacía que la comunidad, mermase su necesidad de participar y viesen aumentadas otras necesidades básicas a cubrir. Como, por ejemplo: el trabajo, la comida o la salud.

Observamos que era necesario realizar un parón y hacer una reflexión profunda sobre cómo podía afectar tales cambios. Es por ello, que utilizamos la herramienta DAFO, para entre todas evidenciar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades ante la situación derivada por la pandemia y de qué manera afectaba y afecta a la participación social.

Esto nos hizo plantearnos estrategias de acción para paliar esas debilidades y convertirlas en oportunidades de cambio y mejora. Dicha reflexión la compartimos y trasladamos a otros grupos de la estrategia de Juntas En la misma dirección, en la XIV Mesa Insular para la Convivencia Intercultural de Tenerife.

Durante esta actividad general el Grupo Participación Social manifestó que, durante su trayectoria, ha tenido que moldearse a factores externos, que han condicionado el funcionamiento y/o los plazos estimados por el propio grupo para el ejercicio de la participación. La flexibilidad siempre ha sido una característica del grupo, pero durante la pandemia se ha dado con más fuerza. Toda esta experiencia de crecimiento y enriquecimiento grupal ante una situación adversa como una pandemia mundial, quisimos recogerla en este nuevo capítulo de la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad

Hemos confirmado la importancia de la transformación, así como la crisálida se transforma en mariposa. Nuestro grupo se ha transformado ante un extraño virus. Somos un grupo polivalente donde reina la diversidad, comunicación y adaptación hacia este nuevo camino, donde el ejercicio de la participación se quiere hacer posible y visibilizarlo en toda su magnitud. El grupo se fortaleció y comprobó, una vez más, que la diversidad enriquece si se buscan de forma conjunta los mecanismos necesarios para que cada aporte encaje al igual que cada pieza de un rompecabezas debe hacerlo.

BLOQUE II

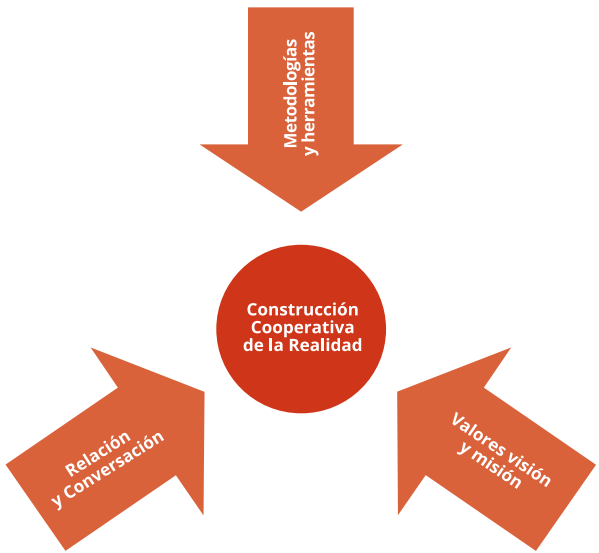
ARRANCANDO MOTORES: PUESTA EN MARCHA DEL GRUPO MOTOR

A. Indagación apreciativa

Un proceso participativo requiere de un grupo de personas que conversen y se relacionen para ponerlo en marcha y existen diferentes modelos y enfoques, que aportan distintas metodologías. Cada una de estas metodologías tiene sus valores y herramientas y pueden facilitar que el grupo motor comience a generar y construir nuevas ideas. Las metodologías y sus herramientas pueden complementarse de manera flexible y enriquecer un proceso participativo y colaborativo, buscando ser coherentes con los valores, la misión y la visión que el grupo construya conjuntamente.

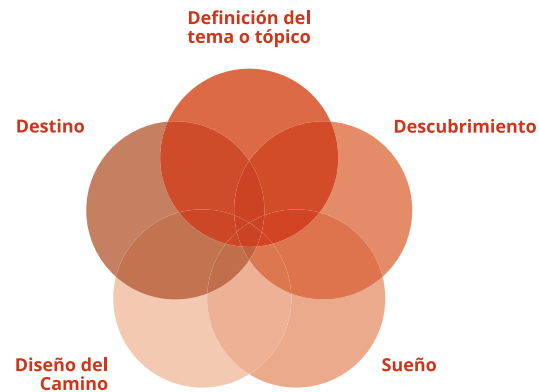
Desde la apertura y flexibilidad, que nos recuerda que la diversidad metodológica también supone un valor añadido, la Indagación Apreciativa (Barrett y Fry, 2010) se presenta como un modo de crear un espacio, en el que las personas se relacionan y construyen de manera cooperativa mediante las conversaciones, los objetivos que quieren lograr y las formas de alcanzarlo, es decir, es un modo de crear un espacio relacional para la construcción colaborativa de la realidad (Cooperider y Whitney, 2005). Estas tres palabras: *Construcción cooperativa de la realidad*, encierran una idea filosófica muy concreta que desemboca finalmente en una metodología. Esta base filosófica se sustenta en la idea del *construccionismo social* que afirma que todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente, o lo que es más radical, nada es real hasta que la gente no se pone de acuerdo en lo que es (K. Gergen, 2011). Dicho con otras palabras: la descripción que hacemos del mundo que nos rodea no emerge de la observación individual que hacemos, sino de las relaciones que tenemos con los demás y de las acciones coordinadas que se dan y que construyen el sentido de lo que vemos y vivimos. Cada vez que una persona hace o dice algo, las demás, «se coordinan» con estas acciones, en el sentido de que responden ante ellas y, en este «baile» coordinado, surge el sentido común, el significado que le damos a las cosas. Aquel significado que sea útil, es aquel que permanece y así se construyen las tradiciones, las costumbres y el sentido común compartido. Si partimos de esta idea podemos hacernos muchas preguntas: ¿qué realidad queremos construir?, ¿qué significado que queremos dar a las cosas que pasan a nuestro alrededor?, ¿de qué cosas vamos a conversar con los demás para vivir aquello que

Gráfico 1
Construcción cooperativa de la realidad



queremos vivir o cambiar y mejorar aquello que queremos mejorar? La Indagación Apreciativa, por tanto, con esta filosofía y con su metodología, puede ayudarnos a establecer procesos, en los que podamos construir conjuntamente aquella realidad que queramos vivir, y a construir nuevos significados que sean más útiles y satisfactorios para todos y todas: nuevas formas de vida, nuevas prácticas y nuevas alternativas para la acción social.

Gráfico 2
Proceso de la Indagación Apreciativa



El proceso de la indagación apreciativa tiene cinco fases que facilitan la puesta en marcha de un proceso participativo y colaborativo: 1/Definición del tema o tópico, 2/Descubrimiento, 3/Sueño, 4/Diseño del camino y 5/ Destino. Los siguientes capítulos se inspiran en la Indagación Apreciativa y sus fases, para enriquecer y dar forma a las claves que el Grupo Participación Social ha vivenciado y encontrado en su trayectoria.

5 ¿Cómo definir el tema de trabajo?

Autoras:
Dácil Baute / Sofía Reyes-Bartlet / Carolina Martín

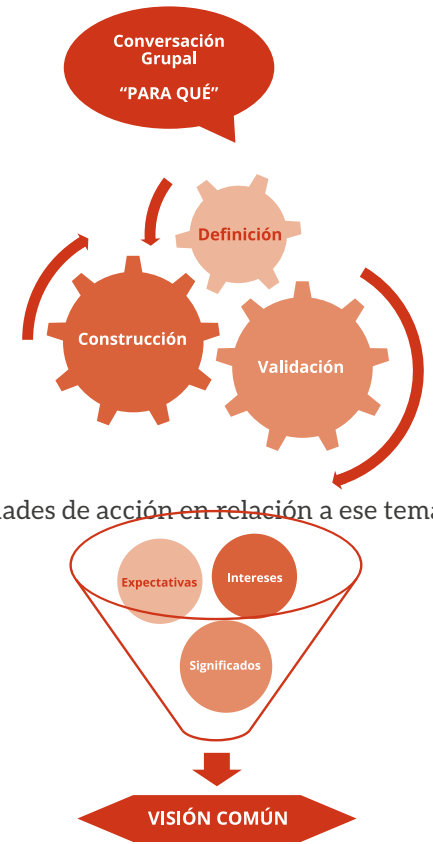
La definición del tema de trabajo es la primera parte del proceso en la que se da respuesta a la pregunta: «¿Para qué nos vamos a reunir?» «cuando todo este proceso haya terminado, ¿qué es lo que deseamos haber conseguido?». Se trata de establecer, entre todas las personas del grupo, tras una conversación grupal, qué resultado quieren obtener, qué es aquello que quieren lograr, cuál es la nueva realidad que quieren crear. Lo ideal es definir el tema de trabajo con las personas que se van a implicar en el proceso, aunque normalmente viene dado por el contexto o entidad que promueve una iniciativa, por

lo que es importante validarlo con todas las personas implicadas para darle un significado común. Si este es el caso, sea el tema de desempleo, violencia de género, convivencia, etc., es muy útil conversar sobre el significado que el tema tiene en las personas del grupo, cuáles son sus expectativas, qué les interesa dentro de lo que es el tema, etc. De esta manera se conversa, hasta crear una visión común y un significado compartido de aquello que mueve el grupo y le da sentido. Bushe propone la creación conjunta de un tópico, lema o tema afirmativo que represente el significado y expectativas compartidas, cuyas características son:

- Que ayude a mirar de forma diferente
- Que toque el corazón
- Que genere entusiasmo, interés, sorpresa y anticipación positiva
- Que sea capaz de capturar con palabras aquello que genere curiosidad verdadera

En definitiva, el tema en el que las personas participantes están invitadas a conversar, descubrir y construir. Se trata de un acto decisivo, en el que se desafían los supuestos previos y se invita a generar o abrir nuevas posibilidades de acción en relación a ese tema.

Gráfico 3
Definición del tema o tópico



5.1. Claves relacionadas

Algunas de las claves para definir el tema de trabajo son:

- Es necesario que todas las personas participantes en el proceso sepan **«para qué»** están en el proceso, y que este «para qué» sea compartido y aceptado... o más bien, construido entre todos y todas.
- Se trata de un espacio donde, dialogando, se hace explícito lo implícito y se construye un **sentido común** de aquello que se quiere alcanzar o crear.
- En sí, este proceso suele generar mucha **cohesión grupal** y sensación de unión y compartir un objetivo común. Pero, como ya se ha comentado en otros apartados de la Guía, para favorecer un ambiente distendido que motive la participación, siempre se recomienda empezar con una dinámica que ayude a romper el hielo y crear un ambiente distendido, especialmente en esta fase, que el grupo se está iniciando, pueden ser útiles para que las personas se conozcan y generar un clima de confianza.
- Es importante dedicar el tiempo necesario para el **diálogo**, para que surjan las ideas y todas las propuestas se puedan compartir.
- En el proceso de definición del tema, si el grupo es muy grande, se pueden realizar dinámicas que puedan atender a la **diversidad de estilos** y formas de comunicar, para que todas las personas del grupo puedan tener la oportunidad de participar y de que sus ideas estén representadas.
- El proceso es **creativo** y dinámico. Uno de los principios de la Indagación Apreciativa es el poético y narrativo, según el cuál, las metáforas nos pueden ayudar a construir un tópico que cumpla con las características antes mencionadas y cuyo significado sea construido y creado por las personas del grupo en ese mismo momento.
- Emplear un **lenguaje** que llegue al corazón, que ayude a plantearse la situación de manera diferente, rompiendo con la mirada convencional, y que construya relaciones entre las personas del grupo, porque se indaga conversando, preguntando. En este sentido, es muy interesante construir un lema

o eslogan que sea sorpresivo y que se pueda representar, utilizando otros lenguajes más artísticos como la música, el teatro o la pintura para ayudarnos a que el lema llegue al corazón.

5.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas actividades y herramientas útiles para la construcción de la demanda son:

- **Describir** a las personas participantes el contexto del proceso (número de reuniones, actores presentes, temporalidad del proceso, etc.). La información que se facilite puede ayudar a las personas a saber qué pueden esperar del proceso. En cambio, si en lugar del contexto del proceso, se describe el contenido (objetivos, acciones, resultados, etc.) puede suponer un límite a las propuestas de la gente, al delimitar el contenido a trabajar, por lo que es conveniente no delimitar el contenido en ningún momento.
- Una vez descrito el contexto, es interesante pedirle a las personas que escriban en una tarjeta qué tendría que pasar en el contexto del proceso descrito, para que resulte **útil** y terminen satisfechas. Es interesante que lo escriban en primer lugar, para facilitar que cada persona reflexione y profundice en su respuesta para después poder compartirla.
- Una vez cada persona ha imaginado lo que espera conseguir en el grupo, es útil formar **pequeños grupos** de cuatro o cinco personas, en los que se puedan buscar los puntos en común y sumar las diferencias sobre lo que se espera del proceso y resaltar lo que les parece más importante en un lema, eslogan o nombre que transmita lo que se quieren lograr.
- Si surgen varios **lemas**, uno por grupo, se puede conformar uno solo con todo el grupo, que recoja, las ideas más representativas de cada lema. Por ejemplo, resaltando las palabras o conceptos más importantes de cada uno y después jugar combinándolo para que todos/as se sientan identificados/as con el resultado.
- Finalmente, se puede **representar** el lema, tópico, eslogan o nombre de manera creativa. Mediante

un mural, una canción, un poema, un rol-playing, un miniteatro, etc.

CLAVES

- Conocido, construido, compartido y aceptado
- Diálogo explícito
- Dinámica de cohesión y facilitación
- Dar tiempo
- La metáfora y creatividad
- Lenguaje hacia el corazón

HERRAMIENTAS

- Describir e informar el proceso
- Preguntar sobre el contexto
- Compartir y construir el lema
- Representar

5.3. Experiencia de ejemplo: El Grupo *Nueve* del proyecto Juntos más Fuertes de Barrios por el Empleo

Estaba formado por unas treinta personas. En la primera reunión grupal, tras presentar el Proyecto y realizar una dinámica para romper el hielo, el tema de trabajo se definió de la siguiente manera:

Se repartieron unas cuartillas de cartulinas y bolígrafos a cada persona del Grupo y se planteó: «Sabiendo que nos vamos a ver en cuatro sesiones a lo largo de cuatro meses y que durante este tiempo podemos construir juntos y juntas formas de mejorar nuestra empleabilidad, (sin que nos den un trabajo directamente aquí). Imagínense que ya hemos terminado, que han pasado los cuatro meses y están muy contentos y contentas, con la sensación de que estas reuniones han sido muy útiles y satisfactorias, ¿qué es lo que les ha aportado el trabajo grupal?, ¿qué han conseguido gracias a los encuentros que hemos tenido?, ¿qué es lo que ha pasado durante estas reuniones?, ¿qué han conseguido? ¿qué es lo que realmente les gustaría conseguir con estos encuentros grupales o qué es lo que

se imaginan que pueden conseguir para que, al final, haya valido la pena estar aquí?»

Después de que cada persona respondiera de manera individual a la pregunta planteada, se formaron grupitos de cinco o seis personas para buscar los aspectos que podían tener en común y finalmente, crear un eslogan con el que se sintieran identificados todas las personas participantes de cada pequeño grupo. Después de un espacio de intercambio creativo, se expusieron en gran grupo y se fueron escribiendo en el panel de la pared:

- **Grupo 1:** «Con fuerza, imaginación, lucha y paciencia podemos superar las adversidades de la vida»
- **Grupo 2:** «Si quieres, puedes. El resto son excusas. Ser positivo nos ayudará a encontrar empleo»
- **Grupo 3:** «Con las herramientas adecuadas podemos construir un mundo mejor»
- **Grupo 4:** «Con fuerza y perseverancia, todo se puede»

Al compartir los eslóganes se propuso resaltar lo más interesante de cada uno para construir uno solo que representase las expectativas de todo el Grupo:

«Juntos más fuertes y perseverantes, por un futuro mejor»

Para finalizar se dio total libertad a las personas participantes y materiales para que representaran su eslogan en un mural.

6 ¿Cómo descubrir recursos?

La Indagación Apreciativa pone el foco de atención en aquello que se aprecia y se valora, especialmente, por ser útil para el tema planteado. Por eso, una vez definido el tema, se propone iniciar la segunda fase del proceso: el Descubrimiento de los recursos y fortalezas del grupo. De esta forma, en función de cuál sea el tema, se buscarán:

Las fortalezas de las personas participantes: habilidades, conocimientos, destrezas, aptitudes, contactos, etc.

Los recursos del Grupo, materiales con los que se cuentan, información de interés, estructuras, apoyos, quizás al enmarcarse en algún proyecto específico,

Autoras:
Dácil Baute / Sofía Reyes-Bartlet / Carolina Martín

tiempo que llevan juntos, organización, conocimiento mutuo, etc.

Los «momentos de oro», en los que se haya logrado en el pasado avanzar en el tema planteado o se haya conseguido algún éxito. Darnos cuenta de estos momentos, permite profundizar y ampliar los aspectos que favorecen que se den. Se trata de valorar lo que ya existe que sí funciona, sí nos gusta y sí queremos mantener.

También puede ser interesante descubrir los recursos comunitarios con los que se puede contar, bien se refieran a infraestructuras, profesionales u organizaciones.

La idea sería, que mediante entrevistas, dinámicas, escalas y otras herramientas, se pueda desarrollar preguntas que pongan el foco de atención en todos estos aspectos que facilitan el descubrimiento de recursos y momentos de oro a tener en cuenta en el diseño, para lograr los objetivos grupales.

Gráfico 4
Búsqueda de recursos

6.1. Claves relacionadas

Algunas de las claves para el descubrimiento de los recursos son:

- Que el tema esté bien definido, para **facilitar** la búsqueda de los recursos útiles para ese tema concreto.
- **Definir** con las personas del grupo los diferentes tipos de recursos y sus diferencias, para que las personas puedan saber si se buscan recursos personales, grupales, comunitarios, momentos de oro, etc.
- Que todas las personas puedan **aportar** lo que consideran un recurso y cuáles valorar.
- **Hablar** de sus historias pasadas exitosas y enriquecerla con todos los detalles posibles.
- La lista de recursos siempre puede quedar abierta y **seguir** creciendo en el proceso.
- **Procurar** que las dinámicas sean metafóricas, los materiales lúdicos y el clima de confianza. Se puede realizar la búsqueda de recursos a conciencia y seriamente, a la vez utilizando dinámicas divertidas que favorezcan el buen clima y la cohesión del grupo.
- **Invertir** el tiempo necesario en buscar los recursos, ampliando y concretando lo suficiente para que la información sea más útil en las fases posteriores.
- **Recoger** la información de manera visual, para que todas las personas compartan la misma información mientras se va construyendo. Lo que además facilita la posibilidad de devolver al grupo al final de manera visual los recursos y momentos de oro, que se han ampliado a través de las entrevistas o dinámicas.

6.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas de las actividades y herramientas útiles para el descubrimiento de recursos, pueden ser:

- Hacer **preguntas** introducidas en entrevistas entre personas o en dinámicas grupales a cerca de los momentos de oro para ampliar, curioseando, qué pasó en esos momentos para que se lograra avanzar en el tema. Narrar historias óptimas en las que

se explicite fórmulas de éxito que han logrado en el grupo, colectivo o iniciativa. Por ejemplo, se pueden realizar entrevistas unas personas a otras, en las que se pregunten por un momento de oro, en el que se haya conseguido o avanzado hacia el tema que se está tratando, e indagar en lo que aportó la persona entrevistada, el contexto en el que tuvo lugar, el resto de personas involucradas para que fuera un momento de oro, etc.

- A medida que van apareciendo recursos, se puede tener conversaciones, a través de entrevistas, preguntas y dinámicas, en las que se pueden ampliar los recursos encontrados ¿en qué sentido esto es un recurso útil?, ¿cómo te ha ayudado en otras ocasiones?, ¿en qué nos puede ayudar en esta ocasión, para lograr nuestra meta?, ¿si unimos este recurso con el otro, qué otro nuevo recurso puede surgir?, etc.

- Otra forma de buscar recursos puede ser el uso de escalas, en las que se pida que valoren en qué medida se ha logrado avanzar en el tema. Por ejemplo: En una escala del 1 al 10 donde 1 significa que no se ha logrado absolutamente nada acerca del tema que se quiere lograr y 10 es que se ha conseguido con éxito, ¿en qué puntuación estaríamos actualmente? Para buscar recursos personales se pueden realizar preguntas para saber por qué no están en una puntuación menor o incluso en la mínima, de manera que las respuestas evidencian aquellos aspectos útiles, las fortalezas y pasos que ya se han dado. Para buscar los momentos de oro con escalas se puede preguntar por el momento en el que se haya conseguido una mayor puntuación en la escala para indagar sobre qué les ayudó en ese momento.

- Realizar mapas en los que se representen los recursos: infraestructuras, entidades, profesionales, actores claves, etc.

- Preguntarles a las personas por sus cualidades, aficiones, hobbies, etc. Y preguntar después por las habilidades y actitudes necesarias para desarrollar dichas aficiones y cualidades para finalmente preguntar en qué medida estas cualidades nos pueden ayudar a acercarnos al tema definido con el eslogan.

- Preguntar abiertamente por las cosas que valoran positivamente de su comunidad, grupo, colectivo, entidad, etc.

- Escribir en los manteles de papel los distintos tipos de recursos, con preguntas como ¿qué recursos comunitarios?, ¿qué habilidades personales?, etc., pueden ser útiles para alcanzar la demanda.

El museo: También se pueden colocar paneles en las paredes, simulando obras de arte en un museo, detallando los temas o categorías (ej: información, formación, desarrollo personal y cohesión grupal) relacionados con el tema definido para preguntarles si en algún momento han realizado algo parecido de manera que se hayan quedado satisfechos y contentos por su utilidad.

CLAVES

- Definir tipos de recursos
- Dinámicas metafóricas, materiales lúdicos, clima de confianza
- Aportación de todos
- Lista abierta
- Invertir tiempo
- Visualizarlos

HERRAMIENTAS

- Preguntar, curiosear, conversar, ampliar
- Uso de escalas
- Mapa de recursos
- Valoraciones positivas

6.3. Experiencia de ejemplo: Taller formativo desarrollado con el «Equipo Gestor del Diagnóstico Comunitario de La Cuesta»

Se llevó a cabo la fase de descubrimiento de la siguiente manera:

Colocamos tres mesas en el centro de la sala. Estas tres mesas están cubiertas por manteles de papel *craft* y cada mantel tiene una pregunta escrita o un cartel con la pregunta. Las preguntas son:

- **1ª mesa:** ¿Qué recursos tiene el municipio que conozcas y que podrían ayudar a conseguir nuestra meta?
- **2ª mesa:** ¿En qué momentos del pasado has conocido o realizado alguna actividad que haya resultado exitosa y positiva y que tenga relación con nuestra meta?
- **3ª mesa:** ¿cuáles son tus habilidades y recursos personales?

Las personas del grupo se encuentran las mesas con rotuladores y se les invita a ir pasando libremente, para ir escribiendo sus respuestas, leyendo lo que otros escriben y teniendo conversaciones con las personas que sobre lo que allí está escrito.En estas conversaciones se van ampliando las respuestas y se siguen escribiendo y escribiendo ideas sobre los temas.

Al cabo de un rato, se va pasando mesa por mesa en *gran grupo* y se van leyendo las cosas escritas. Es el momento de hacer preguntas para ampliar lo narrado a través de preguntas y seguir escribiendo: ¿En qué medida cada uno de estos recursos nos puede ayudar a conseguir nuestra meta?, ¿esta actividad que conoces del pasado, qué utilidad tuvo para este proyecto?, ¿cómo era esa actividad, en qué consistía, quién participaba, cuáles eran sus claves o características?, ¿qué contribuyó a que fuera una buena actividad?, ¿qué fue lo más interesante y satisfactorio de estas actividades del pasado?, ¿cómo podría ayudar algo similar en nuestra meta?, ¿de qué manera esta habilidad tuya puede contribuir a la consecución de nuestra meta?, etc.

Los recursos descubiertos fueron:

RECURSOS PERSONALES

¿Qué recursos tiene cada persona participante que nos ayude en el trabajo grupal y diagnóstico?

- Ganas de trabajar
- Interés en trabajar con las personas
- Técnicas de Diagnóstico Participativo
- Posibilidad de incorporar más profesionales según avanza el proceso
- Compartir conocimiento
- Conocer más a fondo la ciudad
- Motivación personal en este proyecto
- Conocimiento de la comunidad con la que trabajamos para convocar y aprovechar el conocimiento de la persona
- Equipo multidisciplinar con experiencia en trabajo conjunto
- Prácticas de estudiantes universitarios
- Personas que están desde el principio con perspectiva incluyente
- Experiencia previa por conocer la zona y a las personas
- Facilidad y habilidades para comunicar y motivar
- Capacidad para impulsar el trabajo
- Experiencia en el acompañamiento de grupos que han seguido la misma metodología Indagación apreciativa
- Contactos
- Cuatro Dimensiones: política, técnica, ciudadana, institucional (*La ULL y la FAV Aguere*)

RECURSOS COMUNITARIOS

¿Qué recursos tiene la comunidad que nos ayude en el trabajo grupal y diagnóstico?

- Centros ciudadanos
- Vecinos al Proyecto *(comisiones políticas y técnicos/as relacionados con parte del territorio que llevan trabajando desde forma conjunta desde hace 9 años)*
- Las personas que residen y están en la ciudad
- Técnicos/as de distintos recursos
- Tres Concejalías implicadas: *Promoción y Desarrollo Local, Bienestar Social y Participación Ciudadana.*
- Apoyo explícito de recursos comunitarios = carta firmada
- ULL + FGULL con proyección en los barrios
- Una página en La Laguna mensual *(cada mes)*
- Asociaciones de Vecinos
- Espacios públicos
- Diferentes colectivos sociales, culturales, recreativos
- Colegios e institutos
- Centros Ciudadanos en casi todos los barrios
- Recursos municipales *(policía local, etc.)*
- Colaboración del Ayto. La Laguna
- Profesionales de todos los ámbitos
- Los técnicos/as ya se conocen, han trabajado en común

AVANCES

¿Qué tienen ya trabajado? ¿Qué han avanzado que sea útil para el trabajo grupal y diagnóstico?

- Mucha difusión
- Facebook
- Sesiones de formación
- Contamos con apoyo de personas con amplia experiencia *(Por ej: Marco Marchioni)*
- Tenemos clara la meta
- Tenemos creado el equipo/espacio técnico de relación
- Vecinos al proyecto
- Trayectoria amplia de trabajo
- Financiación, recursos económicos
- Listado de Recursos
- Equipo Gestor que se conoce
- Documento inicial
- Personas que se implican
- Estudio de La Cuesta
- Muchísimos datos de contacto
- «Buena prensa» en el tejido social organizado
- Experiencias pasadas
- Participación horizontal
- De lo particular a lo general
- Lenguaje adaptado
- Haciendo hincapié en lo que se comparte
- Todos protagonistas

7 ¿Cómo construir un sueño compartido?

Autoras:
Dácil Baute / Sofía Reyes-Bartlet / Carolina Martín

El sueño es la tercera fase del proceso de Indagación Apreciativa. En esta fase, el tema definido inicialmente, crece y se llena de contenido, describiendo con mayor detalle los objetivos deseados, de manera que el grupo u organización se haga más consciente de a dónde se quieren dirigir.

Para construir el sueño, es importante continuar creando situaciones en las que a las personas les resulte fácil y motivante hablar de un futuro deseable e imaginarse cómo será la situación cuando se haya cumplido el lema o eslogan que definieron al principio. Es necesario fomentar el intercambio

Gráfico 5
Sueño

para transcender de los «sueños» individuales a un «sueño» colectivo y compartido, conversando sobre él, añadiendo, modificando, ampliando y enriqueciéndolo, con los puntos de vista de todas las personas participantes, para crear un significado compartido.

7.1. Claves relacionadas

Algunas de las claves para el sueño son:

- El propio proceso del grupo va **generando** un significado común de lo que quieren, lo que les une, los recursos con los que cuentan, ingredientes que se van visibilizando y haciendo presentes para partir de lo que apreciamos y queremos. El sueño es el momento de partir de ahí y preguntarnos, ¿de qué queremos más?, ¿qué queremos aumentar?
- Para **ayudar** al grupo a situarse en el futuro, se pueden realizar dinámicas provocativas y sugerentes.
- También es útil **incorporar** elementos de la cultura local o relacionados con la idiosincrasia del grupo,

bien sea de un territorio o de una profesión, tanto en las dinámicas, metáforas, como en las conversaciones. En esta fase, es especialmente interesante, para que el sueño sea lo más cercano a su realidad.

- Mientras se está iniciando el sueño, **dejar** las imágenes del sueño como imágenes, no tratar de ordenarlas o tratar de buscar un hilo conductor, ni una explicación, ayuda a fomentar la creatividad.
- No **establecer** ningún tipo de juicio, valoración o freno a ninguna de las propuestas hechas, cuantas más mejor y cuántas más creativas y dispares también. En este momento no se valoran si son factibles o no, simplemente se valora la participación y la creatividad, ya que no son definitivos y servirán para inspirar al grupo al pasar al sueño compartido.
- Una vez las personas empiecen a compartir sus sueños, se pueden **hacer** preguntas y dinámicas para que se entremezclen mediante el diálogo, visibilizando los puntos comunes y haciendo preguntas para ir enriqueciéndolos con los matices de las diferencias. Hacer preguntas sobre los sueños individuales tanto a la persona que los ha soñado, como al grupo completo y ampliarlos, puede ser una forma de que todos participen en los sueños de todos y que los sueños individuales sean ampliados por el resto de las personas, haciendo que finalmente, los sueños sean algo totalmente compartido y construido por todas las personas participantes.
- **Materializar** en artefactos: símbolos, imágenes, dibujos, palabras, carteles, collages, etc., el sueño ayuda a «visualizarlo» y a crear unión en el grupo, ya que el grupo tendrá un símbolo o imagen que represente algo a lo que le han dado significado todos/as juntos/as.

7.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas de las actividades o herramientas útiles para invitar a las personas del grupo a imaginar el futuro deseado pueden ser:

- **La máquina del tiempo**: «Imagínate que entras en una máquina del tiempo y te trasladas al futuro, exactamente a un año desde hoy. Cuando sales de la máquina descubres que has logrado, junto a tus

compañeros y compañeras del grupo u organización la meta que querían conseguir, ¿qué es diferente entonces?, ¿qué está pasando que antes no pasaba?, ¿cómo te das cuenta?, ¿qué haces, piensas y dices? ¿y los demás?, ¿cómo funciona tu organización?, etc.

- **Comprando habilidades** (*para grupos en conjunto*): «Imagínate que estas en un centro comercial, pero este centro solo vende habilidades y características personales positivas. Tú no estás buscando nada en concreto, vas mirando de tienda en tienda, hasta que de repente descubres algo y caes en la cuenta que lo necesitas. ¿Qué cosas positivas comprarías para que formen parte de ti o del grupo?, ¿qué habilidades, virtudes... te llevarías puesto? ¿Qué notará el resto de las personas del grupo que es diferente en ti?, ¿cómo va a influir esa nueva habilidad en tu futuro y la del grupo?, etc. Esta actividad puede ayudar a buscar habilidades que favorezcan que la consecución de la meta.
- **Llamada desde el futuro:** «Imagina que un compañero/a del grupo te llama por teléfono dentro de un año... Te ha llamado para compartir contigo la alegría de que tú y todo el equipo hayan conseguido la meta que se habían planteado un año antes, con creces y con mucha satisfacción y quiere expresarte su opinión positiva al respecto. ¿Qué te dice él o ella sobre ti, y sobre el equipo, qué te cuenta sobre los logros alcanzados?, ¿qué comenta que fue lo más satisfactorio, qué le gustó más? y ¿qué le respondes tú?, etc.
- **La varita mágica** (*para grupos de niños y niñas*): «Imagina que esto es una varita mágica como la de Harry Potter, o unos polvos mágicos como los de campanilla y tienen el poder de convertir todos tus deseos en realidad... Cuando te los eche y pase unos días ¿cómo te vas dar cuenta que la varita hizo magia?, ¿cómo se va a dar cuenta todo el grupo?, ¿qué cosas habrán cambiado?, ¿qué será diferente?, ¿qué pensarán los adultos?, etc.
- **Técnicas más artísticas:** haciendo dibujos sobre el objetivo conseguido, la letra de una canción, un poema, una foto del futuro y dibujarla, viñetas de cine: «Cierra los ojos, imagina que estás viendo una película sobre el grupo con la meta conseguida. Tú y tus compañeros y compañeras son los protagonistas. En esa película tú y el grupo han conseguido lo

que se proponen ¿qué ves?, ¿qué ocurre en la película?, ¿en qué notan que han conseguido la meta?»

- **El periódico del futuro:** Imagina que eres periodista y que trabajas para el periódico más importante de la isla. Te han encargado redactar la noticia de que el grupo X ha conseguido su mayor logro y meta ¿qué titular tendría?, ¿qué escribirías en la noticia?, etc. Otra versión de esta actividad sería la de que estás en el futuro y compras el periódico y en primera plana ves la noticia a cerca del *Grupo X* y su gran logro... ¿Cómo se titularía la noticia?, ¿qué leerías?, etc.

- **Visualizaciones** guiadas *en situaciones de relax*: Una visualización con los ojos cerrados y música de relax que invite a la gente a viajar al futuro e imaginarse cómo sería la situación con la meta conseguida.

- **Lluvia de ideas:** Una conversación donde todos los participantes del grupo van diciendo cosas sin juicio ninguno, exagerando y ampliando las aportaciones para fomentar la creatividad y la participación.

- *Uso de las distintas **dinámicas***: se pueden desarrollar primero en individual o en pequeños grupos o en entrevistas, y después compartir las respuestas en gran grupo para crear el sueño compartido.

CLAVES

- Significado común de lo que quieren y de lo que quieren más
- Dinámicas provocativas y sugerentes
- Elementos culturales o de la idiosincrasia grupal
- Fomentar la creatividad, y la participación
- Materializar en artefactos

HERRAMIENTAS

- Máquina del tiempo
- Comprando habilidades
- Llamada del futuro
- Varita mágica
- Periódico del futuro
- Técnicas artísticas
- Visualizaciones Guiadas
- Lluvia de ideas

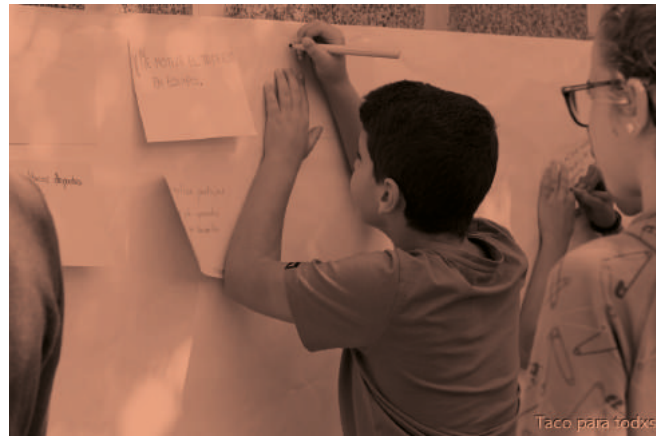
7.3. Experiencia de ejemplo: El Tendedero de Nuestras Ilusiones

En un grupo de maestros y maestras que se encontraban en un acto formativo y que querían mejorar su actuación en su colegio, se llevó a cabo el sueño de la siguiente manera:

Se acostaron todos en el suelo con sus esterillas y sus cojines para estar cómodos. Se puso música de relax y se comenzó una visualización guiada en la que se invitó a los participantes a imaginar que, tras el paso del verano, llegaban al colegio y todo funcionaba como ellos y ellas deseaban que funcionara, poniendo en marcha las estrategias aprendidas y funcionando como un buen equipo, como el equipo que les gustaría ser. Se hicieron preguntas como: ¿cómo funciona tu colegio?, ¿y el equipo de maestros y maestras?, ¿qué es diferente?, ¿cómo lo notas? ¿y cómo lo notan el resto de compañeros y compañeras? ¿y el alumnado y las familias?, ¿qué cosas diferentes haces tú y los demás?, ¿qué piensas y sientes?, ¿qué acciones diferentes se ponen en marcha y qué efecto tienen?, etc.

Después de esta visualización todos comienzan a compartir sus sueños y en esta conversación comienzan a relatar cómo sería la situación lograda compartida. En la medida en que se va conversando se van apuntando las ideas en unos folios de colores: una idea por folio. No se enjuicia ninguna idea, todas se apuntan y se amplían con más y más preguntas.

Al final, se pusieron todos los folios en una cuerda que atamos de pared a pared para que todos y todas pudiéramos visualizarlo. Se llamó: «el tendedero de nuestras ilusiones» y se hizo una foto.



8 ¿Cómo diseñar el camino para llegar al destino?

Autoras:
Dácil Baute / Sofía Reyes-Bartlet / Carolina Martín

Separar la cuarta y quinta fase del proceso, «Diseño» y la de «Destino», puede resultar complejo por la circularidad del proceso. Desde el momento que el Grupo empieza a diseñar, se reparten tareas y empiezan a ejecutarlas. De manera que la línea que separa el diseño y la actuación se difumina.

Una vez se concreta el Sueño, y con él los objetivos, la fase de Diseño se basa en la concreción de líneas de acción para alcanzar la meta común planteada. Como se ha comentado, se busca una aproximación a la situación deseada, desafiando la realidad convencional que ha comenzado en la fase del sueño. Respondiendo a la

pregunta de cómo llevar a cabo el sueño, en esta fase el grupo diseña y organiza sus estrategias y actividades para lograr los objetivos comunes en forma de reto, lanzando una propuesta provocativa con creatividad y confianza de que sean alcanzadas.

En la fase de Destino, se concretan de forma más detallada las tareas y compromisos que permiten poner en marcha todas las actuaciones diseñadas en la fase del diseño. A partir de ese momento, se va vivenciando el plan de grupo y rediseñando de nuevo, ya que, en la medida en que se pone en acción, se va reajustando a las necesidades y las circunstancias. En sucesivos encuentros o conversaciones grupales, se van compartiendo los avances, para ir valorándolos y reformulándolos. Es por ello, que estas dos fases están prácticamente unidas en su desarrollo.

Gráfico 6
Camino hacia el destino o el camino es el destino

8.1. Claves relacionadas

A la hora de implementar las fases de Diseño y Destino pueden tenerse en cuenta una serie de claves que facilitan su desarrollo, como:

- Pensar en la forma de **organización** ideal para desarrollar al máximo el potencial de la iniciativa y lograr los objetivos de manera más rápida.
- Tener presentes todos los **recursos** descubiertos para facilitar que se incorporen en el Diseño. Como se comentó en la fase de Descubrimiento, pueden ser tanto recursos materiales, relacionados con habilidades, conocimientos, etc. de las personas participantes, también pueden ser ejemplos de experiencias exitosas o momentos de oro que puedan ofrecer pistas sobre formas exitosas de organizarse, etc. Además, el conocimiento de los recursos puede hacer que, en la fase de Destino, exista un reparto de tareas, acorde con lo que a cada persona le motivada más y está más capacitada para realizar.
- Haber desarrollado el **sueño**, en la fase anterior con mucho detalle, dando el mayor contenido posible y profundizando en el significado común que tiene para el Grupo. Es posible que al compartir el sueño y ampliarlo, ya empiecen aparecer, junto a los objetivos, ideas para alcanzarlos, que continuarán tomando forma en la fase de diseño.
- Emplear un lenguaje **metafórico** y motivador con una propuesta provocativa que desafíe lo convencional y abra nuevas posibilidades, favoreciendo la creatividad, la pasión, la esperanza y el entusiasmo.
- Es interesante que el diseño implique **aspectos** culturales, como valores y creencias; así como aspectos estructurales, relacionados con formas de comunicación, toma de decisiones, etc.[2]
- Mantener una mirada centrada en las **soluciones** y las fortalezas descubiertas, que permitan contemplar la situación presente desde una nueva perspectiva, que hace posible el cambio.

[2] La Indagación Apreciativa: Una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas, F. Varona, 2007. *Investigación y desarrollo*, año/vol. 15, número 002; Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, pp. 394-419.

- Llegar al máximo nivel posible de **concreción**, tanto en las líneas de acción planteadas, como en las actividades y tareas necesarias para desarrollarlas.
- Es importante que los **compromisos** se asuman de manera voluntaria y desde la motivación de cada persona, respetando incluso que alguna persona, no quiera o pueda participar en cualquier momento del proceso. Buscar un equilibrio entre invitar, dejar las puertas abiertas, sin forzar, favorece el compromiso y la implicación.
- Recoger la **información** de manera visible para todo el Grupo, de forma que se visibilice cómo se recogen las propuestas construidas conjuntamente y se facilite su ampliación.
- Es ideal ajustarse a los diferentes **estilos**. Hay personas que necesitan tener todo diseñado para ponerse en acción y por tanto, para estas personas es importante el consenso y la organización previa, antes de pasar al destino. Sin embargo, hay personas que pasan directamente a la acción, sin tener que diseñar con tanto detalle. Si el grupo es grande es posible que puedan darse las dos posibilidades a la vez, al dividirse en pequeños grupos. Si el grupo es pequeño, se puede hablar para que todos sepan que existen muchos caminos para poner en marcha estas dos fases y cada grupo elija cómo prefiere hacerlo.

8.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas actividades y herramientas útiles para el desarrollo de la fase de Diseño y de Destino de la Indagación Apreciativa son:

- De cara a **concretar** el sueño, en una serie de pasos y acciones que ayuden a materializarlo, hay una serie de estrategias que resultan útiles, como trabajar primero en pequeños grupos, para después realizar la puesta en común con todo el grupo e ir unificando y enriqueciendo las diferentes propuestas. Es importante resaltar lo común, sin desechar las particularidades, ya que estas pueden ser sumativas. En el intercambio, una idea particular puede suscitar otras ideas en el grupo que ayuden a mejorar las propuestas compartidas, por lo que todo suma.

- Si el grupo es pequeño también se puede **realizar** alguna dinámica en gran grupo en la que se lancen las preguntas necesarias para ayudar a las personas a concretar el sueño. Por ejemplo, partiendo del contenido del sueño compartido y de imaginarse realizándolo, se puede preguntar, ¿qué hizo el grupo para lograrlo?, ¿qué actividades y acciones desarrollamos para conseguirlo?, ¿cómo nos organizamos para realizarlo?. Utilizar pizarra, papeles de colores en las paredes, mapas, papelógrafos, etc., puede ser útil.

- Las preguntas reflexivas, abiertas y circulares resultan muy útiles para **alcanzar** un buen nivel de concreción en la fase de diseño, profundizar en las respuestas iniciales y relacionarlas con los recursos para que los integren. Por ejemplo: ¿Por dónde empezamos?, ¿qué necesitamos?, ¿cómo nos pueden ayudar los recursos que hemos ampliado en fases anteriores?, ¿cómo nos pueden ayudar los demás?, ¿qué necesitamos que los demás pongan en marcha?, ¿qué recurso se necesita para llevar a cabo esta tarea?, ¿qué personas tienen estos recursos?, etc. De esta manera, se «desmenuza» la propuesta en pasos (actividades y tareas) del camino, que van a permitir que las personas asuman compromisos.

- Se puede **representar** de manera visual el camino diseñado, colocando en folios de colores o cartulinas, los pasos que se han ido desgranando en el debate y que conforman dicho camino, para que se puedan intercambiar ideas y que cada persona, viendo cada tarea pueda elegir cuál le motiva más. De esta forma, la asunción de compromisos será voluntaria y cada persona escogerá la tarea en la que más pueda aportar.

CLAVES

- Pensar en la forma de organización ideal
- Tener presentes los recursos descubiertos
- Haber detallado el sueño
- Lenguaje metafórico y motivador
- Aspectos culturales y aspectos estructurales
- Mirada centrada en soluciones y fortalezas
- Máximo nivel de concreción
- Compromisos voluntarios y desde la motivación
- Información visible a todo el grupo
- Ajuste a los estilos mediante el consenso

HERRAMIENTAS

- Pequeño grupo - Gran grupo
- Resaltar lo común sin desechar particularidades
- Preguntar en pasado ¿y qué pasó?
- Preguntas reflexivas, abiertas y circulares
- Representación visual

8.3. Experiencia de ejemplo: taller formativo Una mirada apreciativa en la intervención comunitaria

En el taller formativo *Una mirada apreciativa en la intervención comunitaria*, desarrollado por la Asociación de Terapia Familiar y Mediación de Galicia, un grupo con profesionales sueña con aprender cosas nuevas y conocer herramientas diferentes, divertidas y creativas, a la vez que útiles y aplicables a diversos contextos, va extrayendo los ingredientes e ideas del sueño y colocándolas en papeles de colores, que quedan esparcidos por el sueño.

Seguidamente las personas van paseando por la sala, mirando y escogiendo de todos los ingredientes, aquel qué más les motivara empezar a aumentar en su día a día para materializar su sueño.

Una vez todas las personas tenían su ingrediente, van caminando por la sala y agrupándose para diseñar, cómo los pueden combinar y qué pasos tienen que dar para desarrollar, al menos, una actividad, que les permita avanzar a hacia su sueño. Tras un espacio de intercambio y reflexión, cada pequeño grupo comparte el nombre que le había puesto a su familia, la actividad a realizar, los pasos y tareas necesarios para desarrollarla. El resultado fue el siguiente:

FAMILIA VERANO AZUL:

Crear un grupo de trabajo para verse mensualmente para compartir ideas y propuestas de acción ante las dudas que surjan en nuestros respectivos ámbitos de trabajo. Se puede formar un grupo de WhatsApp para estar conectados.

Ingredientes del sueño:

- Compartir con ganas
- Trabajar con ilusión
- Mayor tolerancia y apertura
- Prestar atención a los elementos metafóricos, al juego serio
- Tranquilidad para trasladar la responsabilidad a los usuarios y las usuarias
- Afectividad
- Crear una «tripulación» con chavales con «dificultades» y llevarles de «viaje» para que sean quién realmente son y aprendan a tomar decisiones, a coordinarse, etc.
- Hacer cosas para los demás juntos
- Movilizar capacidades en el cliente

Tareas:

C.: Copistería
M. L.: Enviará un recordatorio semanal
B. y B.: Viandas y dulces varios
R.: Mandar
A.: Recursos bibliografías
P.: Lugar de reunión
I.: Acta
A.: Refrescos

FAMILIA: CONSTRUYENDO JUNTOS/AS.

Hacer un encuentro que combine los ingredientes de este grupo para que se convierta en un impulso a la construcción conjunta.

Ingredientes del sueño:

- Trabajar con grupos en comunidad (mujer, interculturalidad, mayores...).Trabajar con ilusión
- Mejoraría el trabajo de toda la ORGANIZACIÓN
- Facilitar que las personas de la asociación generen sus propios proyectos
- Ser capaz de transmitir esta metodología a los/as compañeros/as de trabajo
- Los grupos se implican más, se empoderan, se llevan mejor, se valoran... Las personas son las protagonistas
- Trabajo en red
- Más implicación en proyectos, porque vemos cómo hacerlo y tenemos ganas

Paso previo:

- Convocatoria diferente y divertida
- Diseño de la dinamización del espacio

Tareas:

M.: Avisar a los/as asistentes
S.: Buscar un espacio especial
M.: Infraestructura alimentaria

FAMILIA: ¡¡COM.ORG!!:

Curso de Teatro, Orquesta grupal

Ingredientes del sueño:

- Ajuste al cliente
- Más atrevidos para usar la creatividad y el humor como herramientas de trabajo
- No perder la perspectiva
- Ser menos serio, tener más humor e informal
- Eficacia y fluidez
- Quitarse del medio para que los demás generen
- Trabajar con grupos como facilitadores

Tareas:

B.: Diseño cartel
I.: Público
M.: Local
I.: Vestuario
A. y M.: Guionista
A.: Cámara
C.: Difusión en las redes sociales
J. A.: Buscar al ponente (profesor)
L.: Alumno/as

8.4. Bibliografía del Bloque II A

Barrett, F. J. y Fry, R. E. (2010). *Indagación Apreciativa: un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa*. Montevideo: Xn consultores.

Bushe, G.R. (2010). A comparative case study of appreciative inquiries in one organization: implications for practice. *Review of Research and Social Intervetion*, *29*, 7-24.

Cooperider, D. and Whitney, D. (2005). *A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Gergen, K. y Gergen, M. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Madrid. Paidós.

B. Enfoque del marco lógico

¿Cómo hacemos una planificación grupal participada?

Autora:
María E. Fonte

En este caso, vamos a explicar en líneas generales el proceso de planificación conjunta que siguen los grupos de trabajo vinculados a la estrategia Juntas En la misma dirección. Se basa en el Enfoque del Marco Lógico, combinándolo con otra metodología también recogida en esta Guía, el enfoque sistémico apreciativo. Se han realizado adaptaciones de ambas metodologías a la realidad de los grupos con los que se trabaja, por lo que no se aplican de manera 'pura'. Cuenta con varias fases o etapas:

- Análisis de participación
- Árbol de problemas
- Árbol de objetivos
- Análisis de alternativas
- Matriz de planificación

¿En qué consiste cada una de ellas?:

- **Análisis de participación:** Permite identificar los recursos, entidades y colectivos proclives, neutros y contrarios al grupo, entidad o colectivo. Además nos acerca a identificar al colectivo o *target* con el que se quiere trabajar o sobre el que se desea incidir. Este análisis de participación, del que se genera una clasificación, será utilizado en otros momentos de ejecución del plan de grupo resultante.
- **Árbol de problemas:** Cada una de las personas realiza una lluvia de ideas a cerca de los problemas que se detectan entorno a la temática que se desea trabajar. Posteriormente se establecen relaciones causa-efecto, permitiendo hacer un análisis de la realidad, un diagnóstico inicial y general de la problemática a abordar. El análisis de problemas permite estar con los pies en la tierra', ya que pretende reflejar la realidad de la situación a mejorar, con todo lujo de detalles y entendiendo a través de las relaciones causa-efecto la lógica que los problemas siguen. Así se determinan las raíces del árbol, es decir, las causas más primarias; el problema focal que se ubica en el tronco y los efectos provocados por las causas (ubicados en las raíces del árbol) que se localizan en las ramas. Siempre responde a una lógica y lectura vertical desde la raíz hasta las ramas. Dado que en ocasiones no se entiende de la misma manera un concepto o situación, esta fase requiere de mucho diálogo, preguntas circulares y búsqueda de consenso. Por ello, puede resultar una fase algo tediosa, pero es fundamental para generar el consenso e incluso para cohesionar y fortalecer el propio grupo.
- **Árbol de objetivos:** Se deja de hablar de problemas y todos y cada uno de los identificados se transforma en objetivos, haciendo una nueva redacción de la situación detectada inicialmente, pero en esta ocasión la redacción será formulada en positivo. Así pues, las relaciones causa-efecto pasan a ser medio-fin. Es decir, las raíces son medios para alcanzar los fines que se ubican en las ramas. Al dejar de hablar de problemas, la visión del grupo se centra en los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo que se determine en esta fase, es lo que les hará identificarse como grupo o colectivo, ya que todas las personas perseguirán alcanzar los mismos objetivos, que

han sido establecidos de manera consensuada por las participantes en este proceso.

- **Análisis de alternativas:** Dado que es habitual que de un mismo árbol de objetivos salgan varias ramas o temáticas, suele ser necesario realizar un análisis de cada una de ellas, que permita establecer criterios y determinar cuál de ella o ellas priorizar.
- **Matriz de planificación:** Es el resultado final del proceso de planificación y permite tener en un solo cuadro el objetivo general o fin al que se desea contribuir, el objetivo específico que se alcanzará por el grupo, los resultados que se necesitan ver para lograr el objetivo específico y las actividades que se deben realizar para alcanzar los resultados.
- Además, para valorar en qué medida se han alcanzado los logros propuestos, es decir, el objetivo específico y los resultados, se establecen **indicadores** de evaluación y sus respectivas fuentes de verificación. Estas últimas no son más que las herramientas que van a permitir obtener la información necesaria para determinar el grado de consecución de los indicadores establecidos. Por último, la matriz de planificación incluye la temporalidad, que viene a ser el tiempo necesario para llevar a cabo el plan de grupo que se ha diseñado. Todo el proceso descrito de manera sintética solo pretende dar una sencilla respuesta a cómo desarrollar un proceso de planificación grupal participada que genere un trabajo grupal autónomo.

9.1. Claves relacionadas

Se pueden identificar varios elementos clave que redundan en el proceso de planificación grupal:

- **Generar** espacios agradables, cómodos y en los que las relaciones personales se puedan dar con facilidad.
- **Establecer** mecanismos de diálogo entre las personas de manera que puedan llegar a consenso.
- **Los problemas** de los que se hablen, preferiblemente deben ser concretos, evidentemente que estén

directamente vinculados a la temática sobre la que se trabaja y que no sean una ausencia de solución.

- **Los objetivos** también han de ser concretos, alcanzables y medibles.
- Otra clave importante, es **establecer** una temporalización al plan de acción, es decir, dar respuesta a ¿cuánto tiempo se prevé que se va a necesitar para realizar las acciones recogidas en el plan de grupo? Esto ayuda, a que las iniciativas no desaparezcan con el tiempo o que se ralentice el proceso simplemente por no saber en qué momento se van a realizar las actividades.
- Por otro lado, es importante **ser flexibles** con el plan, pudiéndolo adaptar en algunos casos, a la realidad del proceso.

9.2. Actividades y herramientas útiles

A continuación se proponen algunas actividades y herramientas más concretas que permiten generar contextos propicios para diseñar la planificación de manera grupal.

- Realizar las reuniones de planificación habiendo **consensuado** previamente las fechas y horarios de las mismas. Es decir, establecer una calendarización específica que prevea las reuniones dedicadas a la planificación.
- En caso de que alguno de los problemas o **temáticas** se 'enquiste' en el diálogo, es preferible parar la conversación al respecto y aplazarlo a la siguiente reunión.
- En ocasiones los **aspectos** previos al proceso de planificación en si mismo, suelen pasar desapercibidos o se les dedica poca importancia, por ello es fundamental generar motivación y buscar espacios agradables que faciliten la comodidad y cercanía de y entre las personas que participarán.

9.3.
Experiencia de ejemplo:
Juntas En la misma dirección

Como experiencia se puede tomar de ejemplo, la planificación participada que se ha realizado en los grupos de trabajo vinculados a la estrategia de gestión de la diversidad cultural para el fomento de la convivencia y la cohesión social *Juntas En la misma dirección*. Estos grupos de trabajo, incluido el Grupo Participación Social, han aplicado la metodología y pautas que quedan recogidas en este capítulo, con el fin último de generar una estructura común, que permita articular las acciones a realizar en torno a unos objetivos, resultados e indicadores. Esto también ha contribuido a generar un discurso común sobre aquello que persigue el grupo, colectivo o asociación.

BLOQUE III

EL DÍA A DÍA: ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO

10 ¿Cómo se planifica una reunión?

Autora:
Gladys Gutiérrez

Para que la planificación sea exitosa se tendrán que tener en cuenta varios puntos que se irán desgranando en este capítulo.

Por una parte, cabría destacar que, quizás lo que presenta mayor dificultad y va a llevar más tiempo a las personas que participen en este proceso es «la construcción conjunta». Por otra parte, en la medida que la planificación se desarrolle, partiendo de las personas en todo el proceso, dicha planificación será más ajustada y eficaz. Por este motivo, es importante y muy útil cuidar los detalles de la planificación de la actividad que se va a realizar, de manera que se facilite la construcción compartida. Esta forma de construir puede

ser mucho más lenta, pero seguro que es mucho más rica que cualquier otra que se diseñe.

A lo largo de este capítulo, se desarrollarán en profundidad algunos de estos aspectos que facilitan la construcción compartida, que se podrían resumir en:

- Conciencia de los objetivos
- Conocimiento del grupo
- Cuidar la relación entre las personas
- Flexibilidad y poco apego al diseño
- Utilizar el humor
- Tener presente el tiempo
- Creatividad sin límite de cantidad
- Tener en cuenta, en la planificación, la difusión de la misma y convocatoria

10.1. Claves relacionadas

A continuación, se presentan una serie de claves a tener en cuenta en la planificación previa de una reunión para que sea exitosa:

- **Mejor** diseñar entre varias personas que una sola. Las ideas mejoran y se suman.
- **Tener** claro el objetivo que se pretende conseguir en la reunión que se está planificando.
- **Conocer** algunos datos sobre las personas que forman el grupo, como por ejemplo, si están voluntariamente en esa reunión o no, qué esperan de la reunión (esto es muy importante), si llevan tiempo reuniéndose y ya se conocen o es la primera vez que se encuentran, si ya han tenido experiencia previa de trabajar con otras personas, etc.
- **Incluir** en la planificación elementos que no solo ayuden a conseguir el objetivo planteado sino que además, cuiden la relación entre las personas y la vivencia de que esa reunión es agradable e incluso, con algún toque lúdico y de humor. Para ello se puede incluir siempre alguna dinámica de conocimiento entre las personas del grupo (si es que no se conocen) o que fomente la relación, aumente la confianza, la comunicación y la satisfacción. Si hay mucha creatividad se pueden unir las dinámicas en este sentido con el contenido que se desea trabajar.

- **Planificar** teniendo conciencia de que es un guión, que es nuestro solo en el momento en el que lo elaboramos, para que pase a ser de todas las personas del grupo una vez que se comienza a llevar a cabo, por lo que son estas personas las que «experimentan» sobre la marcha y de manera improvisada, cómo van surgiendo las cosas y cómo se va desarrollando la dinámica. Esto hará que seamos flexibles y tengamos poco apego a nuestro diseño. Si no sale tal cual como habíamos diseñado, es que hemos «escuchado» al grupo y por tanto ¡ha salido bien!
- No olvidarnos del factor **tiempo**. Diseñar de más puede estar bien, pero puede ser un arma de doble filo. Es mejor ser generosos que tacaños por lo que no hay que andar con prisas. Mejor diseñar poco y dedicar tiempo para cada actividad, que diseñar mucho y correr. Para evitar que el tiempo nos sorprenda, tanto por que se ha ido rápido o porque nos sobra, es mejor tener un «plan B» (uno para menos tiempo y otro para más, para poder decidir sobre la marcha en la reunión cuál utilizar).
- Tener muy presentes el **material** necesario para llevar a cabo la sesión. Ir con antelación y dejarlo todo preparado antes de que las personas del grupo lleguen.
- Todas las reuniones deben ser planificadas, no se debe dejar nada a la **improvisación**, aunque se puede improvisar y saltarse el guion una vez se haya planificado todo bien.

10.2. Actividades y herramientas útiles

A la hora de desarrollar las claves expuestas para la planificación de una reunión grupal es útil tener en cuenta una serie de actividades y herramientas ordenadas en pasos, que a continuación se presentan:

- Primero, con los objetivos claros, los contenidos a trabajar se puede **hacer** una lluvia de ideas sobre lo que se podría trabajar. En este momento podría ayudar que la persona o el grupo de personas que están diseñando la reunión pudieran imaginar cómo les gustaría que fuera esa sesión. Es una fase en la que no hay críticas sobre lo que se dice. Todo vale. Las ideas van saliendo y sin ningún tipo de

valoración de las mismas se van sumando y se van ampliando.

- Es importante también **reconocer** al o los/as lideres naturales que asistan a la reunión, ya que estas personas pueden ser en quienes se tengan que apoyar los facilitadores para que las reuniones sean satisfactorias y también darán pistas de cómo se deberá o no ir modificando la forma de llevar la misma.
- Una vez que ya se han elaborado las ideas, se empieza a valorar cuál puede ser mejor, más **ajustada** a las personas del grupo, más factible para lograr los objetivos propuestos, más útil y eficaz.
- Para tomar **decisiones** también puede ayudar pensar en las cosas que han ido bien en reuniones anteriores (si es que las ha habido), que han gustado al grupo o que han valorado positivamente. Si algo funciona ¡más de lo mismo!
- Se eligen, se les da orden y se narra como una **historia**. El resultado final debe ser como un cuento que tiene sentido: un comienzo, un desarrollo y un final.
- Es bueno dejar un espacio siempre al final para que las personas puedan tener la oportunidad de **valorar** la reunión. Puede ser en público y en gran grupo respondiendo a la pregunta ¿Cómo se han sentido y en qué ha sido útil esta reunión? o ¿qué es lo que más les ha gustado? O en privado y de manera anónima. Esto nos puede dar pistas de qué ingredientes les gusta más a ese grupo en particular y cuáles no para otros diseños posteriores.
- Si no es la primera reunión, se puede dejar un **espacio** al principio para recordar lo visto y trabajado en sesiones previas y aclarar dudas.
- **Hablar** previamente con las personas que posiblemente asistan para saber cuáles son las necesidades al respecto del tema que se trabajará y crearles la necesidad de asistir a la misma.
- Intentar elegir el **día**, la hora y el lugar más adecuado para que las personas que estén interesadas en asistir lo puedan hacer.
- **Recordarles** uno o dos días antes de la reunión la fecha, hora y lugar de la misma.

10.3. Experiencia de ejemplo: Organización del encuentro «Barrios con vivencias»

Para ayudarnos a comenzar a planificar esta actividad nos fue muy útil hacernos algunas preguntas:

- **¿De dónde surge la idea?**

Surge por iniciativa de Grupo Participación Social, que es quien nos ha dado muchas de las pautas que hemos utilizado en el trabajo de Participación Ciudadana El Fraile. así como a Participación Ciudadana «Taco para todxs» y quien está recabando las claves para la participación.

- **¿Qué objetivos se pretende con esta actividad?**

Con esta actividad queríamos mostrar los resultados que se estaban teniendo después de un año trabajando en Participación Ciudadana El Fraile, Participación Ciudadana «Taco para todxs» y Grupo Participación Social. De manera que el encuentro también sirviera para intercambiar claves útiles en el proceso participativo y se fortalecieran vínculos entre los tres grupos.

- **¿Cómo llevamos a cabo la planificación?**

Primero visualizamos toda la jornada y a partir de ahí decidimos hacer la presentación del barrio anfitrión, realizar varias dinámicas, tener un momento de convivencia para favorecer el conocimiento de las personas participantes y poner en común el trabajo que se está realizando en los dos barrios, El Fraile y Taco, apoyándonos en Grupo Participación Social.

- **¿A quién invitamos?**

A las personas de Grupo Participación Social, de Participación Ciudadana El Fraile y de Participación Ciudadana «Taco para todxs», a los/as vecinos/as del barrio anfitrión, a las autoridades tanto del Cabildo como de los Ayuntamientos implicados, a la prensa y a OBITen.

- **¿Cuándo realizar la actividad?**

Decidimos hacerla consensuando la fecha con el resto de los Grupos para garantizarnos una mayor participación.

- **¿Cómo nos organizamos?**

Para organizarnos nos dividimos las tareas en grupos, para alcanzar el siguiente resultado:

Se realizó la difusión e invitación por varios medios: boca a boca, redes sociales, rueda de prensa, etc.

Planificamos cuáles eran los materiales que íbamos a necesitar para todo el día: sillas mesas, equipo de sonido, materiales para trabajar en las dinámicas, comida, etc.

Buscamos el mejor entorno, para llamar la atención y que las personas del barrio participaran.

Realizamos distintas dinámicas para conocernos, actividades de grupos para que construyeran sus relatos, presentamos y compartimos las conclusiones finales. Nos separamos en grupos, cada grupo tenía representar su historia de la manera que quisiera: en forma de dibujo, historia, con palabras o lo que nuestra imaginación quisiera.

Hubo una comida multicultural en la que las personas participantes aportaban algo para compartir.

Tuvimos momentos de ocio.

11

¿Cómo convocar una reunión o encuentro?

Autor:
Sergio Barrera

Convocar significa el proceso mediante el cual, se anuncia o invita públicamente a un acto, en el que queremos que participen determinadas personas y es esencial para que haya participación. La convocatoria es la puerta de entrada, a partir de la cual se generan expectativas en torno a las ideas y sus objetivos para producir en las personas una respuesta que esperamos sea tan positiva, que esté dispuesta a asistir, a pesar de los múltiples compromisos o distractores que hoy en día nos acompañan en una sociedad muchas veces con exceso de información.

11.1. Claves relacionadas

A continuación, se presentan las claves más relevantes relacionadas con el proceso de comunicación:

- **Lenguaje cercano** y conocido por todas las personas.
- **Manifestar** el sentimiento de unidad, el mensaje a transmitir es que juntas las personas pueden lograr lo que no se consigue de manera individual.
- Marco de interés global con un sentido local. Al efectuar la convocatoria se puede **explicar** el sentido de participación en un proyecto local pero de trascendencia global
- **Relación horizontal** que se caracterice por la proximidad, igualdad y libertad de expresión entre las personas participantes.
- **Emplear** una simbología que promueva el sentido de pertenencia, por ejemplo: construyendo un lema común que sea motivante para todas las personas implicadas en el proceso.
- **Generar** ambientes que propicien los valores culturales y ambientales pues el marco de referencia estará enlazado a los valores que se quieren transmitir o reforzar
- **Preguntar** desde la convocatoria por las motivaciones y habilidades de las personas que se van convocando.
- **Destacar** en el mensaje lo que puede aportar la persona, por encima de lo que puede recibir.

11.2. Actividades y herramientas útiles

Se pueden definir varios enfoques para desarrollar el proceso de convocatoria. Por un lado, las pequeñas fases que se deben realizar en el proceso de convocatoria y, por otro lado, los condicionantes que lo hacen exitoso incidiendo en los elementos que forman el proceso de comunicación:

Definición del mensaje

- **Objeto:**

La convocatoria debe dar de forma directa y corta el fin que persigue. La redacción de la convocatoria debe estar en lenguaje coloquial, accesible, incluyente, sugerente y motivador y con un diseño sencillo.

Es importante destacar el lugar, la fecha y la hora.

- **Alcance:**

¿Es la convocatoria única o es parte de una serie de actividades?

Si la convocatoria es parte de un programa más amplio y secuencial, tendrá que definirse a que capítulo corresponde.

- **¿A quién va dirigido?**

El mensaje puede ser específico según el grupo social y en función, esto puede influir en el contenido y forma de redactar y exponer el mensaje.

- **¿Qué región?**

La región o zona geográfica podrá tener unas condiciones más o menos restrictivas para realizar la actividad.

Definición del canal de comunicación

Lo peor que puede ocurrir es que el mensaje no llegue a las personas que queremos invitar, y cada tipo de canal posee sus propios elementos o herramientas de difusión:

- El más antiguo, **'el boca a boca'** de lenta difusión y poca precisión, efectivo a largo plazo como medio de difusión para concienciar.
- Parecido al anterior, vía oral directa, es **la megafonía** utilizada con frecuencia a través de coches que recorren las calles en barrios o pueblos para anunciar eventos populares. Es muy útil para los trabajos en contextos locales.
- El canal más directo es **el escrito** en el tradicional panfleto, algo más elaborado y costoso, puede difundirse a través de un poster o medios de prensa local o regional, o aprovechando espacios transitados (centros de ciudadanos, colegios, etc.)
- Las **vallas publicitarias** son buenas pero muy costosas.
- **Los medios radiofónicos y audiovisuales,** como la radio y la televisión, son más costosos, pero es posi-

ble que existan espacios más accesibles dirigidos a la comunidad, que pueden ser aprovechados y son de gran importancia, como las emisoras locales, en los casos que se dirija a una zona o territorio específico.

- **Los medios digitales** en red, partiendo del marco básico de Internet con sus múltiples aplicaciones, como las páginas web, unas públicas y otras privadas, los blogs de gran desarrollo independiente, las redes sociales como Facebook, Twitter, Google+, Youtube, Skype, etc.

  Ventajas: de acción instantánea, con muchos recursos audiovisuales y de bajo costo.

  Desventajas: Todavía hay personas que o no lo usan o tienen serias dificultades para ello, en especial las personas de cierta edad.

- **El teléfono fijo o móvil**, a través de los Smartphone ya se conecta con la mayoría de los sistemas de comunicación. Los nuevos teléfonos incorporan las ventajas de los ordenadores en cuanto a conectividad. Es quizás el nuevo medio de comunicación por excelencia, ya que integra además, los medios digitales en tiempo real.

  Esto requiere definir una buena estrategia que asegure que llegue el mensaje.

Temporalidad

- **¿Con qué anticipación se debe dar la convocatoria?**

En general se estima que ni menos de dos semanas ni más de cuatro.

- **¿Con qué frecuencia?**

La frecuencia con que se debe hacer la convocatoria dentro del período de difusión, dependerá de los costos. Es útil recordar de manera frecuente, a la vez que se difunde el mensaje positivo de la convocatoria, por lo menos un par de días antes como refuerzo.

Actores

Si tomamos en cuenta los actores del proceso de comunicación tenemos que pueden ser condicionados por varios aspectos:

Público receptor:

- Que sea percibido, es decir, que llegue al receptor– análisis de canales de información –**asegurar** efectividad. Es necesario tener algún indicador del nivel de percepción, por ejemplo número de llamadas telefónicas para informarse o consultas hechas a la web.
- Que se pueda **entender** por medio de una redacción sencilla con palabras del vocabulario popular.
- Que le interese al receptor por **estar unido** a sus necesidades y motivaciones, y que sea atractivo, despertando su curiosidad.
- Que sea **oportuno** en tiempo, debido a que muchas necesidades están asociadas a ciclos naturales del año.
- Que **rompa** las barreras del receptor, como para que lo incluya en su agenda, es decir, que motive lo suficiente para hacer un hueco. Como se mencionó al principio, el nivel de información que hoy en día se transmite a través de los distintos medios de comunicación es tan grande, que a las personas les cuesta tomar prioridades, por lo que es importante despertar cierta emotividad, conectar con los sentimientos.

Promotor del evento:

Si el promotor no es conocido será muy difícil convocar, de tal forma, además de la convocatoria particular del evento, es deseable que el promotor tenga un medio de promoción o marketing de su gestión. Al decir gestión, convendría difundir los objetivos o principios que los guían, sus aliados o socios, y sobre todo resultados.

Mensajero:

Conocimiento del tema, si el que da la convocatoria conoce del tema puede poner énfasis en los aspectos más importantes.

Si además tiene experiencia puede buscar el argumento más motivador y más apropiado.

Por último, *los prescriptores*, que son las personas cercanas al público objetivo que pueden difundir la convocatoria dentro de su ambiente, como un religioso dentro de su congregación, un entrenador deportivo en su club, hasta el bar de la esquina. Los prescriptores o agentes claves tienen un efecto multiplicador muy interesante.

Lugar de convocatoria:

- Ajustado al **aforo** esperado, no se puede convocar en un recinto ni muy pequeño ni muy grande, que de la sensación de que a pocos les interesa.
- Hay que tener en cuenta las **condiciones** ambientales, como luminosidad, ventilación, accesibilidad etc.
- Que el titular o representante del recinto **no tenga** conflictos o limitaciones ideológicas con el público a convocar, por ejemplo, una concentración por el maltrato animal en una plaza de toros o una convocatoria en pro de los desahuciados en el auditorio de un banco.
- Que el lugar de convocatorias consecutivas sea en la medida de lo posible el mismo, o rotatorio en sedes de cada grupo participante.

11.3. Experiencia de ejemplo: Open Space Intercultural

El Open Space Intercultural es un espacio de encuentro e intercambio, en el que se presentan ideas que buscan colaboraciones de entidades y personas para hacerlas realidad. En el *IV Open Space Intercultural: Construyendo realidades diferentes* de la estrategia Juntas En la misma

dirección, se realizó una convocatoria que combinó diferentes elementos. Por una parte, se elaboraron vídeos sencillos invitando a participar en el evento y conocer las ideas que se presentaban.

Para los carteles, textos informativos y el boletín, se buscaba la sencillez y la creatividad, para transmitir en qué consistía el evento y despertar interés de manera clara y personal.

En las redes sociales, especialmente en Facebook, se lanzaba información renovada con mucha frecuencia, junto con radio y prensa.

Además de lanzar una convocatoria generalizada, se desarrolló otra convocatoria más personal con correos electrónicos y llamadas telefónicas a entidades, colectivos y personas con objetivos afines.

Además, se elaboró un dossier informativo que se envió a diferentes canales de televisión, logrando que uno se interesara en uno de los proyectos que se presentaron en el evento y realizara un reportaje. De cara a una futura edición, no hay mejor convocatoria que generar un buen recuerdo en las personas participantes y visibilizar los resultados del Encuentro.

12

¿Cómo dinamizar y moderar una reunión?

Autora:
Lorena Oval

Las personas se reúnen con mucha frecuencia, convirtiéndose esta actividad en uno de los fundamentos de la propia vida comunitaria y de su desarrollo. Esto hace necesario que este tipo de encuentros estén bien planificados y organizados para que *den sus mejores frutos*. En este capítulo, se pretende ofrecer una panorámica de los principales aspectos a tener en cuenta durante la dinamización de una reunión, procurando así facilitar una visión global que permita realizar esta labor de manera satisfactoria.

Para dinamizar una reunión hay que saber estructurar sus diferentes fases. Hay que tener en cuenta que co-

mienza desde el momento en que se plantea y finaliza cuando se consiguen los objetivos marcados. Además, hay que identificar a quién va dirigida para seleccionar adecuadamente el tipo de dinámicas que se llevarán a cabo y asegurar que el mensaje se transmita de forma clara. Durante la reunión, la persona facilitadora tiene un importante papel, fomentando el diálogo y garantizando su adecuado desarrollo para que se cumpla con los fines propuestos. Al finalizar, debe valorarse, así como recordarse las conclusiones y acuerdos establecidos entre las personas participantes.

12.1. Claves relacionadas

- **Crear** un clima de confianza
- **Procurar** que la participación sea divertida y amena
- **Controlar** los tiempos
- **Fomentar** el conocimiento entre las personas participantes
- **Propiciar** la igualdad de oportunidades
- **Construir** valores y actitudes con el grupo
- **Recoger** de manera visible los acuerdos alcanzados
- **Visibilizar** el proceso que se está desarrollando
- **Hacer** que las personas participantes se sientan protagonistas
- **Mantener** una actitud motivadora que promueva el diálogo y favorezca la toma de decisiones.

12.2. Actividades y herramientas útiles

- **Crear un clima de confianza** es fundamental para el desarrollo del encuentro y el crecimiento del propio grupo. Para ello, se recomienda identificar el tipo de reunión y las personas a las que va dirigida, ya que esto proporcionará información suficiente para saber cómo planificar el encuentro y hacer que las personas se encuentren cómodas. Hay que buscar un lugar que reúna unas condiciones ambientales propicias (temperatura suave, luz adecuada, ausencia de ruidos, etc.), así como realizar una distribución del espacio que permita colocar los asientos en círculo para que todas las per-

sonas puedan verse las caras y sea posible llevar a cabo las dinámicas seleccionadas. Contar con algo de comida y bebida, así como combinar el trabajo con momentos distendidos, en los que las personas puedan relacionarse libremente y de manera cercana, ayuda a generar un clima propicio para trabajar grupalmente.

- **Procurar que la participación sea divertida y amena** es primordial para el buen funcionamiento del grupo y para que las personas se sientan motivadas a participar en este tipo de procesos. Para ello, además de generar un clima de confianza, se recomienda hacer uso del sentido del humor, así como desarrollar dinámicas y juegos que promuevan cambios de ritmo y posición. Buscar lugares apropiados también es fundamental para ello, incluso saliéndose de lo establecido como ´normal´, como por ejemplo un parque, una plaza, un bar, etc.
- El **control de los tiempos** se llevará a cabo desde el principio hasta el final de la reunión. Al comenzar, se recomienda esperar entre 5 y 10 minutos de cortesía por las personas que hayan confirmado su asistencia, pero sin extenderlo más, puesto que hay que respetar y valorar a las personas que han acudido en el horario establecido. Se tendrán en cuenta además los tiempos previstos para cada uno de los temas, lo que dependerá de la importancia y complejidad de cada uno de ellos. Terminar la reunión a la hora prevista es fundamental para que las personas no pierdan el interés de cara a futuros encuentros. A pesar de que es importante atender a estos aspectos, la persona facilitadora debe saber buscar el equilibrio entre el respeto y la generosidad con los tiempos, sabiendo identificar en qué momentos hay que saltarse el ´protocolo´ porque el grupo se encuentre avanzando en algún punto de interés.
- Para **fomentar el conocimiento entre las personas participantes**, se colocarán etiquetas con los nombres y la persona facilitadora se presenta dando pie a que todos y todas también lo hagan. En la presentación se pueden indicar varios puntos a describir, como por ejemplo si se asiste a título personal o en representación de alguna entidad y cuáles son las motivaciones para participar. Si se trata de la primera reunión, se puede generar una

dinámica específica para ello y así poder *romper el hielo*, como hacer pequeñas entrevistas por parejas con preguntas simples para ir conociendo a las personas que componen el grupo. El conocimiento mutuo es algo que se irá ganando progresivamente durante el proceso de referencia, más que en el propio desarrollo de la sesión, como por ejemplo durante los tiempos antes y después de las reuniones, en los descansos o trabajando conjuntamente para alguna actividad. Cuando se trata de un grupo más o menos estable y que ya tiene un cierto grado de conocimiento mutuo, es frecuente que de manera natural se den interacciones haciendo referencia a temas personales.

- Para **propiciar la igualdad de oportunidades** entre todas las personas, se recomienda hacerlas partícipes desde el primer momento, independientemente del tiempo que haya pasado desde que se iniciara el proceso. Para conseguir esto, al comienzo de la reunión la persona facilitadora o alguna asistente a la anterior, hará un recordatorio de lo trabajado y de los acuerdos alcanzados; de este modo se define el contexto de la reunión para que todas las personas sepan lo que va a pasar y qué esperar. A continuación, se expone con claridad y brevedad el orden del día para que todas conozcan los objetivos de la reunión, y cuando se vaya tratando cada uno de los temas, se invita a que compartan sus impresiones para que sean tenidas en cuenta. Hay que cuidar que se produzca un diálogo de forma ordenada, clara y breve, intentando que ninguna persona acapare el protagonismo y todas participen dando su opinión, incluso las más reservadas. Esto se consigue, por ejemplo, usando tarjetas para responder a preguntas que sean leídas por alguien o simplemente pegadas en la pared, o también, realizando murales y/o dibujos. Al finalizar, se pregunta por el grado de satisfacción del encuentro, se anotan las sugerencias a tener en cuenta y se pone lugar, día y hora para la próxima reunión teniendo en cuenta la disponibilidad de todas las personas presentes.

Relacionado con la igualdad de oportunidades está la **construcción de los valores y actitudes con el grupo**. Para ello, en los casos en los que sea necesario, lo ideal es que sean las propias personas las que definan consensuadamente cuáles serán las

normas y reglas a seguir. Por ejemplo, establecer un turno de palabra y/o fijar un tiempo máximo de intervención. Para esto, se aconseja explicar qué es lo que va a pasar durante el encuentro y preguntar qué es lo que tendría que darse o hacerse para que se desarrolle satisfactoriamente. Este aspecto depende del tipo de personas al que va dirigida la reunión, ya que no es lo mismo trabajar con un grupo de personas que asiste voluntariamente para tratar algún aspecto concreto en el que tienen interés que, por ejemplo, facilitar a un grupo de estudiantes de secundaria o a trabajadores/as de alguna empresa concreta. Aun así, existen unos valores comunes a cualquier reunión que se desarrolle: el respeto y la igualdad entre todas las personas.

- Para **recoger de manera visible los acuerdos alcanzados** se recomienda la utilización de un papelógrafo, la colocación de *papel craft* o el uso de tarjetas de colores. De esta manera se va recogiendo toda la información tratada y ayuda a que las personas asistentes la visibilicen, favoreciendo así su comprensión. También ayuda llevar materiales para hacer más visuales los contenidos trabajados durante las dinámicas, como por ejemplo papel, bolígrafos, rotuladores, creyones, ceras, tarjetas de colores, *papel craft*, masilla adhesiva reutilizable, *post-it*, gomets y/o pegamento. Al finalizar cada uno de los temas, se recomienda realizar un breve resumen, repitiendo el proceso al concluir la reunión, destacando las conclusiones, tareas y acuerdos alcanzados.

- **Visibilizar el proceso que se está desarrollando** en cada una de las reuniones es importante para no perder la perspectiva ni los objetivos del grupo. Para ello, puede servir de ayuda llevar actas de reuniones anteriores y materiales realizados por el grupo, ayudando así a recordar lo trabajado y a que las personas recién incorporadas puedan contextualizar y entender mejor el proceso llevado a cabo hasta el momento. Además, el proceso también se puede visibilizar a personas que no están presentes en la reunión, por lo que se recomienda registrar fotográficamente los encuentros para difundirlos posteriormente a través de las redes sociales, e incluso, hacerlo durante el transcurso de la misma para que más personas puedan

participar a través de comentarios o simplemente se muestre lo que se está trabajando. Si es posible hacerlo, se recomienda remitir el acta al poco tiempo de haber celebrado la reunión.

- **Hacer que las personas participantes se sientan protagonistas** es algo que en buena medida se puede conseguir con algunas de las claves mencionadas anteriormente. Para ello, es importante que la persona y sus aportaciones u opiniones sean valoradas y respetadas desde el primer momento, haciéndolas también responsables de los materiales y actividades que deriven del grupo. Participar activamente en cada una de las tareas derivadas de las actividades hace que las personas se sientan más protagonistas dentro del propio grupo (teniendo en cuenta que a cada persona se le puede dar mejor o gustar más algunas labores en concreto).

- Por último, **la actitud de la persona facilitadora debe ser positiva y motivadora para promover el diálogo y la toma de decisiones en el grupo**. Esta persona debe favorecer en todo momento la comunicación, ya sea a través del diálogo o de dinámicas que hagan participar al conjunto. Hay que tener en cuenta que lo que dice es importante, pero lo es más aún la manera que tiene de hacerlo, el tono de voz e incluso su lenguaje corporal y la manera de moverse por el espacio. Es importante mantener siempre la objetividad durante las reuniones, manteniendo una postura neutral y democrática, no autoritaria, ni impositiva. Debe mostrar interés por los resultados y la calidad de los mismos, pero también por el proceso y el crecimiento del propio grupo, haciendo sentir a las personas que lo componen que son las protagonistas y respon-

sables de los logros alcanzados. La persona facilitadora, además de ser una buena comunicadora, puede utilizar constructivamente el desacuerdo y reconducir la reunión siempre que sea necesario, usando su creatividad para pensar y actuar, transmitiendo una actitud positiva, en definitiva, motivando al grupo para superar las dificultades y alcanzar los objetivos planteados.

12.3. Reuniones grupales de Participación Ciudadana «Taco para todxs»

Participación Ciudadana «Taco para todxs» está constituido por vecinos y vecinas de Taco, que junto a representantes de entidades que trabajan en la zona, tienen el objetivo de colaborar para mejorar el barrio y fomentar el encuentro e intercambio entre la vecindad y los colectivos de las distintas zonas que lo componen. Desde su inicio, en marzo de 2012, el grupo se ha reunido periódicamente siguiendo en la mayoría de las ocasiones la estructura de reunión que se cita a continuación.

Como existe conocimiento mutuo entre las personas participantes, en la actualidad no es necesario hacer una ronda de presentaciones o poner etiquetas con los nombres, aunque se realiza esta labor cada vez que asiste una persona nueva. Para comenzar a dar contenido a la reunión, se retoma el trabajo de la sesión anterior, tanto para hacer un recordatorio como para que las personas recién incorporadas conozcan el contexto en el que se está trabajando; y se procede entonces a comentar los temas del orden del día.

Normalmente, se lleva algo para comer y beber durante la reunión que, junto a la disposición del espacio, ayuda a generar un ambiente agradable y distendido durante toda la sesión. En este caso, la facilitadora introduce los temas a tratar y el control de los tiempos, haciendo las preguntas correspondientes para que sean las personas participantes las que den respuesta y construyan los contenidos y actividades que se generan desde el grupo, siendo éstas las que ocupan el mayor tiempo de la sesión. En ocasiones, debido a la motivación de las personas y a la relación que tienen los temas que se tratan en el grupo con otras temáticas, es frecuente que la conversación derive hacia otros aspectos y sea

necesario reconducir la reunión. En esos momentos, se puede preguntar qué puede aportar todo lo que se está hablando al punto de la reunión que se está tratando.

A medida que se va avanzando en los distintos temas y tomando acuerdos de manera consensuada, se van anotando en tarjetas de colores o *papel craft* para que estén visibles a todos y todas. Un ejemplo de ello, es la programación de los encuentros y/o actividades, que se plasma en el *papel craft* a medida que se va diseñando para que se puedan ajustar o añadir nuevos contenidos.

Al tratarse de un grupo que trabaja de forma horizontal, una manera de hacer que cada persona se sienta protagonista, es realizar un reparto de tareas en función de las habilidades y motivaciones personales de cada uno/a, independientemente del tiempo que lleven formando parte del grupo.

Las reuniones suelen cerrarse recordando los acuerdos alcanzados y poniendo fecha, lugar y hora para la siguiente, atendiendo a la disponibilidad de las personas asistentes, así como dando algunas pinceladas de cuestiones que se trabajarán en la siguiente reunión.

13

¿Cómo recopilar acuerdos y conclusiones?

Autora:
Carmen Díaz

Para poder llevar a cabo iniciativas sociales y nuevas que confluyan en acuerdos generales, es necesario un diálogo social abierto y horizontal, donde converjan diversas ideas al mismo tiempo más que un pensamiento libre, para que los interlocutores expongan con claridad sus inquietudes. Por este motivo, para facilitar la consecución de acuerdos es importante crear un clima adecuado, organizar la recogida de información y el uso de un lenguaje que promuevan el desarrollo de un diálogo, que suscite la confluencia de acuerdos.

Del mismo modo, para profundizar en estas cuestiones es necesario definir y/o establecer claramente algunos conceptos:

- **Participación social.**

Implicación y medio por el que los grupos sociales se inter-relacionan

- **Acción social.**

Desarrollo e interacción entre la población para lograr objetivos comunes.

- **Diálogo social**

Todo tipo de negociación, consulta e intercambio de información.

- **Acuerdo**

Decisión tomada en común por varias personas sobre alguna cuestión.

Relación pacífica. Concordia.

Pacto, tratado, conformidad, armonía.

- **Consenso**

Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos.

La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los/as participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

Estos conceptos se interrelacionan para ayudar y producir estrategias de participación ciudadana, que se canalicen hacia acciones conjuntas y consensuadas.

13.1 Claves relacionadas

A la hora de recoger acuerdos y conclusiones pueden tenerse en cuenta tres claves que facilitan su desarrollo:

- **Crear un clima propicio de confluencias de ideas.** Tanto, preparando el espacio y las dinámicas, como cultivando a lo largo del proceso valores y actitudes como: apertura a las diferencias, compartir ideales, el saber escuchar, tener paciencia tanto con las personas, como con el propio proceso, etc. Para integrar las diferentes visiones y que todas las personas participantes se sientan parte de los

acuerdos que se generen, el primer paso es crear espacios abiertos y seguros, que faciliten la participación y la cohesión grupal.

- **Es importante recoger los diversos puntos de vista,** así como el poder entender el origen de los enfoques (social, económico, político-institucional) porque ayuda más a entender el tema en cuestión y enriquece enormemente la mirada del grupo. La información es más rica cuanto más diversa es.
- El **consenso** como una alternativa al sistema tradicional de votación.

13.2. Actividades y herramientas útiles

Para facilitar el desarrollo de las claves propuestas para recoger acuerdos y conclusiones se proponen las siguientes actividades:

- Los valores que orienten las relaciones grupales y las formas de promoverlos, se pueden **diseñar** con las propias personas participantes, de manera que todo el grupo sea consciente y corresponsable de su mantenimiento. Por ejemplo, se puede hacer alguna dinámica en la que se solicite al grupo, que *imagine, que tras un tiempo trabajando, se van sorprendiendo por la facilidad con la que llegan a consensos, a pesar de los diferentes puntos de vista, ya que consiguen que las diferencias se vayan integrando y sumando, para mejorar los planteamientos iniciales... una vez puestos en escena, se puede preguntar: ¿Qué valores predominan en la forma de relacionarse y dialogar del Grupo para facilitar la construcción de acuerdos? ¿Qué se ha hecho para lograr esa forma de diálogo? ¿Qué hacen cuando se enquista o bloquean o hay posturas muy distantes en un tema para reconducirlo?* A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden generar un debate del que se extraigan las pautas para promover los valores consensuados en el Grupo.
- Ya se ha hablado de la importancia de trabajar desde la **horizontalidad**, sin jerarquía, pero en la toma de decisiones y construcción de acuerdos, es especialmente importante poner en alza este valor y forma de trabajo. Por lo tanto, la persona que dinamiza tiene el reto de facilitar que todas las per-

sonas participen por igual, promoviendo un clima de respeto, para que todos y todas aporten, sintiendo el apoyo del resto del grupo, de manera que se supere el miedo a equivocarse.

Como indica Manuel Agustín Expósito García, «podemos indicar que el acuerdo nace de una construcción conjunta que bebe de opiniones distintas y confluye en las palabras usadas por todos y todas. De esta manera, el consenso se hace más sencillo porque es el mismo proceso el que acerca a las personas, subrayando la escucha y la empatía hacia la opinión de la otra persona, lo que disminuye la tensión ante «la defensión férrea» de ideas al dirigirse el grupo hacia un interés común para todas».

- Es importante **priorizar** a las personas por encima de los objetivos y los tiempos a lo largo del proceso participativo, trabajando de manera flexible para ajustarse a las circunstancias, evitando estructuras rígidas. Esto significa que las prisas no son buenas amigas de los acuerdos, hay que ser generosos con los tiempos para que las personas puedan intercambiar sus puntos de vista e ir creando una visión colectiva. Por este motivo, el esquema de trabajo siempre ha de ser flexible, contemplando los puntos que se quieren tocar, los aspectos sobre los que se quiere generar acuerdos y las preguntas y dinámicas a desarrollar para lograrlo. De manera que este esquema simplemente sirva de guía en la reunión para no perder el camino.

- Una vez se ha generado el clima propicio, hay que **prestar** especial atención a la forma de recopilar y sintetizar ideas, buscar puntos comunes e invitar a ver de diferentes puntos de vista para integrar las particularidades facilita la construcción de acuerdos.

  Para la recopilación de ideas, se pueden emplear diversas técnicas: Trabajo en grupo, lluvia de ideas, desarrollo de esquemas (se expone una idea o dos o tres premisas básicas y de ahí se genera el esquema de trabajo), mosaico (se trabaja por separado diversas ideas que al final conforman un solo elemento), mesas de trabajo, mesas de intercambios (con temporalización, se ponen varias mesas donde se tocan diversos temas y las personas interacción en un corto periodo de tiempo sacan ideas rápidas y generales de las que a posteriori se puede sacar temas más concretos), entrevistas, grabaciones

libres, redacción libre, etc. Estas dinámicas ayudan a estructurar el intercambio de opiniones, evitando que las personas se dispersen o se pierdan en los detalles y facilitando que cada participante tenga opción a dar su opinión.

Una vez se desarrolle estas u otras técnicas, es muy importante realizar una **puesta en común** de la información recabada, resaltando los elementos compartidos. Para lo que es útil, sea cual sea la técnica empleada, preparar una puesta en común muy visual para poder trabajar mejor en las conclusiones. Por ejemplo, se puede contar con tarjetas para no olvidarnos las ideas que van surgiendo. También se puede ir tomando notas en un papel craft o papelógrafo para demás poder trasladar la información a las actas, recordar las conclusiones y acuerdos. Otra posibilidad es recoger las propuestas que se van construyendo en un panel que formará parte de la memoria del proceso. Esto ayuda a valorar las aportaciones realizadas y a entender el lugar que van ocupando en el marco de la construcción conjunta.

Para que estas visiones y conceptos lleguen a converger, como consecuencia de la escucha y mediante el intercambio de líneas de pensamiento, se puede llevar preparada una serie de preguntas e informaciones que ayuden a motivar la comunicación, el intercambio y la colaboración.

- Hemos visto actividades para **generar** un clima, recogida y puesta en común que propicien la construcción de acuerdos. Pero hay otro aspecto esencial que es necesario cuidar para que los acuerdos generados representen a todas las personas participantes: el consenso.

  A lo largo de un encuentro se pone en marcha un proceso, en el que, a medida que se va debatiendo un tema, se va construyendo un lenguaje y una visión **colectiva**, que hay que ir resaltando, para que el consenso final sea una construcción del lenguaje de todos y todas, con significados compartidos, de manera que cuando se lea el acta final, lo que se lea sea el resultado de esa visión colectiva. En la visión colectiva, que va tomando forma durante el debate, es importante integrar las diferentes visiones, aunque no coincidan con la visión global. Ya que a media que avanza el debate, esas diferentes visiones pueden empezar a acercarse, como con-

secuencia de la escucha de otras visiones y opiniones, que provocan cambios en el planteamiento inicial de cada una de las personas, de manera que mediante el intercambio de líneas de pensamiento se va convergiendo a un consenso que integra los disensos, que lo han ido moldeando.

Las preguntas y aportaciones del dinamizador o dinamizadora han de servir para invitar a ver las cosas de diferentes puntos de vista, acercar posturas, buscar alternativas ante las dificultades y descubrir los aspectos comunes. En este sentido, cuando se pregunta por las aspiraciones y los aspectos que sí son deseables, los acuerdos suelen surgir con mucha más facilidad, generando un ambiente motivador, que cuando se pregunta por los problemas y lo que no les gusta, que suele provocar un clima más tenso y de enfado, en el que resulta más difícil construir acuerdos conjuntos. Algunos pasos pueden ser:

- Cuando las personas participantes han expresado sus propuestas, es importante **validar** los diferentes puntos de vista, preguntando con curiosidad para comprender cada planteamiento y cómo, desde el punto de vista de la persona que lo propone, contribuye a lograr los objetivos compartidos.
- **Conocer** las ventajas de cada planteamiento, ayudará a buscar y resaltar lo común, siempre animando a las personas a que sean ellas mismas las que destaquen los puntos de unión de las diferentes propuestas.
- A partir de ahí se puede **ir preguntando** de qué manera puede mejorarse los aspectos comunes, cuando se tienen en cuenta las ideas más divergentes. Algunas puede que sean compatibles y se sumen fácilmente, como pasos o acciones que se añaden, y otras ideas pueden que hagan replantearse la propuesta inicial para superar dificultades. En caso de que alguna persona o personas no estén convencidos con la propuesta que se vaya definiendo, se les puede preguntar qué añadirían o cambiarían para estar satisfechas con el resultado. Una vez surjan ideas que ayuden a acercar posiciones, hay que contrastar de nuevo con todo el Grupo si las nuevas aportaciones mejoran la propuesta inicial. Este proceso puede ser como una espiral en el que cada pequeño cambio e intercambio de miradas, va

puliendo las conclusiones hasta que todas las personas se sienten conformes y que sus aportaciones han sido tenidas en cuenta.

Además, es recomendable **orientar** con preguntas las propuestas participativas para construir objetivos que sean prácticos en la sociedad y en las diferentes culturas. A partir de ahí, es importante, marcar los objetivos a corto plazo y preguntar con mucha curiosidad para poder concretar lo máximo posible los pasos para lograrlos. Esto nos ayudará a traducir los acuerdos en resultados tangibles, lo que a su vez, aumenta la motivación del grupo al visibilizar la utilidad y avances del trabajo que se desarrolla.

13.3. Experiencia de ejemplo: Proyecto ConRed

El proyecto CONRED, tiene como objetivo la promoción de la convivencia intercultural y la participación democrática desde la diversidad.

La Concejalía de Participación Ciudadana del Excmo. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, viene desarrollando el proyecto CONRED*: Red para la Convivencia Ciudadana,* mediante el apoyo de iniciativas sociales que incidan en la relación entre personas de diferentes orígenes culturales y en el fomento de prácticas de mediación comunitaria. Lo que ha supuesto la puesta en marcha de un proceso participativo en centros educativos y entre las asociaciones del municipio, para crear una red de trabajo común que favorezca la cohesión social del conjunto de la ciudadanía e incluya la perspectiva intercultural.

Acciones llevadas a cabo para llegar a consenso u acuerdo

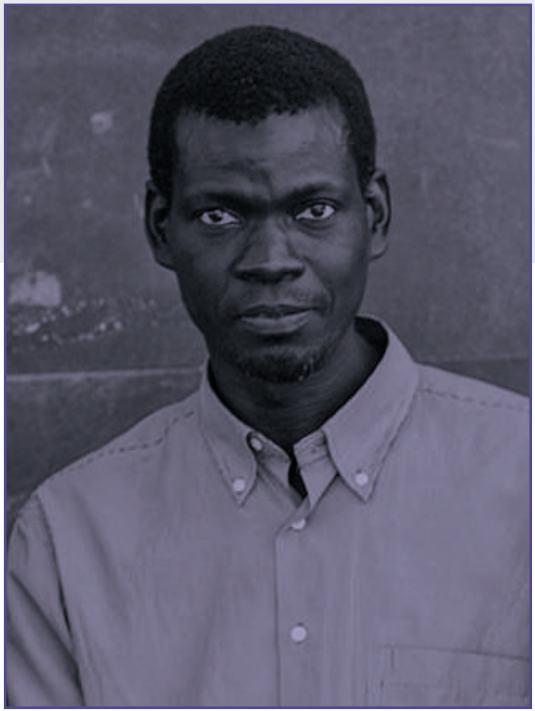
- Se creó entre la institución y las asociaciones que lo desearon, un grupo motor encargado de **incentivar y de promover** las iniciativas que suscitaran el

intercambio de recursos entre asociaciones que se iban a llevar a cabo.

- El grupo motor se volvió a **dividir** en sectores de trabajo que se encargaban de dinamizar y llevar a cabo diversas acciones (Debates – organización – talleres – actuaciones- congresos).
- La **recogida** de información lo hacía el grupo motor y utilizaron para ello el papelógrafo, Genograma y Lluvia de ideas, principalmente.
- Las iniciativas se llevaron a través de la realización de talleres que se realizaban en diversas zonas del municipio con la intención de **promover** la interacción y el conocimiento de los recursos.
- Para **dar a conocer** la experiencia con los vecinos se realizaron diferentes charlas por el municipio en las UTS.
- En un primer momento se trabajó con documentos del anterior plan y se hizo una **valoración** por parte del mismo en dos grandes áreas.
- **Instituciones** (Técnicos) y **Asociaciones** del medio.
- Se sacaron los **aspectos** más relevantes y cada grupo trabaja con la visión del otro.
- Posteriormente se **realizan** diversas reuniones en grupos pequeños que no han visto la totalidad del documento y se van descartando ideas y dejando aquellos planteamientos generales que se repiten.
- Luego se pasa a un grupo general todas las ideas donde se pusieron en común a través de la **relación de ideas.**

14

¿Cómo difundir?



Autor:
Lamine Cissé

Como todos sabemos, el objetivo de cualquier difusión es hacer llegar un mensaje su destinatario y llamar su atención. Se puede tratar de información, resultados, una experiencia, etc. pero su objetivo siempre es el mismo. Así que tendremos que tener en cuenta, no solo el tipo de público al que se quiere hacer llegar el mensaje a difundir, sino también cuál de los múltiples métodos de difusión sería el más apropiado para alcanzar nuestro objetivo.

14.1. Claves relacionadas

Algunas claves a tener en cuenta en la difusión de una experiencia participativa son:

- **Apoyarse** en líderes y/o agentes sociales de diferentes colectivos que transmitan la información de interés a su entorno.
- **Agasajar** a visitantes externos que puedan venir a conocer la experiencia y la trasladen a otros contextos y ámbitos.
- A la hora de **difundir** es importante buscar elementos simbólicos y llamativos. A la vez que se transmite mensajes claros, sencillos y motivadores.
- El mejor mensaje a **difundir** es la propia labor que desarrolle una experiencia: objetivos, proceso y resultados.
- **Combinar** diferentes medios de difusión y ajustar el mensaje a cada uno, en función del público al que se dirija.

14.2. Actividades y herramientas útiles

La propuesta de actividades se ha estructurado en función de si se trata de difusión interna de un grupo o difusión externa.

Difusión interna

Es una difusión que pretende llegar tanto a personas ya involucradas, como a las personas integrantes de una asociación, o los/as asistentes habituales a reuniones, o entidades y/o personas integrantes de una red.

Para este tipo de difusión los medios son múltiples, teniendo en cuenta que se puede estar en contacto con el destinatario de diversas formas. Algunas de estas son:

- Las **actas**, son una forma de difundir las reuniones y sus contenidos. Visto que todos los/as componentes de un grupo no pueden presenciar siempre las reuniones. La redacción de actas resumiendo estos encuentros y su posterior envío o publicación, ayudaría a que todas y todos los miembros ya involucrados estarían al día y así poder hacer llegar sus aportaciones y contestar preguntas.

- El **contacto directo**, para este método están las reuniones en sí, otros encuentros más informales con un café, té o refrigerio para charlar sobre actividades. Es muy importante que las reuniones sean dinámicas y atractivas. Es decir, buscar alicientes que puedan hacer que nadie se las quiera perder.
- El **contacto telefónico**, sirve tanto para invitar, como para dar un resumen de lo acontecido. A veces tiene más impacto que la mayoría de las vías de difusión personalizada. Por permitir, llegar a personas más en menos tiempo, a la vez que se mantiene el contacto directo que ayuda, a que las personas se sientan valoradas.
- El **correo electrónico**, puede ser casi tan personal como la llamada telefónica, no obstante, su lado negativo consiste en la posibilidad de que (el destinatario) no perciba la información en el plazo temporal deseado, pudiendo por ejemplo leer una convocatoria después de pasado el evento. Otra importante desventaja es que no todas las personas dominan y tienen acceso a internet y por tanto al correo electrónico. Por otra parte, se presenta como el medio apropiado para difundir el acta de un encuentro y documentos a todas las personas participantes.
- La **mensajería instantánea.** Podemos pensar que, siento lo último de tecnología puede ser lo más eficaz, sin embargo, hoy en día cuando se habla de tecnología estamos hablando de un público generalmente joven. Si el objetivo es llegar a gente que usa móviles de última generación, se puede defender la eficiencia de la mensajería instantánea (Whatsapp, Viber, etc).

Difusión externa

Su objetivo es alcanzar, captar e involucrar a personas que no asisten o participan en una iniciativa. O por ignorar la existencia de los grupos o por no mostrar interés. La forma de comunicación debe ser en estos casos más trabajada. Su objetivo no es solo informar, también es despertar una motivación en las personas destinatarias respecto al mensaje.

Dando por supuesto, que no se tiene número de teléfono o dirección de correo electrónico de las personas a las que se pretende transmitir la información, algunas de las formas de alcanzar este público son:

- Los **carteles**, son una forma de alcanzar mucho público. Un cartel publicitario tiene que ser atractivo, elocuente y original, algo que llame la atención del viandante, que le diga «¡mírame!», «léeme!», sin este plus la mayoría de los carteles pueden ser iguales que un trozo de papel. Así que, su contenido tiene que ser algo que interese a quien va dirigido, algo que le pueda convencer, atraer y llevarle que a querer saber más.
- Las **papeletas publicitarias**, es un cartel en miniatura y puede tener más alcance, ya que pueden distribuirse de mano a mano, en lugares de tránsito y de encuentro como bares, comercios, etc. Tienen una virtud, se pueden entregar de manera personal para que sea más eficaz. En su caso, deben ser de fácil lectura y entendimiento y si tiene un plus de divertido, aún mejor.
- Las **redes sociales.** Hoy en día es difícil encontrar a alguna persona o asociación que no esté presente en alguna de las redes sociales, como Facebook y Twitter, por citar algunas. Las redes sociales se han convertido en una vía de comunicación muy usada y las relaciones de «amig@», «del amig@ del amig@» pueden hacer que se hable de un evento o información local a escala nacional e incluso internacional. También se puede usar el sistema de mensaje en cadena.
- Los **medios** de comunicación convencionales. Tales como la radio, la prensa, la TV. Con diferentes estrategias participativas de carácter divulgador como pueden ser: las ruedas de prensa, notas de prensa, entrevistas, artículos... La gran ventaja que ofrece es su capacidad divulgativa, llegando a sectores de población más amplios y diversos. Otra ventaja es que las «notas» y «ruedas de prensa» son gratuitas y pueden generar entrevistas y/o artículos de opinión sobre nuestros mensajes.
- Las **performances**. Desde hace unos años es frecuente ver este tipo de acciones como estrategia de difusión. Cada vez más aceptadas, seguidas y asumidas por el público en general. La gran ventaja es el impacto directo que ejerce sobre la gente, porque su objetivo es llegar al corazón de las personas a través de diferentes expresiones artísticas... «Sensibilizar es más que divulgar». La limitación del espacio físico podría ser una desventaja, sin embargo la técnica del video permite superarla; ya que se pueden difundir por las redes sociales y Youtube.

En conclusión, podemos decir que por mucho que nos decantemos por uno u otro método de difusión, cada uno tiene ventajas e inconvenientes. Lo mejor no sería elegir sistemáticamente un método y darlo por bueno, sino pensar en a qué tipo de personas queremos hacer llegar el mensaje y a partir de ahí elegir el método o métodos más adecuados para el grupo destinatario, para poder diseñar la forma de transmitir el mensaje de manera clara y sencilla para llamar la atención y motivar.

14.3. Experiencia de ejemplo: Comunidad Islámica de El Fraile

En este lugar de culto, se utilizan varias formas de difundir los mensajes, las notas informativas y todo tipo de información de interés común.

Aparte de las redes sociales como *Facebook* por ejemplo, se usan carteles en las entradas de la mezquita y en los lugares más frecuentados por los miembros de la comunidad tiendas, locutorios. Además de estos dos métodos hay una tercera forma muy común.

Enviar una delegación de 3 o más personas a las demás mezquitas de la isla (Tenerife) y también a las demás mezquitas de las demás islas como Gran canaria, Fuerteventura, y Lanzarote. Además, siempre se informa a la gente después de los 5 rezos cotidianos, los mensajes se transmiten también y sobre todo en el horario de máxima audiencia que suele ser la hora del rezo del viernes entre la predicación y la oración o inmediatamente después de la oración, según la importancia de la información. Este método se utilizó cuando se necesitó reunir una cantidad de dinero para comprar la nueva mezquita y dio resultados muy positivos.

BLOQUE IV

PARA TRAYECTOS LARGOS

15 ¿Cómo promover la sostenibilidad en los procesos participativos?

Autores:
Montserrat Conde / Sergio Barrera

Es difícil mantener la participación en el tiempo porque la gente espera obtener resultados inmediatos y se cansa, no tiene conciencia de que las cosas se consiguen más a largo plazo, si permanecemos unidos y continuamos luchando hasta lograr los objetivos.

Movernos y participar puntualmente ante un problema concreto que nos atañe es fácil, pero lograr que nos sintamos los autores y responsables de que las cosas cambien es lo difícil, esto es lo que hace posible la sostenibilidad en los procesos participativos. Por eso trabajar la sostenibilidad es lo más importante en la participación. Porque sostenibilidad significa permanencia en el tiempo y perseverancia en el compromiso.

15.1
Claves relacionadas

Las claves para promover la sostenibilidad se han dividido en tres grandes bloques, que se presentan a continuación:

Objetivos

- **Tener** objetivos comunes que unifiquen las acciones y un lema que identifique al grupo y motive el proceso.
- Que los objetivos **respondan** al problema concreto, sin perder una visión global y a largo plazo.
- Que tengan en cuenta a quienes va **dirigido** la acción, la temporalidad, el espacio concreto.

Valores y actitudes

- **Fomentar** las iniciativas y protagonismo de las personas y colectivos, reconociendo su valía, sea cual sea su procedencia y formación académica y teniendo en cuenta que con la aportación de todas/os contribuimos al proyecto común.
- **Promover** el acercamiento y las relaciones afectivas entre las personas que ayude a crear vínculos de amistad en el proceso participativo.
- **Escuchar** y estar atentos a la problemática e inquietudes de la gente con quien trabajamos así como a las sugerencias e iniciativas que plantean.
- **Mantener** la esperanza en conseguir lo que nos proponemos, teniendo en cuenta la realidad y las dificultades con que nos vamos a tropezar para no desencantarnos.
- **Tratar** de evitar los personalismos, lo importante es el bien común. Los logros que se vayan consiguiendo son de todas las personas y no de una sola. Conviene siempre hablar en plural no en singular, por ejemplo, «hemos conseguido».
- **Fomentar** *valores personales* de: reflexión, espíritu crítico, responsabilidad y perseverancia y *valores sociales* como: la libertad, el respeto, la igualdad, la tolerancia...

Formación e información

- Necesidad de **fomentar** una formación e información adecuada durante todo el proceso.
- La formación tiene que **responder** a las necesidades del grupo y pueden abarcar diversos aspectos relativos a leyes y conocimientos relacionados con la problemática que se está trabajando, así como lo referente al crecimiento personal, al cambio de actitudes... e ir evaluando los avances que se van dando en este sentido.
- Esta formación podría **ser impartida**, a ser posible, por las personas integrantes del propio grupo. Esta formación sería puntual, para un tema de interés del momento, o continua cuando queremos trabajar sobre todo el cambio de actitudes o el refuerzo de las existentes.
- En cuanto a la información, tiene que ser continua y en el doble sentido, **explicando** los resultados de cada paso que se dé y **recogiendo** las propuestas para la siguiente acción.

15.2. Actividades y herramientas útiles

Algunas actividades y herramientas útiles para promover la sostenibilidad son:

Organización

- **Reuniones** periódicas con fecha y orden del día y pautas sencillas para agilizar las mismas.
- **Reparto** de las tareas entre las personas.
- Grupo motor que se vaya **renovando**.
- Trabajo en red con otros colectivos en base a intereses comunes, creando vínculos permanentes para **fortalecer** el grupo.

Planificación y realización de acciones

- **Planificar** las acciones empezando por las más fáciles y teniendo en cuenta los recursos disponibles.
- **Revisar y evaluar** las actuaciones y recoger las aportaciones a la nueva acción.
- **Planificar** según necesidades y sentimientos comunes.
- **Celebrar** los logros que se vayan consiguiendo.

Comunicación y difusión

- Hay que **vender** lo que hacemos
- **Buscar** la complicidad de otras personas que no están en el grupo para hacerlas partícipes del proceso.
- **Comunicar** las acciones y los resultados obtenidos a través de los diversos medios de comunicación, teniendo en cuenta también el boca a boca.
- **Crear** redes de información organizadas hacia la población entre los colectivos sociales, ONGs, grupos profesionales o laborales, etc.

15.3. Experiencia de ejemplo: Plataforma de las antenas de telefonía móvil del Sobradillo (PLANMOCAN)

Objetivo

- **Retirar** las antenas de la población a unos 500 metros de la población.

Organización

- Reuniones periódicas, los primeros viernes de cada mes con una asistencia media de 35 personas del Sobradillo y a las que **asisten** puntualmente personas de otros lugares.
- En cada reunión se informa de las acciones realizadas y se **planifican** las siguientes.
- Hay un pequeño grupo que **anima** al colectivo y está en contacto con el vecindario y las instituciones.

- **Aportación** económica de los asistentes a las reuniones para los gastos de difusión, compra de aparato para medir la intensidad de las antenas.
- **Informar** de otros problemas que vayan surgiendo, invitando a que se impliquen en la lucha aunque no estén afectados directamente.

Acciones realizadas

- **Manifestaciones** por el Barrio, concentraciones ante el Ayuntamiento durante los plenos mensuales.
- **Ruedas de prensa** en la AA.VV. «7 Islas», con la asistencia de representantes de los grupos políticos.
- **Presentación** al Ayuntamiento de un proyecto de reglamento para las antenas de telefonía móvil para su aprobación.
- **Presentación** de una moción ante el Pleno Municipal por un miembro de la Plataforma con asistencia de los vecinos/as.
- **Reuniones** regulares con el Concejal de Urbanismo y técnicos municipales.
- **Acudir** a otros Ayuntamientos en representación de los vecinos y las vecinas para informar o medir la intensidad de las antenas.

Difusión

- **Creación** de una página web que ha tenido alcance Nacional.
- **Elaboración** de hojas informativas, panfletos, carteles, pancartas.
- **Información** a través de los medios de comunicación.

Logros

- Que el Ayuntamiento esté desarrollando un plan para todos los medios de comunicación con la **contratación** de una empresa que está inventariando todas las antenas de telefonía móvil.
- Asimismo, el Ayuntamiento ha **aceptado** el reglamento de telefonía móvil presentado por la Plataforma.

- **Contar** con la Plataforma, desde la Concejalía de Urbanismo, para cualquier tema relacionado con las antenas de telefonía móvil.
- Se ha **eliminado** una antena del Sobradillo y otra en María Jiménez por la presión conjunta de los dos Barrios.
- También se ha conseguido que varios componentes de la plataforma se **impliquen** en otras acciones como participar en la Plataforma de las pensiones.

16 ¿Cómo liderar-animar a un grupo?

Autora:
Carmen Luisa González

Al plantearnos la importancia de contar con unas herramientas efectivas que favorezcan procesos de Participación Social, tan necesarios en estos momentos, descubrimos la importancia de compartir, desde la experiencia, el tema del liderazgo.

Al pensar en cómo plantear este capítulo surgió la cuestión de relacionar o no liderazgo con animación ¿el/la líder ha de ser un animador/a?... O, por el contrario, ¿son funciones y tareas complementarias o sumatorias? ¿Se puede abordar el tema del liderazgo, prescindiendo de la animación?... Desde nuestra experiencia de haber animado y ejercido liderazgos sen distintos proyectos, vemos que ambas tareas se integran plenamente. Y en

los procesos participativos se confunden, por el estilo de ejercer una y otra función.

Son diferentes los objetivos, las funciones y las tareas del líder – animador/a de un grupo que es miembro activo del mismo, de los objetivos y funciones de un «facilitador» que es un experto externo que estimula y ofrece las herramientas concretas, para que brote todo lo positivo que cada persona y el propio grupo puede producir. Lo que compartimos aquí hace referencia al líder – animador, no al «facilitador» externo.

Abordaremos primero lo que entendemos por animar-liderar una acción y/o una actividad, luego el cómo ejercer esta función, generando creatividad para que otros participantes vayan asumiendo ambos roles, según sus posibilidades con la novedad y riqueza que esto comporta.

16.1. Claves relacionadas

El/la auténtico/a animador/a responde a la raíz lingüística de la palabra animación que se enlaza con el significado de alma (ánima). Animar es dar vida, crear vida, comunicar alegría y movimiento, infundir valor y confianza en las personas con las que comparte su trabajo y tarea. Además, realiza otras acciones como son: dar fuerza y vigor para enfrentarse con las situaciones y dificultades, partiendo de las posibilidades existentes en todas las personas del grupo; estar atento para prevenir posibles situaciones que favorezcan o impidan la participación, potenciando las primeras y neutralizando las segundas.

A la vez, tiene un proyecto de persona integral y de sociedad participativa que le entusiasma y es capaz de animar a otras personas a implicarse para que estos proyectos se vayan haciendo realidad, con los medios que tienen a su alcance.

El/la líder animador/a social desarrolla una amplia gama de tareas. Muchas veces estas tareas y responsabilidades las realiza sin tener elementos teóricos. Sin

embargo, en la práctica, va aprendiendo, a liderar y animar procesos participativos con estilo propio, siempre que va reflexionando sobre lo que hace, escucha las aportaciones del grupo y realiza conjuntamente una evaluación continua.

Para que un líder pueda llegar a ser efectivo, es necesario: primero, que asuma que puede mejorar y que necesita cambiar algunos aspectos de su conducta y segundo, que tenga la voluntad y la motivación para hacerlo. Cuando el líder reúne y desarrolla ambas condiciones, está en el camino de ser libre y de generar libertad a su alrededor, de acoger las aportaciones de todos los miembros del grupo, de favorecer que otros participantes vayan asumiendo progresivamente el liderazgo que desean y de llegar a ser animadores más efectivos.

Un/a líder efectivo/a es capaz de lograr las metas propuestas, aprovechando al máximo los recursos de la organización: trabajo, materiales, recursos humanos.

El verdadero líder viene a ser como una especie de vocero o expresión visible de la voluntad colectiva. La posición de líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar. Ser líder implica una verdadera responsabilidad que comparte con los otros componentes del grupo. Se hace creíble a partir de sus actitudes y comportamientos.

La intervención de un buen líder – animador tiene una fuerte dimensión educativa cuya finalidad es favorecer el crecimiento integral y la maduración progresiva de las personas y de los grupos en la participación. Genera, además, un proceso de crecimiento que transforma a personas y colectivos.

Hay actitudes personales que facilitan y ayudan a ejercer el liderazgo de forma coherente y que facilitan la dimensión educativa: buscar los intereses del grupo más allá de los intereses individuales, la libertad, la generosidad, la escucha activa de todas las sugerencias, el tener curiosidad para conocer y aprender de los demás, la disposición personal para mejorar él/ella misma y potenciar el cambio de todo su entorno, reconociendo y valorando todas las aportaciones de las personas por pequeñas que parezcan.

Un buen liderazgo y animación se caracteriza por facilitar la participación de todas las personas, dinamizando, preguntando, validando y reconociendo las aportaciones. Ayuda a promover la creatividad, a organizar las ideas y a estructurarlas, canaliza los esfuerzos y

recursos para que el grupo construya su propio proyecto, y vaya interiorizando, poco a poco, esa manera de construir entre todas las personas que participen.

En definitiva, un/a auténtico/a líder–animador es capaz de generar liderazgo, no lo hace todo él ni se siente imprescindible. Por el contrario, ayuda a que otras personas asuman este rol, compartiendo responsabilidades.

El/la líder - animador, con sus actitudes y forma de actuar, se gana el respeto y la consideración en el grupo, sin imponer, sin reclamar protagonismos. Ofrece lo que es, sus ideas, propuestas y habilidades sencillamente, al servicio de todos, sin hacer ni tener preferencias.

16.2. Actividades y herramientas útiles

A continuación, se proponen algunas actividades y herramientas útiles para liderar-animar a un grupo:

- Es importante que, a la hora de **planificar** la acción de un grupo, sus actividades se integren dentro de un proceso; es decir, que la siguiente tenga en cuenta lo realizado anteriormente y ayude a conseguir el objetivo global. Es insuficiente promover actividades sueltas de entretenimiento que pueden convertirse en activismo y, luego, cuando él o ella desaparezca del escenario, todo se queda en mera historia.
- Sí, es importante el hecho simbólico y la acción que **genere** un recuerdo y conciencia en el grupo.
- El/la líder-animador **hace** memoria y recoge los elementos significativos, las valoraciones y los acuerdos que el grupo va adoptando (unos de ellos estarán recogidos en las actas de las reuniones y de las actividades y constata otros elementos por su atención a lo que pasa en el grupo). En el paso siguiente –cuando lo ve necesario – aporta sus constataciones. Esto ayuda a generar procesos.
- Para **generar** procesos de crecimiento que transforma a personas y colectivos, implica la responsabilidad de cada persona y del colectivo, facilitando que cada persona sea sujeto activo, crítico y creativo.
- **Promueve** la formación del grupo y de sus miembros y la organización de la vida del grupo, de tal manera que favorece el desarrollo y crecimiento

de los gérmenes de vida que existen dentro de él y potencia su protagonismo.

- **Favorece** la comunión y participación de todos: reconociendo y valorando positivamente la aportación positiva de cada persona, con palabras y/o gestos, tanto en privado como delante de todo el grupo. Este comportamiento genera la confianza de la persona en sí misma y estimula su participación.
- El liderazgo-animación se caracteriza por **realizar** constantemente preguntas que ayudan a la construcción del proceso: por dónde empezamos, qué necesitamos, cómo nos organizamos, qué aporta cada persona... por validar las opiniones, reforzar las aportaciones, extraer todas las cosas buenas que aportan las personas al grupo y visibilizarlas en forma de recursos, devolviendo a su vez al grupo que la suma de todas las partes es mayor que lo que cada uno aporta individualmente, generando así cohesión e interrelación.
- **Favorece** el sentimiento de pertenencia: felicitando los cumpleaños, estando atentos ante problemas de salud que se conocen, celebrando los acontecimientos que se vayan conociendo, saliendo al paso de dificultades que vayan surgiendo, aminorando las consecuencias desmotivadoras de actitudes o comportamientos negativos de algunas personas o subgrupos.
- El/la líder cree en las posibilidades que tienen cada persona y, cuando ellas no tienen seguridad en sí mismas, el/la líder-animador, tiene la función de **darles** la seguridad que les falta. a las personas cuando ellas no la tienen
- **Anima** a que las personas pierdan el miedo a equivocarse: acompañándolas mientras aprenden, delegando tareas y responsabilidades, poco a poco de modo progresivo y buscando la parte constructiva de cada error que pueda cometer una persona, incluso compartiendo los propios fallos.
- Ayuda a **generar** la identidad propia del grupo y la acogida e incorporación de otras personas durante el proceso. Para ello:
  - **Colabora** en el proceso de formular, entre todos, en pocas palabras, lo que el grupo quiere ser y hacer, los valores que quiere vivir y promover y sus metas, siempre dando opción a que el grupo rectifique si lo considera conveniente.

- **Ayuda** a que la identidad del grupo sea conocida por todos sus miembros y los nuevos que se incorporan al mismo.
- **Procura** ser el primero en respetarla y en vivir en coherencia con ella.
- **Afronta** con serenidad en privado, las situaciones y actuaciones que vayan contra esta identidad.
- **Fortalece y valora** en grupo los logros, reconociendo las aportaciones de todas las personas.
- Cuando surgen dificultades de entendimiento entre dos o más personas, las **afronta** con discreción, cuidando que estas dificultades no «minen» las relaciones de todo el grupo.
- **Invita** a personas concretas que no se ofrecen espontáneamente a colaborar, por timidez o porque se sienten incapaces de hacer nada, a realizar alguna tarea por pequeña que sea.
- **Reparte** las colaboraciones que se necesiten entre el mayor número de personas, no siempre las mismas, evitando el excesivo protagonismo, por parte de una o varias personas.

- En síntesis, **liderar** animando es movilizar y canalizar todas las tareas del grupo hacia la utopía.

16.3. Experiencia de ejemplo: «Como vuelo de gansos»

Adjuntamos el relato de una experiencia que, aunque se ha realizado y sigue viva en un cerro de Colombia, plasma las claves de un verdadero liderazgo que anima el protagonismo y el desarrollo integral de las personas y de los grupos de la localidad y ha ido transformando, tanto a las personas como a las estructuras.

Personalmente, conozco la experiencia de COPEVISA directamente, porque he compartido ideales y planteamientos con sus primeras impulsoras (lideres-animadoras) y ahora con una de ellas, Mª Jesús, también comparto la tarea de animación de la Comunidad, haciendo de puente entre América latina y España.

COPEVISA = **CO**nfección, **PE** (Proyecto Educativo), **VI**vienda y **SA**lud

«Como vuelo de gansos»

El estruendo de la pólvora en los cerros anuncia la llegada de la Navidad, madrugar hoy no importa, la alegría de la época inunda las calles, las tiendas, las casas. Los niños y las niñas corren casi sin destino, y hasta los perros ladran de forma diferente. Es un misterio profundo que aún no se ha podido resolver, pero desde ya se siente el olor del ajiaco hecho en leña, el masato de arroz y hasta el natilla. La música entre rancheras, corridos y chucuchucu, abre y despide el día buscando a la fuerza ser la protagonista de esta época.

Mientras tanto, en alguna de las casas extrañando una tortilla de papa en su ambiente familiar, dos españolas, compartiendo con dos colombianas, observan el cerro, el que atrajo la mirada y el corazón de las cuatro... "parece un pesebre", dice una de ellas, y deciden celebrar allí la navidad, como respuesta a su opción por los más empobrecidos y vulnerados de la nación.

Cantos, gozos, oraciones hacían parte del protocolo, una novena un poco fuera de lo común, donde la oración al Padre no empieza como "Benignísimo Dios que estás en los cielos...", sino como "Dios Padre y Madre que estás entre los pobres y necesitados...", y al hacer el reparto de las lecturas para que realmente fuera una celebración participativa, los folletos retornaron a las animadoras. Algunos con pena tuvieron que expresar que no sabían leer. Un poco desalentadas, pero con el mismo ánimo como afrontaban la subida de la cuesta cada día, hicieron de este hecho el compromiso comunitario más importante de la fecha, "Jesús quiere nacer aquí, para que cada vez haya más personas que puedan leer y escribir" y fue así como un grupo de jóvenes del mismo sector se comprometieron con la comunidad a enseñarles a los adultos a leer y a escribir. Desde entonces nació el proyecto de validación de saberes para adultos que se ha mantenido hasta la fecha. El principio que ha animado este programa ha sido "cuanta

más gente del cerro, lea y escriba, más podrán leer su realidad y escribir para transformarla".

Este fue el inicio del vuelo más apasionante que se ha podido emprender en este cerro, un vuelo de gansos. Buscar la unidad, con un mismo ideal para volar cada vez más rápido, donde el/la líder puede ser cualquiera, aquella persona que haya comprendido cuál es el horizonte.

Ser y hacer comunidad, un propósito, un horizonte. ¿Cómo lograrlo?, cuando se tiene la convicción de que la unidad está en la diversidad, porque todos los seres humanos somos diferentes, con distintas cualidades, habilidades, pero al formar comunidad, podemos obtener un todo, un todo de capacidad, de desarrollo, de felicidad.

Llegaba la noche, oscura y silenciosa, aquella que auguraba angustia y dolor, se sentían los pasos de botas fuertes, mientras la respiración se agitaba en cada una de las casas, y sus corazones empezaban a latir a mil. Las madres asegurando el sueño de sus hijos para salir, sus esposos tomando el último sorbo de tinto y organizando su ruana, el miedo está presente, pero ellos lo evaden, y procuran hacerlo su cómplice. Sonidos de pitos y radios y una marcha un poco más rápida se oye avanzar. «Están aquí» es la voz que empieza a circular… ¡protejan esa entrada!… ¡amárrense ya!. Numerosas familias llegaron provenientes de distintas partes del país y de la misma ciudad, agobiadas por la pobreza, el desempleo y el hambre buscando un refugio, un lugar para sus hijos/as, un lugar para descansar. Fue así, como se tomaron buena parte del cerro y lo empezaron a poblar; sin permiso, pues ellos decían que cuando la necesidad llega, llega sin permiso. Episodios de desalojo tuvieron que vivir con frecuencia Mª Jesús, Charo, Nora y Ceci al llegar al cerro, porque a ellas acudía la comunidad en busca de apoyo y compañía. Estar tan cerca de esta realidad, vivir en carne propia el miedo, el dolor y las ganas de correr, fueron hechos que empezaron a delinear la necesidad de estar ahí organizadas en comunidad.

Las casas, sin puertas, las calles sin pavimento, los/as niños/as sin estudiar, solos en las casas, en medio de los peligros que siempre los han rondado por el solo hecho de ser indefensos. ¡Esto no puede continuar así! y junto con las mujeres se formaron grupos de cuidado a los/as niños/as, las mujeres empezaron a aprender cosas para trabajar y así poder estar más cerca de sus niños. Cuando se les preguntó por qué sus hijos no iban al colegio, casi al unísono, respondieron que *por no tener uniformes para enviarlos*. Así surgió un taller para aprender

a hacer los uniformes y crearon un *grupo de confección* y otro *de peluquería* para que tanto ellas como sus hijos estuvieran siempre bien presentados. Durante ese tiempo recibieron la visita de un amigo, también de procedencia española, que al ver esta realidad, no la quiso fotografiar, sino que la registró en su corazón y se comprometió a apoyarlos para que pudieran mejorar su vivienda. Poco tiempo después recibieron carta de este amigo en la que les decía que le enviaba un dinero para que de manera colectiva se beneficiaran y pudieran formar un fondo de préstamos para mejorar sus casas. La comunidad creó el *comité de vivienda* y un *comité de salud*, así comenzaron a comprar sus ladrillos y el cemento, estos barrios se encuentran hoy legalizados y cuentan con todos sus servicios públicos. La unión de estos grupos dio lugar a la *Cooperativa COPEVISA*.

«Cuando un ganso se sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta que no logra mantenerse en la misma velocidad, entonces vuelve a su lugar». La comunidad experimenta la necesidad de estar unida y organizada, cada uno se beneficia del esfuerzo del otro y ofrece el propio para no romper el ciclo de solidaridad y lograr un fin común. Su vivienda.

Algunos naturalistas afirman que nacer, crecer, dar frutos y morir es la ley de la vida y lo aplica a todos los seres vivos. Sin embargo, COPEVISA en este caminar ha aprendido que la ley de la vida es *nacer, crecer, dar frutos, morir para volver a vivir y trascender.* Partos importantes de COPEVISA han sido el proyecto de papelería, reciclaje, ropero, botica comunitaria, entre otros que vivieron, crecieron, dieron sus frutos y murieron. Pero murieron para darle vida a otros que hoy se mantienen como son confecciones, tejidos, alimentos, comités de salud, refuerzo escolar, agricultura urbana y prevención de violencias contra la mujer.

Ser y hacer comunidad es de los lemas de mayor relevancia entre nosotros/as. Practicar día a día lo dulce o lo amargo de la convivencia, el camino difícil, pero tranquilizante del consenso o de la mayoría, el don de la escucha, la no compasión de la crítica cuando sientes que has hecho lo mejor posible, sentir el placer de la compañía al sentirte en comunión con el/la otro/a y luego darte cuenta que en los momentos de mayor dificultad alguien se aleja sin que puedas hacer nada para retenerle; disfrutar de lo paradójico del valor de la confianza depositada en el líder por su visión y se-

guridad, ser capaces de asumir el riesgo de la toma de decisiones, y lo más profundo aún es vivir el misterio de la tolerancia. No se puede ser y hacer comunidad sin el ejercicio pleno de la tolerancia.

Y persiguiendo esta utopía de ser y hacer comunidad es como ha nacido, crecido, dado frutos y resucitado **COPEVISA**.

«Cuando un ganso se enferma o es herido; dos gansos salen de la manada para acompañarlo y protegerlo mientras se alienta o se muere. Luego se reintegran a su manada o se unen a otro grupo»

Nunca por ninguna razón, por difícil o fácil que parezca hay que perder el sentido de comunidad.

17 ¿Cómo trascender de lo específico para avanzar a lo general?

Autor:
Vicente M. Zapata

Cuando empezamos a trabajar en La Candelaria de San Cristóbal de La Laguna, hace ya doce años, hicimos diversos recorridos por el barrio con algunos vecinos y vecinas; fue una experiencia realmente espectacular, interesante y bonita, porque íbamos acompañados. Estábamos mis estudiantes y yo junto a varias personas de la Junta Directiva de la Asociación de Vecinos San Román; caminando, calle a calle, nos explicaban las características del barrio, la gente se asomaba curiosa a las ventanas y nos invitaba a veces a sus domicilios... En esa época tenía la idea fija de trabajar en clave de estrategia: «tenemos que conseguir por todos los medios, y en el menor tiem-

po posible, formular un plan de desarrollo para este o aquel barrio». Obviamente defendía que había que concebirla con la ciudadanía, de manera participativa, siendo mi preocupación la siguiente: «¿Cómo conseguimos que en poco tiempo podamos disponer de esa estrategia y a partir de la misma comenzar a trabajar con criterio?».

Y en uno de esos recorridos, recuerdo el encuentro con un grupo de personas mayores, que siempre nos enseñan algo nuevo y nos ayudan a pensar. Me fui a la esquina donde estaban sentados y a uno de ellos, particularmente, me dio por preguntarle: «Buenos días, caballero, ¿podría decirme cuál es el principal problema que a su juicio tiene este barrio?». Ante esa pregunta esperaba que el señor me respondiera algo así como la movilidad, la inseguridad ciudadana, la gestión de los residuos, e incluso, las dificultades económicas para llegar a final de mes. El hombre se quedó pensativo y me contestó con otra pregunta: «Usted no se ha dado cuenta en el tiempo que lleva aquí, cuál es para mí el principal problema del barrio». Me quedé callado y pensativo durante un rato y le dije seguidamente: «Pues la verdad es que no». Y volvió a insistir: «¿Seguro?». Ante mi silencio, me dijo: «Pues mire, está Usted de pie encima de una alcantarilla que genera mal olor, ¿verdad?; yo vengo aquí a conversar todas las tardes con mis amigos y no logramos evitar este desagradable olor, que no nos deja realmente estar cómodos y a gusto en este mentidero».

Entonces me di cuenta de que, como profesionales, nos centramos a menudo en los elementos estratégicos o generales, olvidando aquellos más puntuales o específicos, que solo podemos reconocer con la complicidad de la propia ciudadanía. Por ello, debemos procurar mantener una doble mirada: una hacia el futuro, lo más lejana posible, para realmente conseguir transformar la realidad en la que deseamos intervenir; y otra hacia el presente, más cercana a las preocupaciones del día a día de las personas. Ahora pienso que conjugando lo inmediato y lo estratégico, los proyectos con los procesos, siempre con acento comunitario, lograremos realizar la mejor labor posible y contribuir al progreso de las comunidades en su propio entorno vital. En aquel mentidero encontré, sin duda, una clave fundamental para actuar junto a la ciudadanía en la búsqueda de fórmulas para contribuir al progreso socioterritorial.

Del proyecto al proceso, de lo inmediato a lo estratégico con acento comunitario[2].

Un proyecto es una intervención puntual con un objetivo delimitado; tiene habitualmente una fecha de caducidad determinada. Un proceso incorpora una perspectiva más lejana, ofrece a menudo diferentes objetivos y además graduados. Presenta objetivos a corto, a medio y a largo plazo; y probablemente los de a largo plazo habrá que ir renovándolos. Es decir, que siempre redefiniremos los objetivos a largo plazo, es más, se convertirán en a medio plazo y luego en a corto plazo, según se avance. Y el proyecto no se plantea de ese modo, puesto que es una iniciativa más específica que incluso puede renovarse sin llegar a convertirse en proceso. Los procesos tienen un fin transformador.

Con los proyectos procuramos generar pequeños cambios, mejoras particulares; los procesos se plantean principalmente cambios estructurales, transformar la realidad para mejorarla a largo plazo, porque no hay otra manera de modificarla desde planteamientos democráticos fruto de la acción colectiva. Por eso cuesta tanto llegar a la situación de proceso, y sobre todo, mantenerlos activos para que los cambios se vayan consolidando y sean efectivos. A veces se comienza trabajando en un proyecto, con unos objetivos delimitados, sin ser conscientes de las transformaciones que se podrán producir al activarse un proceso. O sea, que no siempre los procesos se inician con plena conciencia de ello, hasta que se comprueba que se ha conseguido un logro grupal que no solo ha reportado alguna realización tangible, sino cambios en las personas, en las organizaciones y hasta en la propia comunidad.

Pasar de un proyecto a un proceso significa varias cosas, comenzando por consolidar lo ya realizado. Cuando ya superamos la fase en la que hemos estado ideando, arrancando y dando los primeros pasos, llega un momento en el que, con frecuencia no nos damos cuenta, pero en el que ya pasamos de concebir que estamos trabajando en una iniciativa o en un proyecto específico, a interactuar en una dinámica que no tiene fin previsible, y de la que, además, se van ramificando o derivando múltiples actuaciones. El proyecto

[2] El presente documento expresa un conjunto de reflexiones del autor derivadas particularmente de su experiencia, obtenidas en lo esencial de la entrevista realizada en septiembre de 2014 y posteriormente transcrita por Carolina Martín Vázquez, a la que deseo expresar mi gratitud por hacer posible la redacción de estas notas.

entonces ya no es lo fundamental, lo esencial es una secuencia de trabajo permanente, con sus altos y bajos, puesto que no va a tener siempre una intensidad similar en todo ese recorrido, que se plantea metas mucho más ambiciosas y transformadoras.

Los proyectos son secundarios frente a los procesos, incluso herramientas para mantener a estos activos. Los proyectos van a estimular que se emprendan actuaciones, y sobre todo, conseguir los objetivos más inmediatos que se van estableciendo a corto y medio plazo. Cuando entramos en la fase de proceso, muchas veces sin ser conscientes de ello, como se ha señalado, nos incorporamos a una dimensión bastante distinta, mucho más global o general en sus planteamientos y forma de entender la realidad que nos envuelve. Por otra parte, no se alcanza la dimensión de proceso de inmediato, incluso a menudo no se llega a ella, quedándonos en realizaciones más puntuales.

Conversaba hace tiempo con una alumna en la Universidad que está realizando un estudio de carácter comunitario y hablando de los procesos compartí con ella la metáfora de un vuelo en avión. Cuando hacemos un viaje en avión, efectuamos múltiples preparativos, acudimos al aeropuerto, facturamos, embarcamos, subimos a la aeronave que está en la pista y despega, y ahí, requiere la mayor parte de su potencia, incluso desconecta los elementos accesorios para concentrar toda su energía en esa maniobra. Y el avión va ascendiendo de forma progresiva, mientras el pasaje permanece con los cinturones abrochados, hasta que llega el momento en el que la persona responsable del vuelo dice a través de la megafonía: «Ya hemos alcanzado la altura óptima y viajamos a velocidad de crucero». Y en-

tonces *aquello* va ya como solo, nos relajamos y comenzamos a realizar distintas actividades porque hemos conseguido situarnos en la fase principal del vuelo... estamos en el proceso.

Muchos procesos son antes proyectos o arrancan a partir de estos, no empezamos actuando directamente en un proceso. Nuestra experiencia ha sido que las iniciativas que podemos compartir o los proyectos que podemos desarrollar de manera colectiva nos pueden conducir a un proceso de trabajo comunitario. Yo lo he sentido en varios momentos; no te das cuenta en el instante que entras, lo percibes cuando comienzas a comprobar que hay muchas personas implicadas, que realmente el objetivo no es concluir una actuación puntual o conseguir un fin específico, sino que, la meta compartida es avanzar conjuntamente y transformar la realidad común, mirando mucho más lejos sin olvidar los retos que trae el día a día.

17.1. Claves relacionadas

Los procesos requieren, ante todo, un sólido compromiso de las personas y las entidades que participan de los mismos, para mantener siempre abierto ese frente de trabajo colectivo. Si, por ejemplo, no existen acciones puntuales que desarrollar en un momento determinado, tienen que tener claro el fin transformador del proceso con una perspectiva más lejana, que los objetivos pueden ser muy ambiciosos, que los retos que se plantean tienen una vigencia amplia, y además, que es necesaria mucha paciencia para alcanzar las metas formuladas. Se consigue a menudo generar transformaciones más o menos trascendentes, pero siempre se va a querer llegar un poco más lejos; te das cuenta entonces de que el horizonte, aunque avances, va a estar en cada momento un poquito más allá.

Un proceso debe permitir incorporar más actores durante su desarrollo. Un proyecto a veces no facilita introducir más actores porque está todo muy definido y delimitado. Los procesos deben desarrollarse siempre con una clave integradora; los proyectos no siempre se aplican con una clave integradora, permitiendo

la participación de actores que no estaban previstos inicialmente. Un proceso tiene que ser permeable a la participación de nuevos actores, porque, entre otras cosas, esos nuevos actores que llegan ayudan a reforzar la dinámica de trabajo compartida, a mantenerlo activo y enriquecerlo, a superar los momentos de crisis que se puedan experimentar durante su largo recorrido.

Y esa es otra cuestión, la clave de proceso tiene que ver con ser conscientes de que no siempre se va a estar en disposición de mantener la misma intensidad en cuanto a la acción. Pueden existir fases en las que se va a *estar muy alto*, en cuanto a integrantes comprometidos, se observan resultados tangibles, más personas desean sumarse, se produce incluso un reconocimiento de la acción realizada. Luego pueden desarrollarse fases en las que hay menos efectivos, parece que no se está avanzando lo suficiente, se registra el abandono en ese momento por parte de algunas personas de la dinámica de trabajo y no se incorpora nadie más; puede producirse incluso hasta un cuestionamiento del propio proceso. O sea, pueden experimentarse etapas de menor intensidad, pero el proceso está ahí y lo importante es que no se pierda la dinámica, porque es muy difícil volver a activarlo.

Y es que, lo primero que ayuda a reactivar un proceso es que no se apague del todo; que las personas que han participado no se sientan defraudadas por su agotamiento, por no generar, tal vez, los resultados que se habían planteado. Lo mejor es que siempre se siga disponiendo por lo menos de una base o sustrato de proceso; eso permitirá reanimarlo porque llegan más personas dispuestas a tomar el testigo de las anteriores y continuar la dinámica de trabajo iniciada, incorporando nuevas visiones, objetivos y formas de hacer las cosas.

La generosidad, apertura de miras y capacidad de diálogo para conjugar las distintas aportaciones, son claves fundamentales en un proceso que esté conformado por personas diversas, para que puedan generar una dinámica rica en cuanto puntos de vista, formas de entender la realidad, incluso en lo relativo a utilizar variados métodos de trabajo. Si las personas tienen diferencias apreciables, pero se complementan bien, eso hace que el proceso esté siempre abierto. Si en un proceso se junta un grupo de personas muy homogéneo, esto tal vez no permite que se puedan incorporar más efectivos; en cambio, si el grupo que lidera es heterogéneo, probablemente las resistencias se reduzcan. Es como una malla: si somos personas muy afines se forma una red muy tu-

pida y poco permeable a la diferencia; pero si somos diferentes los huecos son más grandes y se pueden colar, en sentido positivo, más personas. La configuración del proceso tiene mucho que ver con su propia garantía de supervivencia en el tiempo.

En los procesos suelen convivir diferentes personas y distintas aspiraciones. Personas que tienen más interés en enfrentar lo inmediato, junto a otras que hacen más énfasis en lo estructural, en los logros de medio y largo plazo. Existen personas que se decantan por cuestiones económicas, otras están más implicadas en los aspectos de carácter social o también en elementos culturales y hasta ambientales. Hay que lograr conjugar las distintas motivaciones e inquietudes y buscar aquello que pueda unir; es la fase del proceso más interesante, en la que intentamos concentrarnos en los esfuerzos que puedan contribuir a hacer confluir las aportaciones individuales y subrayar los retos comunes.

Aproximarnos, dialogar y atraer a las personas a los temas de interés común, ahí radica otro aspecto clave, si bien, ¿quién se acerca a quién? Obviamente, hay que aproximarse al otro, pero también hay que generar espacios de confluencia atractivos, a los que las personas puedan acudir y sumarse. Estamos hablando de momentos y ámbitos en los que la ciudadanía se sienta cómoda y a gusto, donde exista espacio para la buena relación que propicia complicidades y activa el desarrollo de iniciativas comunes, que puedan fructificar incluso en procesos con objetivos más ambiciosos y estructurales.

También es fundamental conseguir resultados de algún tipo a corto plazo, porque eso hace que las personas se motiven e involucren a más largo plazo. En ese sentido es capital visibilizar los resultados obtenidos, hacia dentro y hacia fuera. Hacia dentro, en el sentido que el grupo tiene que entender que hay metas que se van alcanzando y su labor tiene efectos positivos. Y hacia fuera, hacia el conjunto de la ciudadanía, para lograr más adhesiones y transmitir la idea de que las acciones colectivas asimismo producen repercusiones significativas.

Debemos ser conscientes de que los momentos de crisis o *bajón colectivo* van a aparecer y deben ser asumidos sin generar una interrupción definitiva del proceso, incluso es bueno verbalizarlo antes: «Ahora estamos bien, pero dentro de un tiempo podemos es-

tar de otra manera, pero se podrá remontar». ¿Cómo remontar? Antes se comentó una idea fundamental: que no se pierda la dinámica del proceso, aunque sigan solo dos o tres o cuatro personas, que se visibilice que el proceso continúa, que se pueden seguir consiguiendo resultados; mantener las relaciones con aquellas personas que se marchan, entendiendo que cada uno o una aporta en la medida de sus posibilidades y en el momento en que considera más oportuno. Hay que dejar el proceso *al ralentí* para que las personas sepan que está ahí y puedan volver a incorporarse. Eso hace que cuando puedas o cuando tengas una cuestión que resolver, sepas adonde puedes acudir. No se agota lo que se ha construido de forma compartida, porque si se apaga de modo definitivo, después remontar es muy difícil; no se parte entonces desde cero, sino desde menos algo, porque después ya habrá una experiencia negativa que hace que pensemos que *ya no se puede*.

Por último, cabe destacar la importancia de avanzar de lo individual a lo colectivo, suponiendo esto un auténtico aprendizaje y convencimiento fruto del trabajo conjunto y solidario En los proyectos, se suele enfatizar más la esfera particular; y en los procesos se destaca más aquello que se comparte. Cuando ya trascendemos del «yo vengo a resolver lo mío» o «yo en este momento quiero conseguir esto o aquello», e identificamos temas más colectivos y generales, estamos realmente en el desarrollo del proceso.

17.2. Actividades y herramientas útiles

En el día a día se suele trabajar en los efectos de los problemas identificados, casi siempre en clave de proyecto; a nivel estructural, en clave de proceso, se actúa más en la prevención, incidiendo en las causas que provocan esos mismos problemas y en el análisis de sus consecuencias. Realmente tenemos que contemplar trabajar tanto en lo estratégico como en lo inmediato, como ya se ha destacado, si bien, lo segundo suele dificultar la atención que merece lo primero. Es lo que les pasa con frecuencia a los/as responsables políticos/as, que entran en la dinámica de la gestión del día a día y no dejan tiempo para pensar en lo estructural y trabajar con criterio en el ámbito de la planificación, y además, ¿en qué tengo que incidir para conseguir mejorar la realidad?

Por ejemplo, vamos a abordar el tema de la proliferación de excrementos de animales domésticos en el espacio público, que es consecuencia, sobre todo, de una conducta incívica de las personas[3]. Tenemos que trabajar sin duda en la limpieza de la caca, aunque también en la sensibilización de la ciudadanía, si bien, tardaremos bastante tiempo en lograr que sea consciente de que los excrementos de sus animales domésticos no deben formar parte del paisaje urbano. En el corto plazo, habrá que recoger la caca, porque además genera afecciones y enfermedades, aparte de un estado de descuido de los barrios, pero vamos a tener que estar actuando asimismo a nivel más estructural con el conjunto de la población, tanto con un niño en edades tempranas, que luego será un joven que tendrá un animal doméstico que genere la caca; con el adulto y el mayor que ahora no ponen remedio a esa problemática, incluso en el ámbito de la sanción, porque no quedará más remedio que arbitrar medidas de contención. Prevención-contención-adecuación-sensibilización. ¿Cómo descubrimos todos los frentes en que debemos intervenir? Pues junto a las personas, que van a indicar los múltiples aspectos que se deben abordar, inmediatos y estratégicos, y así, se podrán involucrar además en distintos aspectos del tratamiento de cada tema.

La gestión de los encuentros es un aspecto realmente significativo en el ámbito de los procesos comunitarios, puesto que permite el desarrollo de un auténtico aprendizaje conjunto. Siempre me ha preocupado que ocupe demasiado tiempo el periodo inicial de conocimiento mutuo y establecimiento de relaciones preliminares, sobre todo que se convierta en una etapa de ofuscación colectiva y hasta de *machaqueo* y búsqueda de culpables de las problemáticas locales, porque nos cuesta más entrar realmente en la esencia de los temas fundamentales. Analizar los temas de interés general, estudiar cuáles son las causas y las consecuencias de los problemas que se identifican, valorar cuál es el papel y hasta la responsabilidad de cada cual, etc. Por eso, cuando estamos con un grupo humano que se encuentra en el marco de un proceso y está desarrollando una acción determinada, hacemos mucho énfasis en cómo se inter-

[3] Abordamos este tema a modo de ejemplo por la reciente participación con las autoridades municipales en una asamblea vecinal en un barrio del municipio de San Cristóbal de La Laguna para tratar distintas cuestiones, en la que, buena parte del tiempo disponible, se dedicó a abordar la problemática de los excrementos de los animales domésticos en la calle, obviando otros muchos asuntos de relevancia para la misma zona.

viene en las reuniones, cómo se centran y aborda los temas, porque si las diferentes cuestiones se plantean adecuadamente, luego todo fluye bastante mejor.

Pensamos que es imprescindible preparar los encuentros con antelación, plantear qué es lo que se va a abordar y cómo lo vamos a trabajar conjuntamente, cuáles son los argumentos para hacer valer las propuestas que se compartirán, etc. Es clave la acogida y el ambiente, así como la forma en que se establezcan las relaciones, puesto que, si no se cuida el contexto, puede surgir dificultades que incluso comprometan el desarrollo de los procesos. Puede provocar que haya personas que se autoexcluyan porque no están dispuestas a permanecer donde no se produzca un diálogo fluido y respetuoso, donde la discrepancia llegue incluso al insulto o a la descalificación personal, en definitiva, donde el clima no favorezca el desarrollo de una dinámica comunitaria democrática.

Es esencial entonces aplicar estrategias basadas en el diálogo enriquecedor, en la escucha activa, en preparar lo que vamos a presentar para no herir a otras personas; eso implica exponer siempre con respeto, plantear los temas con rigor pero también con delicadeza, y además, compartir la responsabilidad de cuidar el ambiente de trabajo compartido. La sostenibilidad de los procesos depende por lo tanto y en buena medida de la mediación. Funciona bien que haya actores neutros, una entidad, una persona o grupo, que mantenga una equidistancia con el conjunto, que no esté comprometida con los distintos participantes, y en un momento determinado, pueda tener ascendencia sobre el conjunto, para resolver discrepancias y problemas que puedan surgir y se pueda intervenir mediando. Ahí tengo muchas experiencias en las que la Universidad puede ser un buen actor mediador y facilitador.

Registrar todo el proceso y conferirle la máxima visibilidad supone otro elemento esencial de cara a su sostenibilidad. ¿Por qué se ha mantenido tanto tiempo *Vecinos al Proyecto*? Seguramente porque ha hecho énfasis en su difusión a lo largo del tiempo, utilizando distintas estrategias, como, por ejemplo, disponer de una página regular en La Laguna Mensual, el periódico local de mayor difusión en el municipio de San Cristóbal de La Laguna, en la que da cuenta de la actividad del *Consejo de Sabios* y de *Barrios por el Empleo*, de la actividad de los distintos grupos de trabajo, de los proyectos o actuaciones en marcha, etc. Visibilidad y

registro del proceso con actas y documentos que además sean públicos y fáciles de consultar, información a través de Internet y redes sociales, así como de soportes más convencionales o tradicionales. Esta tarea absorbe una gran parte de la energía disponible, pero es esencial para que toda la comunidad pueda conocer qué se está haciendo, cómo y por qué.

Otro tema significativo es el de la formación conjunta, que se puede producir de varias maneras: capacitándonos expresamente para incorporar nuevos métodos de trabajo, aprender a dialogar y a establecer redes efectivas, etc., o a través de la adquisición de conocimiento fruto de la acción compartida, es decir, buscando qué puede aportar cada persona al resto. Existen distintas estrategias para que las personas que protagonizan cada proceso adquieran más conocimientos y experiencia que puedan incorporar a cada proceso específico. Es tan importante que una persona que está involucrada en el proceso mejore sus capacidades, como que también las extienda fuera del mismo. Si esa persona que se marcha, comparte filosofía, valores, metodología, etc., y contribuye a difundirlos, estará ayudando a cubrir territorios a los que no llega el proceso.

La evaluación es asimismo fundamental, pero cómo evaluamos. Puede ser una actuación formal, consciente y estructurada, o puede ser algo que esté incluido en el propio proceso y que se lleve a cabo en el día a día. Las dos fórmulas son válidas e incluso complementarias, en la medida en que existan hitos o momentos para hacer una evaluación más estructurada, junto a una revisión más o menos permanente. ¿Cómo puede ser esa evaluación permanente? La evaluación puede consistir en que, después de cada encuentro, cada actividad, nos planteemos cómo ha ido, qué mejoraríamos de cara a la siguiente, qué lecciones obtenemos de lo que se ha hecho. Con el tiempo, hemos ido entendiendo que las evaluaciones más complejas y generales van más con la iniciativa de la dimensión técnica, y la evaluación más de proceso, del día a día, es la que desarrollamos más seguidamente con el resto de protagonistas, encontrándose ambas dimensiones cada cierto tiempo para realizar un análisis conjunto del proceso compartido.

17.3. La experiencia de ejemplo: El Foro Económico y Social de Villena (Alicante)

En la localidad alicantina de Villena se planteó hace dos años enfrentar la constitución de una estructura participativa de carácter municipal del tipo Consejo Social de la Ciudad, en el marco del proyecto 'Estrategia Territorial de Villena más Innovación' (ETV+i). Los primeros comentarios que se reciben y que pesan como una losa son los siguientes: «Eso ya se ha intentado dos veces y no se pudo lograr, por lo tanto las posibilidades de que fructifique son mínimas». Sin embargo, se ha demostrado que el tercer intento no solo no ha fracasado, sino que se ha hecho de forma participativa y están involucradas hasta algunas de las personas que participaron en las anteriores experiencias, que probablemente no cuajaron porque no se plantearon de modo adecuado e inclusivo. En esta oportunidad, se ha cuidado que esté representada la ciudadanía, la Administración, grupos clave como el empresariado; el grupo es plural y el proceso ha sido muy transparente y abierto, armado a partir de un esquema de trabajo en el que han participado activamente sus protagonistas. Se han cuidado todos los detalles y sin duda se ha considerado el aprendizaje obtenido de las experiencias anteriores.

Porque todo eso hay que armarlo, no se puede improvisar, hay que pensarlo y desarrollarlo a través de un colectivo amplio, que permita cubrir todos los frentes y anticipar los posibles problemas o dificultades que pueden surgir. El proceso de Villena ha sido paradigmático para mí y lo ha concluido de modo ejemplar un grupo de doce vecinos y vecinas, eso es lo que también ha sorprendido. Se ha abierto un proceso muy bonito, que ya excede lo que es el propio Foro Económico y Social, dado que, en definitiva, el Foro será solo un producto de todo el amplio trabajo realizado. Se ha logrado *abrir una ventana* en ese municipio y se ha trabajado con la ciudadanía para demostrar que participar es posible y además enriquecedor, que se puede hacer con la Administración, aunque sin su tutela permanente, y que, también, hay personas que no se suman al principio pero que podemos mantener informadas constantemente, haciéndoles ver los beneficios del proceso.

El secreto ha sido que lo ha protagonizado la ciudadanía, trabajando mediante asambleas abiertas en las que las personas participantes han ido variando, pero tomando decisiones y conformando un proceso de trabajo consistente. La Asamblea elige a las personas integrantes del grupo motor, mediante unos criterios que se han establecido previamente, validándolas y re-

forzando su acción. Hace poco se hizo una valoración de la dinámica seguida por parte de ese mismo grupo, empezaron a recodar y estaban hasta emocionados/as al comprobar lo que se había logrado conjuntamente, sobre todo considerando los obstáculos que habían ido superando funcionando como un verdadero equipo de trabajo cohesionado.

Pensando y trabajando colaborativamente, buscando estrategias para superar las dificultades, reflexionando acerca de los escenarios que se podrían encontrar, adelantándose y previendo los siguientes pasos. Ha sido además un grupo muy heterogéneo, integrado en buena medida por personas que no se conocían pero que confluyeron, que no costó mucho que empezaran a congeniar. El Foro ya se ha constituido y algunos de ellos y ellas forman parte de la estructura. Tenían como grupo una fecha de caducidad, pero han estado tan comprometidos e involucrados que han decidido seguir con la difusión y con la intención de comprometer a otras personas para que se presentaran a la elección como representantes en el Foro. Es un ejemplo de cómo pasar de una acción específica en el marco de un proyecto más amplio (ETV+i), que era conformar una estructura participativa municipal, al desarrollo de todo un proceso participativo que está englobando cada vez a más personas y colectivos en el contexto municipal.

GLOSARIO

GLOSARIO DE CLAVES

Bloque 2. Arrancando motores

Capítulo 5

- Coherencia
- Consenso
- Creatividad
- Diseño

Capítulo 6

- Recursos
- Tiempo

Capítulo 7

- Sueño compartido
- Creatividad
- Espontaneidad

Capítulo 8

- Diseño
- Objetivos
- Fortaleza

Bloque 3. El día a día

- Marco de interés global
- Canales de difusión
- Líderazgo
- Símbolo
- Consenso
- Diverso/Diversidad
- Improvisación
- Relación interpersonal
- Confluencia
- Objetivo
- Grupo
- Flexibilidad
- Planificar
- Tiempo
- Creatividad
- Unidad
- Dinámica
- Lenguaje
- Experiencia

Bloque 4. Para trayectos largos

Capítulo 15

- Objetivos comunes
- Visión global
- Contextualizar
- Vínculo/amistad
- Escuchar/Escucha
- Esperanza
- Anticipar dificultades
- Personalismos
- Bien común
- Formación
- Información
- Valores personales y sociales

Capítulo 16

- Liderazgo/animación
- Evaluación contínua
- Liderazgo efectivo o eficiente
- Actitudes personales
- Interiorización
- Responsabilidad compartida

Capítulo 17

- Compromiso
- Clave integradora
- Nuevos actores
- Generosidad
- Apertura de miras
- Capacidad de diálogo
- Personas diversas
- Heterogeneidad
- Dinámica del proceso
- Dialogar
- Proyecto/proceso
- Resultados
- Relaciones
- Interés común

Glosario de términos vinculados a la participación.

Reunirse y construir conjunta y activamente desde el respeto para el bien común y de manera participada. Estas son las bases del Grupo Participación Social, de la estrategia Juntas En la misma Dirección.

Somos un grupo de personas diversas en creencias, culturas, maneras de pensar y sentir, e incluso de experimentar el mundo. Nos reunimos compartiendo inquietudes, conocimientos, experiencias y así un sinfín de cuestiones, incluyendo por supuesto nuestra amistad.

A través de estas sesiones de trabajo, fuimos descubriendo que no siempre decíamos lo mismo, o sí, pero con diferentes palabras, y esto en el marco de nuestro trabajo de grupo nos llevaba en ocasiones a no entendernos entre nosotras.

Y estábamos hablando de lo mismo, pero nuestras palabras eran distintas. Y no es de extrañar, entre canarias, uruguaya, boliviana, incluso entre palmera, chicharrera, lagunera y güimarera. Todas hablábamos lo mismo, pero nuestros significados no.

Y esta es la característica más maravillosa y rica de cualquier grupo, sus `Inter´. En nuestro caso, la diversidad de sus miembros. Esto hacía que, en ocasiones el entendernos se demorase un poco más de lo esperado, ralentizando el proceso participativo. El no sentirnos entendidas en nuestro grupo, nos llegó a frustrar en alguna ocasión, o más bien, nos hizo sentir que no estábamos compartiendo. Era como si estuvieses ahí pero no estuvieses dentro, o no formases parte del mismo proceso construido y trabajado por todas.

Así un día, las personas que participan en este grupo, pensaron que una buena manera de paliar esta sensación e incluso algún que otro equívoco, era el crear nuestro propio glosario compartido de términos de participación. Este debía ser construido por todas para mejorar la comunicación en el grupo y generar un mismo mensaje, con nuestros propios significados.

En un primer momento, solo acumulamos términos en un fichero conjunto, pero no lo construimos entre todas. Como si de un diccionario se tratase.

Un poco después, supimos que Participación Ciudadana «Taco para todxs» tenía la misma inquietud y nos invitó a participar en una sesión conjunta para construir nuestro propio glosario.

Y así, empezamos ambos grupos a trabajar en las palabras. Ya que, aunque las palabras existan y estén definidas en diccionarios o glosarios de referencia, son los pequeños matices de significado que cada grupo aporta a las mismas, lo que hace que merezca la pena pararse a pensar y reflexionar sobre el significado compartido que le damos a las palabras, para entendernos mejor como grupo en los procesos.

El primer encuentro conjunto para trabajar el glosario entre los grupos Participación Ciudadana «Taco para todxs» y Grupo Participación Social se realizó en septiembre de 2020, en el cual nos inspiramos en el glosario de la Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Hemos establecido diferentes espacios para el diálogo y la reflexión con el fin de elaborar el glosario compartido, y aún estamos en el proceso. No obstante, hemos decidido compartir algunas palabras trabajadas en esta actualización de la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad. Los conceptos consensuados tienen una estrecha relación con otras dos palabras, `bien común´ y `fortalecer´. Todas ellas tienen en su origen conseguir el bien común como principio de la participación. A esto hay que sumarle que, todas las definiciones construidas en este glosario, implican un proceso propio de fortalecimiento en los procesos participativos y en las personas que están dentro de ellos. Ambos grupos vieron la gran importancia de compartir el mismo significado en las siguientes palabras, y el cuidado que debemos poner a la hora de utilizar el lenguaje:

Empoderamiento

El empoderamiento es la aceptación de cada persona y la toma de conciencia, sobre su poder y su capacidad para transformar la realidad. Es un proceso de dentro hacia afuera. La participación, promueve el empoderamiento a través de la adquisición de valores como el autoconocimiento y la motivación.

Grupo de trabajo

Un grupo de trabajo dentro de la participación, es un equipo de personas generadoras de ideas que, con sus experiencias contribuyen al objetivo del grupo. Impulsa y lidera un proceso.

Horizontalidad

La horizontalidad es uno de los valores principales de Juntas En la misma dirección. Se trata de una forma de trabajo que pretende incluir a todas las personas y colectivos en la labor que se realiza, basado en contar, en igualdad de condiciones, con la participación y puntos de vista de los tres "actores" que intervienen en la construcción social: administraciones, dimensión técnica y profesional, junto a la ciudadanía. Esta forma de trabajar implica que las decisiones, los objetivos y las acciones se construyan "de abajo hacia arriba", partiendo desde las aportaciones de las personas de a pie y llegando hasta los espacios en los que se toman las decisiones. La horizontalidad es mecanismo para la toma de decisiones por consenso en igualdad de condiciones para generar el bien común.

Integración

Es un proceso de construcción y aceptación de diferentes alternativas, que incluya todas las realidades y personas. Entendemos la integración como sinónimo de conocimiento, concienciación, acogida y aprendizaje. Un concepto amplio, que integra a su vez otro concepto, el de la globalidad. La integración no puede darse de forma segregada. Se puede entender de forma global, como un sistema de intercambio de buenas prácticas para la integración.

Mesa de participación

Espacio de encuentro de un grupo de personas, para el intercambio, debate y reflexión, sobre inquietudes y problemas, para generar propuestas de solución de un tema predeterminado, a través del consenso. Las mesas de participación también se conocen como mesas comunitarias y/o mesas de diálogo.

World Café

Técnica participativa de investigación social, en la que un grupo de personas se sientan alrededor de un café, para conversar de manera distendida un tema en concreto, trabajar en grupo y a través del diálogo sumar conocimientos, para llegar al consenso.

ANEXO

FICHAS DE EXPERIENCIA

Ficha de experiencia participativa 1. Juntas En la misma dirección

1

Denominación	Juntas en la misma dirección
Descripción	Juntas En la misma dirección es la estrategia para la convivencia intercultural en Tenerife, puesta en marcha en el año 2009 por la Consejería Insular de Empleo, Desarrollo socioeconómico y Acción Exterior del Cabildo de Tenerife y la Universidad de La Laguna, a través de su Fundación General y el Observatorio de la Inmigración de Tenerife (OBITen). La Estrategia se encuadra dentro del modelo intercultural participativo, que contempla los principios de interacción positiva, respeto a la diversidad, igualdad, horizontalidad, trabajo compartido, corresponsabilidad y colaboración activa. En el marco de esta iniciativa trabajan, colaboran y construyen de manera conjunta personas y entidades que se organizan en nueve grupos enfocados a una temática concreta, cuyo hilo conductor es el modelo participativo intercultural. La participación, la horizontalidad, la construcción compartida y la prioridad de las relaciones interpersonales son los valores que sustentan la labor que realizamos en Juntas En la misma dirección. Desde la creatividad, la combinación de metodologías, la rigurosidad, la configuración de un equipo interdisciplinar de profesionales y el constante aporte de la investigación científica, Juntas En la misma dirección contribuye (desde hace ya más de una década) a mejorar la convivencia y la cohesión social de la isla de Tenerife, siendo reconocida regional, nacional e internacionalmente por su aporte a la convivencia en la diversidad con enfoque intercultural participativo y generador de procesos de amplia base comunitaria.

Ficha de la experiencia participativa 1. Juntas En la misma dirección

1

Objetivos	• Aumentar el interés de la población tinerfeña por una convivencia intercultural desde el desarrollo de los derechos humanos, como elementos esenciales para construir una sociedad inclusiva y pacífica, que afronta la diversidad como un patrimonio que enriquece y contribuye a crear una isla próspera y sostenible (objetivo coincidente con los que plantea 'Tenerife vive Diversidad'). • Profundizar en la acción comunitaria para el desarrollo social, económico y cultural de la isla, generando espacios de encuentro en los que se promueva la convivencia por encima de la coexistencia, como estado de sociabilidad óptimo de las sociedades más desarrolladas (Giménez, 2015). • Mejorar la actuación en red de las organizaciones y recursos humanos que atienden la diversidad social y cultural en la isla de Tenerife, con especial interés en el trabajo transversal e interdepartamental que se realiza desde el Cabildo de Tenerife junto a la Universidad de La Laguna y su Fundación General, en creciente interacción con los municipios de la isla. • Acercar al ámbito municipal la gestión de la diversidad cultural desde un modelo intercultural participativo. • Contribuir con las acciones y procedimientos que se lleven a cabo desde Juntas En la misma dirección 2021 a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Ubicación	Edificio de Servicios al Alumnado de Anchieta. Avenida Astrofísico Francisco Sánchez, 23. San Cristóbal de La Laguna.

Ficha de experiencia participativa 1.
Juntas En la misma dirección

1

Datos de contacto	Tlf: 922 317 762 / 649 227 747 Email: estrategia@juntosenlamismadireccion.com Web: juntasenlamismadireccion.com Twitter: @juntasenlamisma Facebook e Instagram: @juntasenlamismadireccion
Promotores	Consejería Insular de Empleo, Desarrollo socioeconómico y Acción Exterior del Cabildo de Tenerife y la Universidad de La Laguna, a través de su Fundación General y el Observatorio de la Inmigración de Tenerife (OBITen).
Servicios	• Grupos de Juntas En la misma dirección: Estrategia Tenerife Antirrumores, Diálogo Interreligioso Tenerife, Grupo Contra la Violencia de Género, Grupo Participación Social, Jóvenes por la Diversidad, Participación Infantil 'Amiguitos y Amiguitas', Participación Ciudadana de El Fraile y Participación Ciudadana «Taco para todxs». • Actividades generales de carácter anual como la Mesa Insular para la convivencia intercultural de Tenerife, el Open Space Intercultural y la Comida de Confraternización y el mantenimiento de la Guía de recursos online para la interculturalidad. • Formación y sensibilización. • Intervención en el territorio y transferencia de conocimiento a través de Tenerife vive Diversidad, marco estratégico para la convivencia intercultural en Tenerife.

Ficha de la experiencia participativa 1. Juntas En la misma dirección

1

Resultados y actuaciones	• Tenerife vive Diversidad, marco estratégico para la convivencia intercultural en Tenerife. • Proceso derivado del servicio de facilitación de los diferentes grupos de Juntas En la misma dirección y de otros contextos, para la gestión de la diversidad cultural articulada por metodología participativa en Tenerife.
Participantes	Administración pública, entidades sociales, asociaciones, empresa privada, universidades, ONG, fundaciones, comunidades religiosas y espirituales y ciudadanía.
Destinatarios/as	La sociedad tinerfeña.
Etapa en la que se encuentra	Juntas En la misma dirección, tras las múltiples adaptaciones llevadas a cabo durante el 2020 debido a los efectos de la COVID-19, está concentrando gran parte de sus esfuerzos, dedicación e inversión a descentralizar las acciones en materia de convivencia intercultural, aterrizando al territorio 'Tenerife vive Diversidad'. Entre sus objetivos está el aumentar el interés de la población tinerfeña por una convivencia intercultural desde el desarrollo de los derechos humanos, mejorar la actuación en red de las organizaciones y recursos humanos que atienden la diversidad social y cultural en la isla de Tenerife, acercar al ámbito municipal la gestión de la diversidad cultural desde un modelo intercultural participativo, contribuir con las acciones y procedimientos que se llevan a cabo desde la estrategia a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y profundizar en la acción comunitaria para el desarrollo social, económico y cultural de la isla.

Ficha de la experiencia participativa 2. Escuela de Participación Social

2

Denominación	Escuela de Participación Social
Descripción	Actividad ideada por Grupo Participación Social de la estrategia Juntas En la misma dirección, nace a raíz de la metodología propia del grupo, su forma de trabajar, dialogar y llegar al consenso. Esta forma de participar inspiró a uno de sus miembros, Manu, activo en el 11M, a proponer un espacio de aprendizaje e intercambio de claves para la participación. La Escuela de Participación Social es un ejemplo de idea presentada al IV Open Space Intercultural que, gracias al entusiasmo y trabajo de las personas que estaban detrás de esta iniciativa, logró hacerse realidad pocos meses después de presentarse en este evento. Es definida por las personas que participan en el grupo como «un espacio de aprendizaje vivo, dinámico, activo, crítico, práctico, útil, acogedor, cercano, motivador, creativo, horizontal, donde todos y todas aprendemos mediante el intercambio de experiencias. Un espacio para el aprendizaje compartido, itinerante y adaptado a cada realidad, respondiendo de esta manera a las expectativas de cada persona» La Escuela de Participación Social se desplaza por diferentes territorios y municipios de Tenerife con una metodología de trabajo que consiste en compartir conocimientos sobre participación. Cada taller de esta escuela es gratuito y se diseña entre las personas participantes, que eligen las cápsulas formativas y las experiencias comunitarias de referencia en la Isla que formarán el programa. Además, la Escuela de Participación Social es una actividad abierta que invita a ser un espacio de interacción y construcción intergeneracional. Las distintas ediciones de la Escuela de Participación Social han servido para consolidar esta iniciativa como una experiencia de referencia en el ámbito de la participación ciudadana, habiendo recorrido diferentes territorios como San Cristóbal de La Laguna, Candelaria, Icod de los Vinos, El Fraile, Toscal - Longuera, Añaza, Taco, Arafo, Tacoronte, Granadilla de Abona, Buenavista del Norte, Guía de Isora, El Rosario y Puerto de la Cruz. Además, la decimoquinta edición se desarrolló dentro del contexto de la Universidad de La Laguna, dirigida a jóvenes.

Ficha de la experiencia participativa 2. Escuela de Participación Social

2

Objetivos	• Visibilizar las diferentes experiencias en Participación Social en la isla de Tenerife. • Intercambiar conocimientos y métodos Diseñar la X Escuela de Participación Social de Granadilla de Abona conjuntamente con los/as asistentes a la convocatoria. • Mostrar los beneficios de los procesos participativos, motivando a las personas y capacitándolas, haciéndolas partícipes y protagonistas del proceso.
Ubicación	Edificio de Servicios al Alumnado de Anchieta. Avenida Astrofísico Francisco Sánchez, 23. San Cristóbal de La Laguna.
Datos de contacto	Tlf: 922 31 77 62/ 649 22 77 47 Email: participacionsocial@juntasenlamismadireccion
Promotores	Juntas En la misma dirección, Estrategia promovida por la Consejería Insular de Empleo, Desarrollo Socioeconómico y Acción Exterior del Cabildo de Tenerife y la Universidad de La Laguna, a través de su Fundación General y el Observatorio de la Inmigración de Tenerife (OBITen) Algunas Escuelas de Participación Social han sido demandadas por diferentes ayuntamiento de Tenerife, y otras por entidades y colectivos; los cuales han promovido las mismas.

Ficha de la experiencia participativa 2. Escuela de Participación Social

2

Servicios	• Espacio de construcción conjunta de claves para la participación social. Como característica de estos espacios, la flexibilidad juega un papel fundamental para generar un ambiente de cercanía, confianza y apertura a todas las opiniones y formas de participar. • Descubrimiento de la amplia diversidad de experiencias participativas que se dan en Tenerife y reconocimiento a su labor hacia una sociedad más comunitaria. • La Escuela de Participación Social propicia que las personas que participan se sientan reconocidas y valoradas en su comunidad. • Uso práctico y vivo de este documento durante la Escuela, la Guía de Claves para la Participación Social en la Diversidad.
Resultados y actuaciones	• Más de 500 participantes. • 33 experiencias participativas diferentes. • 13 municipios han acogido y celebrado la Escuela de Participación Social. • 40 experiencias participativas diversas de Tenerife. • Empoderamiento y reforzamiento del sentimiento de identidad y pertenencia de los y las participantes en los diferentes territorios de las Escuelas. • Inicio de relaciones interpersonales y redes entre los y las participantes.

Ficha de la experiencia participativa 2.
Escuela de Participación Social

2

Participantes	• Asociaciones vecinales. • Asociaciones socioculturales. • Asociaciones, colectivos juveniles y casas de la juventud. • Asociaciones LGTBI. • Asociaciones de mujeres y feministas. • Movimientos y colectivos ciudadanos. • Iniciativas y proyectos de participación (mesas comunitarias, tagoror, foros, etc.) • Redes empresariales. • Grupos de la estrategia Juntas En la misma dirección. • Ciudadanía.
Destinatarios	Personas, colectivos y entidades que promueven o están interesados en los procesos participativos y de desarrollo de acción comunitario.
Etapa en la que se encuentra	Actualmente, el Grupo Participación Social decidió hacer un parón de su trayectoria dentro de la Escuela de Participación Social. Tras quince ediciones, evaluando tanto de forma interna como externa cada una de ellas, las componentes del grupo consensuaron realizar un trueque, por primera vez, con todas las experiencias participantes y personas que impartieron cápsulas formativas dentro de las mismas, que permitirá retomar el contacto con ellas. La idea es generar un espacio de intercambio, que permitirá conocer de primera mano, la opinión de cada una de ellas sobre su paso por la Escuela, propiciando la retroalimentación para sacar aportes y propuestas conjuntas de cara al futuro.

Ficha de la experiencia participativa 3.
Fiesta de la Familia y San Martín de Tours

3

Denominación	Fiesta de la Familia y San Martín de Tours
Descripción	Al tener la oportunidad de observar la cantidad de niñas y niños que hay en nuestra calle, las diferencias socio-económicas, de edades, intereses, distintas procedencias y viendo cómo iban desarrollándose las relaciones entre ellas y ellos, me animé a organizar una fiesta de familia con la idea de que participaran padres e hijas e hijos. De esta manera propiciar un encuentro entre vecinas y vecinos y así mejorar las relaciones entre las niñas y los niños. La idea era sobre todo conocernos más como personas, fomentar la integración de las personas inmigrantes, la solidaridad, la tolerancia entre las chiquillas y los chiquillos para evitar toda forma de exclusión. Nos encontramos un día antes para que las familias especialmente las chiquillas y los chiquillos colaboraran con la preparación de los juegos, banderines para adornar la calle. Realizamos juegos tradicionales en general, para la primera fiesta pusimos mi hija y yo los materiales, papeles pegamentos, soga, trompos canicas, tizas. La asociación de mayores que tiene su sede en nuestra calle nos colaboró prestándonos sillas y mesas. Para la merienda cocinamos varias vecinas. El sonido, el concierto, la introducción a la música y diferentes instrumentos musicales para las chiquillas y los chiquillos aportó Kristina Maier. Para la segunda fiesta aportaron casi todas las vecinas y casi todos los vecinos con algún material y tuvimos dos participaciones musicales Kristina Maier nuevamente y Kakó.

Ficha de la experiencia participativa 3.
Fiesta de la Familia y San Martín de Tours

3

Descripción (Continuación)	Otro vecino importante que participó fue el profesor de arte Carlos Leocadio que hizo los tableros de damas canarias y otros juegos tradicionales canarios, las mismas chiquillas y los mismos chiquillos tuvieron la iniciativa y presentaron una obra de teatro y otro de marionetas. Los más jovencitos (entre 12 y 15 años) además de participar en diferentes juegos estuvieron de DJ. animando la fiesta, aprendieron a preparar coctail´s sin alcohol, ensalada de atún y pinchos de fruta, las madres prepararon diferentes bocadillos y por la noche terminamos con una 'chocolateada'. Para la tercera nos repartimos la traída de materiales y así cada uno aportó con su granito de arena, las chiquillas y los chiquillos con ayuda de sus madres hicieron los farolitos. Para la representación de San Martin de Tours, las niñas y los niños pintaron una sábana vieja, que nos sirvió de telón y fondo para la obra. Ya están pensando cómo mejorar y ampliar esta fiesta para la próxima vez por el sentido que tiene. Todas estas actividades las realizamos sin contar con un presupuesto determinado. La mayor dificultad es que las familias completas participen, para la primera fiesta solo vinieron un padre con sus hijas y una madre, los demás dejaron a las chiquillas y los chiquillos solos y observaron la fiesta desde sus balcones o azoteas. Para la segunda fiesta se involucraron más madres. Y para la tercera trabajaron activamente las madres con sus hijas e hijos, los padres solo aparecieron para ver los trabajos terminados y el teatro.
Ubicación	Calle La Bandera (Las Gavias). San Cristóbal de La Laguna

Ficha de la experiencia participativa 3.
Fiesta de la Familia y San Martín de Tours

3

Datos de contacto	Roxana Resnikowski de Ortiz · e-mail: **radalejo@hotmail.com**
Promotores	Iniciativa a título personal
Resultados	• Se va entablando más confianza y amistad entre las vecinas y los vecinos lo que permite una mejor convivencia en general • Hay más colaboración entre vecinos/as, por ejemplo: Personas que tienen coche llevan a los que no lo tienen a la guardería en días lluviosos • Juegan todos/as los/as chiquillos/as juntos/as, sin importar la edad o situación socio-económica de las familias • Las personas inmigrantes ahora conocen a los/as vecinos/as y participan activamente en las actividades que se realizan
Actores y participantes	Vecinos/as de nuestra calle/ barrio y estudiantes de la Escuela de Arte y Superior de Diseño Fernando Estévez.
Destinatarios	En principio pensamos en las familias de nuestra calle, al comentar estas la primera fiesta, motivó a los vecinas y vecinos del barrio a participar en las siguientes fiestas.
Etapa en la que se encuentra	Al haberme trasladado de vivienda no he continuado estas actividades pero mantengo contacto con mis ex vecinas y ex vecinos y me han manifestado su interés de volver a realizarlas. Estamos planificando retomarlas en vista de que hay nuevas vecinas y nuevos vecinos.

Ficha de la experiencia participativa 4.
Asociación Prosocial Mi Barrio El Carmen se Mueve

4

Denominación	Proyecto Orgullo e Identidad
Servicios	• Arreglo y mejora de los espacios comunes del barrio. • Organización de actos y eventos culturales en el barrio. • Participación como experiencia participativa en otros espacios supramunicipales.
Resultados y actuaciones	• Arreglo y mejora de la plaza del barrio, limpieza del Sendero de 7 Lomas, limpieza y acondicionamiento de jardines. Graffiti en el local social. • Organización de las fiestas del barrio con creación de grupos de trabajo para cada una de las actividades: Reina Infantil (Grupo de Loli Pérez), Noche para Jóvenes: La Juventud Canta (Placido Díaz), ExpoMotor, exposición de coches clásicos y BMW (Moisés e Isaac), Elaboración de Arcos del Carmen y decoración de escenario (Yessica Alamo), Cantina, logística, avituallamiento (José Arnaldo), Día Intercultural Proyecto Ponte en Mis Zapatos (Yanet). • Participación como experiencia participativa en otros espacios supramunicipales.
Participantes	Miembros de la Asociación, Ayuntamiento de Arafo, Fundación Caixa Bank, vecinos y vecinas.
Destinatarios/as	Vecinos del barrio y público en general.
Etapa en la que se encuentra	Actualmente se encuentra en desarrollo, ya que cada año evaluamos nuestro trabajo y reformulamos nuestro proyecto.

Ficha de la experiencia participativa 5. Asociación Juvenil y Cultural KAUA

5

Denominación	Asociación Juvenil y Cultural KAUA
Descripción	La Asociación Juvenil y Cultural KAUA se constituye en 2016 como una asociación sin ánimo de lucro que trabaja con las personas jóvenes, en general, y de manera específica con la población juvenil de Taco. Sus orígenes se remontan a la actividad voluntaria desarrollada por jóvenes del barrio de San Luis Gonzaga que, tras años de diseñar, organizar y participar en iniciativas comunitarias de manera informal, deciden constituir una asociación con el fin de poder reforzar el trabajo que se venía realizando y su proyección hacia nuevos territorios e iniciativas que aborden las problemáticas y necesidades de los y las jóvenes. La finalidad de la Asociación es trabajar específicamente desde y para las personas jóvenes, así como para la articulación de los recursos y medios existentes para la prevención de las situaciones de exclusión social que puedan afectarles. Para esto, las personas jóvenes son el actor protagonista y clave en los procesos que se desarrollen, así como favorecer y fomentar la confraternización entre las personas jóvenes y, entre estos, y sus comunidades, teniendo en cuenta su diversidad de género, de orientación sexual y de procedencia.
Objetivos	• Fomentar la cultura y las expresiones artísticas, promocionar hábitos de vida saludables y favorecer alternativas de ocio responsables.
Ubicación	Calle Candelaria nº 2, Centro Ciudadano San Luis Gonzaga. 30108 Taco San Cristóbal de La Laguna

Ficha de la experiencia participativa 5. Asociación Juvenil y Cultural KAUA

5

Datos de contacto	Tlf: 697 357 599 / 671 034 280 Email: kauadetaco@gmail.com Facebook, Twitter e Instagram: @kauadetaco
Promotores	Iniciativa ciudadana de la juventud de Taco.
Servicios	• Dinamización de espacios de diálogo juvenil y cultural. • Promoción y formación en herramientas artísticas de diagnóstico comunitario como el teatro foro. • Desarrollo de campañas de sensibilización contra la LGTBI+Fobia, el racismo y la violencia machista. • Implementación de intercambios juveniles a nivel nacional e internacional. • Elaboración de proyectos de diagnóstico y participación juvenil. • Organización de eventos con especial atención a la infancia y a la juventud. • Desarrollo local y empoderamiento comunitario.
Resultados y actuaciones	• Participación y colaboración activa con el Proceso Comunitario de Taco que desarrolla el Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural. • Creación de un grupo de teatro foro en el año 2017 llamado 'Improvisa21', con excelentes resultados en el diagnóstico comunitario de la juventud del barrio. • Organización y participación en la Escuela Abierta de Verano del Proyecto ICI TACO.

Ficha de la experiencia participativa 5.
Asociación Juvenil y Cultural KAUA

5

Resultados y actuaciones (Continuación)	• Elaboración continuada del "Festival contra la LGBTI+fobia de Taco" desde 2017 hasta la actualidad, acto que conlleva una gran cantidad de participación por parte de las entidades y comercios del barrio de San Luis Gonzaga y que ha marcado ya un hito en cuanto a los actos relacionados con la diversidad afectivo sexual del barrio. • Participación y colaboración activa con el programa de actividades juveniles "Embárriate" de la Asociación Mojo de Caña. • Gestión y pertenencia al Consejo de Centro del Centro Ciudadano San Luis Gonzaga y la promoción de los talleres de ocio municipales. • Implicación con el programa europeo Erasmus+, trabajando políticas de juventud, diversidad y asociacionismo en intercambios en Logroño, donde participamos en un encuentro juvenil nacional; y en Parma, en Italia, con asociación local, Frega Proyect, que trabaja sobre la inclusividad social a personas con diversidad funcional. • Promoción desde el 2016 de la celebración de diferentes festividades populares en el barrio de Taco, como puede ser el "Carnaval Joven de Taco" o "las Brujas de Taco" en Halloween. • Elaboración de las campañas de sensibilización audiovisuales tratando temas como el VIH (2017), la lucha contra el machismo ("¡Veo, veo! ¿Y tú qué ves?" 2018), o la realidad de las mujeres trans ("A través de mis ojos" 2020). • Intervención mensual para debatir sobre temas de interés juvenil en el programa de radio Marcha Go FM.

Ficha de la experiencia participativa 5. Asociación Juvenil y Cultural KAUA

5

Participantes	Jóvenes de entre 16 y 30 años del barrio de Taco y de toda la isla de Tenerife Con la colaboración de entidades y asociaciones aliadas como: • Entrelazados • ICI TACO • AMPA San Luis Gonzaga • Transgirls Canarias • Asociación Mercedes Machado • Chrysallis Canarias • Grupo de Participación «Taco para todxs» • Federación de mujeres Arena y Laurisilva • Algarabía Tenerife
Destinatarios/as	Principalmente jóvenes del barrio de Taco (San Cristóbal de La Laguna) y extensible al resto del municipio y de isla.
Etapa en la que se encuentra	La Asociación Juvenil y Cultural Kaua tiene actualmente 26 socixs. Continúa estando presente y dinamizando el barrio de Taco a través de actividades a lo largo del año y de su presencia en el Consejo del Centro Ciudadano de San Luis Gonzaga. Gestiona un proyecto sobre el uso del teatro foro como una herramienta de desarrollo comunitario llamado 'Ágora', financiado por el programa Injuve/Erasmus Plus. Y forma parte del Consejo de Voluntariado de San Cristóbal de La Laguna.

Ficha de la experiencia participativa 6. Mesas Comunitarias de Candelaria

6

Denominación	Mesas Comunitarias de Candelaria
Descripción	A raíz de la Agenda 21 local, iniciada en 2003, derivó en 2008 en las Mesas Comunitarias. Participan colectivos y vecinos individualmente. Se han constituido cinco mesas que se corresponden con los núcleos poblacionales, aunque algunos se agrupan, por tener un reducido número de vecinos: Candelaria Casco-Playa la Viuda, Punta Larga-Las Caletillas, Araya-Cuevecitas-Malpaís, Igueste y Barranco Hondo. Se fija un orden del día que suele incluir asuntos varios, donde los participantes pueden plantear sus demandas al Ayuntamiento. Se redacta un acta que se envía, junto con la convocatoria de la siguiente reunión, bien en papel o por email para su aprobación.
Objetivo	Escuchar y hacer partícipe a la ciudadanía en el gobierno municipal.
Datos de contacto	Tlf: 922 500 800. Ext. 1113 · paco@candelaria.es
Promotores	• Ayuntamiento de Candelaria.
Servicios	• Elaborar proyectos municipales de forma compartida con la ciudadanía • Diseñar y llevar a cabo acciones de dinamización en función de los intereses de la población • Servir de canal de comunicación con el Ayuntamiento para gestionar las incidencias que se producen en los espacios públicos • Decidir en qué invertir una parte del presupuesto municipal (550.000 €, en 2019)

Ficha de la experiencia participativa 6.
Mesas Comunitarias de Candelaria

6

Resultados y actuaciones	• Un proceso en el que los/las ciudadanos/as participan desde la fase inicial del proceso • Creación y refuerzo de las redes locales • Mejora de la gestión municipal a través de la participación y comunicación activa de los/las ciudadanos/as • No limitar la participación únicamente a las asociaciones y colectivos formalizados, sino abrirlo a vecinos/as a título individual, colectivos sin formalizar y comunidades vecinales • Participación en la elaboración del presupuesto municipal
Participantes	Políticos, técnicos/as, asociaciones, comunidades de vecinos/as, colectivos sin formalizar y vecinos/as a título individual.
Destinatarios/as	Ciudadanía del municipio de Candelaria.
Etapa en la que se encuentra	Paralizado por la situación de pandemia.

Ficha de la experiencia participativa 7.
Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador

7

Denominación	Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador
Descripción	Este proyecto surgió en el Distrito del Suroeste del Municipio de S/C. de Tenerife, a través de la Red Comunitaria, ACERCA-T-SUROESTE, que se reúne mensualmente, con todos los colectivos de la zona. Desde ahí se decidió elaborar un Proyecto en el Distrito, eligiéndose el Sobradillo por varias razones: • Por ser el Barrio con mayor número de habitantes del Distrito • Tener más menores y jóvenes con un mayor número de problemas relacionados con ellos y que tienen un denominador común la EDUCACIÓN, como: Absentismo Escolar, embarazos no deseados, delincuencia.... • Por contar con la predisposición de un número considerable de colectivos sociales y educativos del Barrio, dispuestos a coordinarse para desarrollar juntos el proyecto. • Y además es el único Barrio de Santa Cruz que tiene una zona tradicional con restos aborígenes, eras, aljibes, algunos cultivos, casas antiguas y una zona moderna con edificios, avenidas, calles, parques, plazas, etc. Por eso decimos que es un pueblo/barrio. Este proyecto sigue los Principios de la Carta Internacional de Ciudades Educadoras, una nueva forma de desarrollo sostenible y la Agenda 2030. Además, tiene en cuenta la inclusión, la perspectiva de género y relaciones intergeneracionales. Funcionamos de forma autónoma, sin ayuda económica.

Ficha de la experiencia participativa 7.
Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador

7

Descripción (Continuación)	Se diseñó de forma participada en el año 2018 mediante comisiones mixtas de trabajo, conforme a las líneas de actuación a desarrollar del mismo y en el 2019, tras presentarlo en el Pleno Municipal del Ayuntamiento de S/C de Tenerife, para conseguir el apoyo de todos los grupos políticos, lo dimos a conocer en el Open Space Intercultural del Cabildo Insular de Tenerife, que sirvió para incorporarse al Proyecto algunos colectivos. Estamos organizados/as: • Con un Grupo Motor, dinamizador del Proyecto. Está compuesto por unas 8 personas que se reúnen periódicamente, al menos una vez al mes. La reunión se realiza antes de la de la Red Comunitaria para informar, recoger propuestas, solicitar colaboración, etc. • Líneas de trabajo: Medio ambiente-patrimonio, espacios abiertos, salud, información y comunicación y todas las que se vayan necesitando. Conforme a estas líneas, desde la Red Comunitaria ACERCA-T-SUROESTE se trabajan mediante Mesas, unas técnicas y otras mixtas. En cada una de ellas hay como mínimo a un o una representante del Grupo Motor. • Asambleas periódicas de los/as componentes de las mesas de trabajo: Se realizan periódicamente para informar, poner en común sus acciones, revisarlas y hacer propuestas. Están compuestas por personas del Grupo Motor, Colectivos diversos y vecinos y vecina interesadas en participar en este PROYECTO.
Objetivo	Transformar El Sobradillo en un Barrio Educador, fomentando la participación y cooperación de los diferentes actores que intervienen en el territorio.

Ficha de la experiencia participativa 7.
Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador

7

Ubicación	Local Social del Sobradillo. Ctra. Gral. del Sobradillo, nº 58.
Contacto	Mª de los Ángeles Medina González · Tlf: 637 60 55 19 · medinagonzález9@gmail.com Montserrat Conde Concepción · Tlf: 686 11 66 48 · montsecond@gmail.com
Promotores	La Red Comunitaria ACERCA-T SUROESTE, destacando, como no podía ser de otra manera, las personas y las entidades que constituyen el grupo motor de este proyecto.
Servicios	Los servicios que ofrece este proyecto van dirigidos a la consecución de los siguientes objetivos: • Promover alternativas educativas, implicando a la ciudadanía en su organización y realización y favoreciendo así el desarrollo integral de la misma. • Crear conciencia de la necesidad de mejorar nuestro Barrio, educando y sensibilizando a la población en el cuidado de los espacios abiertos y, en general, de nuestro entorno. • Facilitar el fomento de capacidades y actitudes responsables ante el Medio Ambiente. • Sensibilizar a la población sobre el patrimonio histórico, cultural y natural como elemento importante de identidad del Barrio. • Crear oportunidades de aprendizaje para facilitar cambios de conductas o estilos de vida saludables. • Impulsar el voluntariado conforme a las necesidades que detectemos desde este proyecto. • Recoger las iniciativas de la comunidad y transmitirlas a la Entidad Competente.

Ficha de la experiencia participativa 7.
Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador

7

Servicios	Para contribuir a esto se diseñan una serie de dinámicas, talleres, actividades y juegos, todo ello de índole educativo, social y cultural adaptados a cada necesidad. También se hacen celebraciones: • El Día de Canarias: Se desarrolló en la Plaza "7 Islas" con actividades tradicionales canarias. • La Noche de S. Juan: - Presentación de las costumbres. - Realización de juegos Tradicionales: Juego del Palo, Salto del Pastor, silbo gomero con la participación de un silbador gomero, tocar bucios, juego de damas guanches. - Exhibición de lucha canaria y juego de bochas.. - Juegos populares: la soga, el trompo, el tejo.... • Celebración del Día de las Ciudades Educadoras (30 de noviembre): El Municipio de S/C de Tenerife fue el primer Municipio de Canarias en declararse Ciudad Educadora en 1993, pero nunca lo había celebrado. Por eso decidimos que Nuestro Proyecto organizara este Día en el Sobradillo. De hecho, en el mapa mundial de las Celebraciones de este día, apareció El Sobradillo. Se celebró en el Centro Social, en la Plaza "7 Islas" y en la calle adyacente durante los días 29 y 30 de noviembre de 2019. Participaron numerosos colectivos con talleres, exposiciones y charlas. Acudieron vecinos y vecinas, los/as alumnos/as del Instituto del Sobradillo, y participantes de algunas de las entidades colaboradoras.

Ficha de la experiencia participativa 7.
Proyecto Comunitario El Sobradillo Barrio Educador

7

Participantes	AA.VV. "7 Islas", Asociación de Mujeres del Sobradillo "AMUSO", El Colegio Santa Cruz de California, IES. El Sobradillo, Asociación para el Desarrollo Integral de las Mujeres "Mercedes Machado", la Asociación ADDIN, Asoc. de Mayores de Tenerife de Telefónica, Radio ECCA, Proyecto D. Bosco, Animadora del IMAS y vecinos y vecinas del Barrio interesados/as en este proyecto. También colaboran con este proyecto, unos 15 Colectivos que participan en las diferentes mesas de la Red Acerca-T Suroeste.
Destinatarios/as	Toda la población del Sobradillo.
Etapa en la que se encuentra	Etapa en la que se encuentra: Actualmente, por la pandemia, no estamos haciendo actividades, en los espacios abiertos, pero se sigue reuniendo el grupo motor para programar, coordinarnos con otros proyectos, recoger información sobre la Historia del Barrio hasta la actualidad, a través de las personas mayores. También se están realizando caminatas, utilizando los caminos que aún existen y visitando parte del patrimonio como eras, aljibes, restos aborígenes etc.

Ficha de la experiencia participativa 8. Asociación de Vecinos La Montaña

8

Denominación	Asociación de Vecinos La Montaña
Descripción	La Asociación de Vecinos La Montaña, nació en 1977 y siempre se ha caracterizado por tener un carácter reivindicativo. La Junta Directiva está formada por once miembros y para desarrollar actividades, cada persona aporta lo que puede, siempre se divide el trabajo y se busca la forma de lograr hacerlas. Se trabaja con mucho optimismo. La Asociación de Vecinos se ubica en el Centro Ciudadano de San Matías, donde conviven muchos colectivos y forman entre todos el Consejo de Centro que se reúne mensualmente y que coordina la organización de las actividades del Centro Ciudadano. Las relaciones entre colectivos son bastante buenas. Están en la Red de Centros Ciudadanos y se relacionan bastante con otros colectivos, saliendo de su barrio, y se preocupan de conocer otras experiencias y coger ideas. Las Comisiones Promotoras surgieron mediante un proceso que pretendía, que diferentes colectivos de esa zona se coordinaran para dar uso a los espacios, lo que cambiaba el modelo anterior en el que tenía las llaves y control del Centro. Cada Centro Ciudadano, elaboró su reglamento y han llegado a realizar unos presupuestos compartidos para la gestión y dotación de recursos del Centro. La Comisión les ayudaría a mejorar al contar con más recursos y colaboraciones, ya que estas últimas son muy útiles para hacer actividades con pocos recursos. Aunque en experiencia han comprobado que lo importante es tener las ganas de hacer cosas.

Ficha de la experiencia participativa 8. Asociación de Vecinos La Montaña

8

Descripción (Continuación)	Entre las fortalezas del proceso participativo de San Matías se destacan: • Ir todas las personas de la Asociación en la misma dirección, aunque no estemos de acuerdo. • Confiar en los compañeros/as y en su experiencia. • Estar abiertos a colaboraciones. • Buscar soluciones y alternativas para facilitar el desarrollo de proyectos.
Ubicación	Centro Ciudadano San Matías.
Servicios	Desempañan un papel importante de «mediadores» entre la vecindad y la Administración, derivando a las personas que necesitan ayuda y orientándolas. Además, últimamente se está demando mucho ocio, la gente necesita divertirse y distraerse.
Resultados y actuaciones	• El premio del Portal de Belén, que también ha supuesto un apoyo económico para la Asociación. • Colaborar en diferentes redes: Comisión Promotora del Centro Ciudadano San Matías, Red de Centros Ciudadanos, Federación de Asociaciones de Vecinos (FAV) Aguere.
Destinatarios/as	Todos los vecinos y vecinas del Barrio sean socios o no de esta Asociación.

Ficha de la experiencia participativa 8. Asociación de Vecinos La Montaña

8

Etapa en la que se encuentra	En la actualidad, se echa en falta el relevo generacional y personas con ideas nuevas. Por eso Los vecinos y vecinas participan en las actividades, sobre todo, las relacionadas con el ocio, pero cuando se trata de responsabilizarse en algo concreto o formar parte de la Directiva de la Asociación, se retiran. Las prioridades actuales para el barrio son: • Conseguir una plaza. • Instalaciones deportivas. • Arreglar el tema de los solares cerrados que se convierten en vertederos. • Buscar una solución para la Montaña de Taco, ya que siguen sacando picón Hay una plataforma que une a varias asociaciones de los dos municipios afectados y han creado un eslogan: «Taco, una montaña de posibilidades». Su sueño es crear un parque urbano con diversidad de servicios. Actualmente sigue abierto el Centro Ciudadano, pero con aforo limitado. Para reunirse tienen que pedir permiso al dinamizador/a del Centro con antelación.