

SEGUNDA PARTE:

EL INFORME DE CONSULTORÍA

SEGUNDA PARTE: EL INFORME DE CONSULTORÍA

- 1) La elaboración del informe final.
- 2) Los bloques que estructuran el informe.
- 3) La redacción del informe.
 - 3)1) La redacción del bloque preliminar.
 - 1) *La introducción.*
 - 2) *La finalidad de la investigación.*
 - 2)1) *Objetivos generales.*
 - 2)2) *Objetivos complementarios.*
 - 3) *Nociones teóricas y metodología.*
 - 3)1) *Nociones teóricas.*
 - 3)2) *La metodología.*
 - 3)2)1) *La metodología.*
 - 3)2)2) *Un consejo: Prudencia.*
 - 3)2) La redacción del bloque de antecedentes.
 - 3)3) La redacción del bloque descriptivo.
 - 3)3)1) La definición de los problemas y su importancia relativa.
 - 4) *La definición y la jerarquía de los elementos de la problemática.*
 - 4)1) *La descripción de las dos percepciones individuales.*
 - 4)1)1) *La descripción de la percepción individual previa o primera.*
 - 4)1)2) *La descripción de la percepción individual anotada en los Post-It.*
 - 4)2) *La descripción de la percepción grupal.*
 - 4)2)1) *La descripción de la percepción grupal directa.*
 - 4)2)2) *La descripción de la percepción grupal ponderada.*
 - 4)3) *La delimitación de la definición de los problemas.*
 - 3)3)2) La relación entre los problemas: definición e importancia relativa.
 - 5) *La lógica relacional de los problemas.*
 - 5)1) *La descripción de la influencia directa entre problemas y su clasificación.*
 - 5)2) *La descripción de la red de relaciones entre los problemas.*
 - 5)3) *La descripción de la potencia relacional de los problemas.*
 - 5)3)1) *El diagrama de Pareto de la potencia relacional de los problemas.*
 - 5)4) *La descripción y reclasificación de los problemas al incorporar la influencia indirecta.*
 - 5)5) *Todas las percepciones de los problemas.*
 - 3)3)3) La descripción de las soluciones.
 - 6) *La descripción de las soluciones, un procedimiento simplificado.*
 - 6)1) *La definición de las soluciones desde la percepción individual primera.*
 - 6)2) *La descripción de las soluciones transversales: emergencia de patrones de acción.*

- 6)3) *El (escaso) cuadro resumen de las soluciones.*
- 6)4) *De las soluciones a los problemas C, G, E y D: Depuración de datos.*
 - 6)4)1) *Datos de la debilidad de las organizaciones: Problemas concretos.*
 - 6)4)2) *Datos de la falta de infraestructura de recreación: Problemas concretos.*
 - 6)4)3) *Datos del transporte público: Problemas concretos.*
 - 6)4)4) *Datos del elevado desempleo: Problemas concretos.*
- 3)4) *La redacción del bloque analítico.*
 - 7) *El análisis, enfocando los problemas y sus variadas características.*
 - 7)1) *Los criterios para seleccionar: Contraponer lo percibido y lo posible.*
 - 7)1)1) *El criterio 1. La selección desde la percepción.*
 - 7)1)2) *El criterio 2. La selección desde las condiciones materiales.*
 - 7)1)3) *El criterio 3. La selección tras cotejar percepción y condiciones materiales.*
 - 7)2) *Las peculiaridades de los problemas seleccionados.*
 - 7)2)1) *La clase de problema: un criterio general que orienta la acción.*
 - 7)2)2) *La consideración del mapa de estabilidad/inestabilidad de los problemas.*
 - 7)2)3) *Los criterios transversales: Estándares aplicables a distintos problemas.*
 - 8) *El análisis. Estrategia: Una pauta general de actuación.*
 - 8)1) *La estrategia: Problemas sobre los que actuar y en qué orden.*
 - 9) *El análisis. Tácticas: Un conjunto coordinado de tareas (o programas).*
 - 9)1) *Tácticas C: Seis grupos de tareas para combatir la debilidad de las organizaciones sociales.*
 - 9)2) *Tácticas G: Cuatro grupos de tareas para combatir el problema de la infraestructura de recreación.*
 - 9)3) *Tácticas E: Cuatro grupos de tareas para combatir el problema del transporte público.*
 - 9)4) *Tácticas D: Dos grupos de tareas para combatir el problema del desempleo*
 - 9)4)1) *Tácticas D: Un apunte sobre la complejidad del desempleo.*
 - 3)5) *La redacción del bloque propositivo.*
 - 10) *Propuestas.*
 - 3)6) *La redacción de las conclusiones.*
 - 11) *Conclusiones.*

1) La elaboración del informe final.

Como se ha indicado anteriormente, en muchas ocasiones quien encarga este trabajo solicita un informe previo verbal, poco después de terminar el trabajo con el o los grupos de participantes. Al efecto lo ya elaborado conviene sintetizarlo en una exposición que no debe sobrepasar los 30/40 minutos. De ser posible, es mejor proyectar cuadros y datos en una pantalla con ordenador; de los cuales deben hacerse copias para los presentes.

Si el trabajo realizado ha tenido cierta complejidad –porque, por ejemplo, han participado varios grupos–, la exposición tendrá una mayor duración.

Al hacer la exposición es muy conveniente señalar a los oyentes que el análisis, las conclusiones –mejor no avanzar propuestas– tienen carácter temporal y perfectible, dado que es preciso revisar todos los datos y relacionarlos cuidadosamente; y eso lleva tiempo.

Después, todo el tratamiento de datos anteriormente realizado, tanto los que constan en los apartados anteriores de este texto como en los anexos, sirven para elaborar el informe final.

2) Los bloques en que se estructura el informe.

La confección del informe debe tener los siguientes bloques o apartados:

a) Bloque preliminar. Que contiene:

a') Introducción.

b') Finalidad de la investigación.

c') Las nociones teóricas y de metodología.

b) El bloque de antecedentes.

En el este caso no se demandó; además, por las condiciones en que se desarrolló este trabajo era imposible hacerlo, dado que, aparte de las limitaciones de tiempo para desarrollar la técnica al completo, había un equipo de... una persona.

c) El bloque descriptivo. El cual debe incluir para los problemas:

a') La lógica externa. La definición de los problemas y su jerarquía, que supone el estudio de:

1) La percepción individual previa y en los Post-It.

2) La percepción grupal directa y ponderada.

b') La definición concreta de cada problema.

c') La lógica interna de los problemas, que contiene:

1) La influencia directa entre ellos y su clasificación.

2) Su red de relaciones.

3) Su clasificación según potencia relacional.

4) La influencia indirecta entre los problemas.

Para las soluciones se dan los mismos pasos que el párrafo anterior, suponiendo que se realicen cuatro sesiones de trabajo, que no es este caso.

- d) El bloque analítico, que comprende:
 - a') La comparación, para problemas y soluciones, entre las percepciones individual en las hojas, los Post-it, grupal directa y ponderada. No deben cruzarse todas estas percepciones, porque se sobrecargaría innecesariamente el informe. Es preciso valorar cuales son las mas significativas y didácticas (en el sentido de que el receptor del informe aprecie mejor el cambio en la percepción según fases). Debe estimarse, según el perfil del destinatario, si se utilizan los cuadros, el diagrama de Pareto o una mixtura de ambos.
 - b') La comparación de la diferente importancia desde la percepción individual y/o la grupal con la relacional.
 - c') Las diferencias entre la influencia directa y cuando se suma la indirecta.
 - d') La estabilidad/inestabilidad relacional.
 - e') El conjunto de problemas "descubiertos" en las hojas al inicio y desde las soluciones, si los hay.
 - f') La relación cuantitativa-cualitativa de la problemática.
- e) El bloque propositivo/conclusivo.
 - a') Propuestas y conclusiones van en apartados distintos. Según casos, las conclusiones no se redactan.
 - b') Al imprimir y confeccionar el informe se suele utilizar papel de otro color para ambos apartados (verde, azul, amarillo u otros de color claro). No es conveniente que el color del papel sea "fuerte".
 - c') Propuestas y conclusiones se ubican al inicio del informe¹, antes del índice.

6. Anexos. Este manual contiene, casi literalmente, los anexos de que se presentaron en el informe.

3) La redacción del informe.

Lo que sigue es aquello que se puso en el documento de consultoría presentado a quien lo encargó, con algunas modificaciones. Hay, además, explicaciones o notas conexas.

Se referencian los pasos [entre corchetes] de los que se extrajeron los datos necesarios para redactar las diferentes partes del informe. Esos pasos remiten a la secuencia de trabajos realizados y transcritos anteriormente a lo largo del trabajo.

Todo lo que sigue son orientaciones. Luego, según tipo de investigación, e incidencias, el consultor tendrá que adaptar la redacción del informe.

¹ Los directivos que suelen encargar estos informes son personas muy ocupadas. No conviene fatigarlos con textos largos. Por eso se atrae su atención con las propuestas, y conclusiones en su caso, poniéndolas al inicio y en papel de distinto color.

Si el lector de este texto realiza un trabajo de estas o análogas características, la redacción del primer informe le servirá de base para el siguiente y así sucesivamente. Tras realizar dos o tres informes de este tipo (y mejorarlos en cada ocasión) tendrá un texto modelo que podrá utilizar o adaptar a cada caso en otros trabajos.

Hasta aquí cada paso del trabajo, dentro de sus correspondientes apartados, se encabezó una letra mayúscula y uno o más números. A partir de este punto, los bloques del informe contendrán los apartados del informe de consultoría que se encabezan con su título en cursiva.

3)1) La redacción del bloque preliminar.

Los tres apartados y sus subapartados que siguen son iguales (con las adaptaciones que correspondan) para todos los informes que se realicen con esta técnica.

1) La introducción.

La composición de la introducción se hará con unos comentarios sintéticos sobre algunos, todos o más puntos de los que se mencionan a continuación, relativos a:

- a) El ámbito social u organizativo en el que se realiza el trabajo.
- b) Una idea general sobre la situación, la problemática y/o la necesidad sentida de emprender algún tipo de acción al respecto.
- c) La participación de actores diversos afectados o implicados de algún modo en la problemática, resaltando la importancia de los actores críticos que colaboren en esta fase del trabajo (cuyo apoyo posterior se busca en las líneas de acción que se definan).
- d) Una idea sobre las dificultades encontradas en:
 - a') La selección de los participantes.
 - b') El desarrollo de los trabajos.
 - c') La investigación; si se produjo algún sesgo debido a:
 - 1) La selección de participantes.
 - 2) El modo en que se desarrollaron los trabajos.
 - 3) Si se dieron incidentes –cuáles– que afectasen positiva o negativamente al desarrollo del trabajo (como, por ejemplo, la desaparición de participantes el segundo día de trabajo).
- e) La relevancia de los datos obtenidos (relacionándolos con las dificultades durante los trabajos, si las hubo).
- f) El ambiente (positivo o nocivo) que se generó entre los participantes.
- g) Si los trabajos han servido para ir creando entre los participantes (especialmente si había actores críticos) un cierto consenso en cuanto a la definición de los problemas y las soluciones posibles; así como si se ha percibido disposición para colaborar en el futuro cuando se enfrente la solución de los problemas.

- h) Unas pocas líneas mencionando, de modo genérico, la mayor o menor complejidad de la problemática y si puede enfrentarse desde el interior de la entidad que encargó el trabajo o se requiere la participación de otras entidades públicas, sociales y/o privadas.
- i) La utilidad, o no, de estos trabajos en función de si se prevé que van a servir para tomar decisiones o se van a emplear a efectos informativos solamente (con lo cual, el impacto y rentabilidad de estas labores será escasa²).
- j) Si se hicieron o no exposiciones previas a la presentación escrita del informe y algún detalle relevante de las mismas.
- k) Recordar que este documento es para diseñar un *planteamiento estratégico* y ponerse en marcha... sabiendo hacia dónde dirigirse. Lo que siga después será *planificación*.
- l) Mencionar que, si se van a desarrollar acciones de calado, se requiere un liderazgo fuerte, al máximo nivel y continuado en el tiempo. La responsabilidad de este tipo de acciones no es delegable (y si se traslada a otro u otros las posibilidades de éxito se reducen³, mucho).
- m) Unas pocas líneas presentado/sintetizando las diferentes partes del documento.

En la introducción de este manual se encontrarán otros criterios utilizados en la redacción de ese apartado que pueden resultar de utilidad en la confección de la introducción, previa adaptación al caso que se elabore.

Aunque se tenga un borrador parcial desde el inicio, la introducción, como es sabido, es lo último que se redacta, dado que, entre otros datos, conviene incorporar las incidencias que puedan acontecer hasta la última fase del trabajo y, también, en la presentación del informe-resumen oral.

² El informe es para quien lo encarga, pero no es mala cosa que quede claro ante los participantes cual es la obligación del consultor y hasta dónde llega. También conviene que los participantes perciban *para qué* se hace este informe y, de forma genérica, *quién es responsable de qué*, aunque esto último no conste, evidentemente, en el informe.

El consultor no tiene competencias ni es responsable de desarrollar acciones en consonancia con los datos obtenidos, las conclusiones y las propuestas. Ha ocurrido en ocasiones que algún participante trasladó al director de la técnica responsabilidades propias de los directivos de la entidad que encargó estos trabajos. El investigador informa a los participantes que sus aportaciones figurarán en el informe, así como los datos obtenidos, buena parte de los cuales se les muestra a ellos.

Las conclusiones y propuestas finales son responsabilidad única del consultor y así debe manifestarlo.

³ En torno a tres cuartas partes de los cambios organizativos fracasan. Una de las causas más frecuentes es la no conducción de estos procesos por el líder de la organización.

En este caso, el líder quizás convendría que fuese el Presidente del Consejo Confederal (aunque puede responsabilizarse al/a los directivo/s. Se sugiere el Presidente porque es una cuestión estratégica, no una cuestión operativa o de gestión organizativa. Pero esto es decisión del Consejo Confederal.

2) La finalidad de la investigación.

Como criterio general este tipo de investigación tiene como finalidad aportar datos a los decisores de las organizaciones públicas o sociales para que orienten las acciones necesarias para encarar una problemática organizativa o social.

Las problemáticas a enfrentar se pueden agrupar a grandes rasgos con:

- a) Los objetivos de las entidades implicadas, su cambio o adecuación interna o/y a su entorno.
- b) Los procesos internos de las organizaciones, tanto los que afectan a su estructura organizativa, su gestión y su finalidad social.
- c) Los resultados (el tipo de bienes y/o servicios) que aportan las organizaciones sociales a otras organizaciones o al entorno social al que se dirigen su actividad.

También puede utilizarse para obtener datos valiosos que permitan un conocimiento holista⁴ de la situación de una entidad pública o social, con vistas a ir orientando políticas o programas (de participación ciudadana, por ejemplo).

Es menos útil para campañas electorales⁵. Porque esta técnica es para integrar voluntades, esfuerzos y recursos. Sin embargo, las elecciones requieren segmentar a la ciudadanía por demandas grupales y ofertar los correspondientes programas públicos para cada uno de esos sectores sociales⁶, empleando para ello un lenguaje “difuso”. Pero podría ser útil si se quisiera diseñar una estrategia general de campaña, aunque no se ha tenido esta experiencia.

Lo obtenido con esta técnica solamente posibilita tener una *visión holista y estratégica* del conjunto de la problemática de un barrio o una ciudad de entidad media⁷.

2)1) Objetivos generales.

En el caso que sirve de base a este texto se señaló que, a través del diagnóstico de la situación, los objetivos generales eran:

⁴ Definir los problemas, su jerarquía y las influencias directas e indirectas entre ellos y la diferente valoración de los problemas según se analicen por su lógica interna o externa, aportan un plus en la comprensión de una problemática. Es decir, se va mas allá de tales datos tomados separadamente y sin su mutua interrelación; los datos, por separado, son menos valiosos que sumados, o interconectados. Ese es el holismo que se pretende con este modo de proceder.

⁵ Podría utilizarse para diseñar una estrategia general de campaña fundada en las preocupaciones o problemas más significados percibidos por los ciudadanos.

⁶ La acción de los partidos busca el enfrentamiento y la división de los ciudadanos; es una labor que comienza, para todos, en cuanto acaba una elección y no cesa nunca.

Este modo de proceder es sistémico —es decir, nació con el liberalismo que gozamos hace ya más de dos siglos—. Ver al efecto Manin, B. (2019). *Los principios del gobierno representativo*. Alianza Editorial.

Aunque, en verdad, ya no hay programas públicos; hace tiempo que las campañas electorales se centran en la imagen y sentimiento que el líder traslada a la ciudadanía a través de los medios de persuasión.

⁷ No se ha probado esta técnica en ciudades/barrios/distritos mayores de 200.000 habitantes.

- a) Obtener información para conocer los problemas de todo tipo que afectaban a los ciudadanos del barrio X.
- b) Analizar los datos como modo de ayudar a las organizaciones barriales para que definan unas líneas iniciales de acción que les permitan enfrentar, al menos, una parte de los problemas.
- c) Que la difusión del diagnóstico, en los ámbitos y tiempos adecuados, pudiera:
 - a') Motivar a la acción a instituciones públicas y/o responsables políticos de ámbito local, provincial o nacional.
 - b') Facilitar que se alleguen recursos de entidades públicas, privadas, ONG,s y/o cooperación internacional.

2)2) Objetivos complementarios.

Los objetivos complementarios están ligados al desarrollo mismo de la técnica, a la dinámica interna que genera entre los participantes y, también con el modo y tempo en la difusión de sus resultados, de tal forma que se facilite:

- a) La creación de consenso (entre ciudadanos y asociaciones barriales afectadas/interesadas) en torno a cuál es la problemática del Barrio y sus posibles soluciones.
- b) Movilizar voluntades de, al menos, los líderes políticos⁸ de las instituciones públicas locales para que afronten la problemática.
- c) Motivar a la participación de ciudadanos y organizaciones en el desarrollo del barrio.

3) Nociones teóricas y metodología.

Se sugiere no extenderse con las nociones teóricas. De hecho en ocasiones no se redactan.

3)1) Nociones teóricas.

Este subapartado del caso que se estudia quedó redactado más o menos como sigue.

La Teoría de Sistemas⁹ está en la base de esta técnica. El foco se pone en el estudio de los problemas, entendiendo por tales el conjunto de *hechos*¹⁰ que dificultan el logro del objetivo pretendido.

Se define un *hecho* como una afirmación verificable empíricamente acerca de

⁸ No hubo personas de las Administraciones Públicas (actores críticos) entre los participantes en la técnica.

⁹ Gracias a los esfuerzos realizados por el profesor Narciso Pizarro Ponce de la Torre, conseguí captar ciertas nociones de Teoría de Sistemas (Teoría de la Acción) y Análisis de Redes Sociales. Disperso por este manual encontrarán algunas de esas ideas.

¹⁰ Parsons, Talcott. (1968). *La estructura de la acción social*. Ediciones Guadarrama.

fenómenos en términos de un esquema conceptual. Luego, es importante tener en cuenta que:

- a) Un hecho no es un fenómeno, es un enunciado (verificable) acerca del mismo.
- b) Hay un esquema conceptual previo (que siempre está sometido a revisión/rectificación).
- c) Solamente se consideran los hechos sobre fenómenos que encajan en el sistema teórico que se emplea en ese momento histórico.
- d) Si los hechos no casan con el esquema conceptual existente, quedan fuera del mismo o, en todo caso, se anota su existencia como una anomalía.

Esas anomalías estarían conectadas con lo que en cada época no se puede percibir (no hay teoría al respecto, o la existente no permite distinguir con claridad los hechos); lo cual nos lleva al *modo de conocimiento*¹¹ que caracteriza cada fase del desarrollo de las ciencias.

En esta técnica se habla de *hechos*, no de *la realidad*¹². La realidad solo se llegaría a conocer si pudiésemos medirla de modo incontestable, objetivo. Pero, cuando *damos significado*¹³ a esa realidad, las interpretaciones son distintas. Y más si son hechos sociales y políticos como en este tipo de trabajos. En suma, como *la realidad* es un término que se presta a confusión... mejor no utilizarlo.

Por otro lado, no hay un estudio de causas y efectos en este trabajo. Cuando más adelante el consultor sopesa para cada problema lo que se denomina *potencia relacional*, valorará en qué medida –porcentaje– un problema (o solución) es causa o efecto.

No conviene, en un informe de estas características, entrar en mayores disquisiciones, a fin de no aumentar su extensión y complejidad.

3)2) La metodología.

Para el informe se definió metodología como un modo de hacer, con un determinado orden, las diferentes fases de este trabajo. Se aportaron, además, unas nociones sobre:

¹¹ Tales *modos de conocimiento* están a la espera de su *falsación*; concepto propuesto por Karl Popper y su racionalismo crítico también denominado *falsacionismo*; según el cual la ciencia no es capaz de verificar si una hipótesis es cierta, pero si es posible demostrar que es falsa. Es decir, la ciencia no elabora enunciados ciertos a partir de datos, pero sí propone hipótesis, las cuales se deben someter a experimentos para determinar si tienen errores.

¹² Watzlawick, Paul. (2003). *¿Es real la realidad?* Herder Editorial.

¹³ Por ejemplo: si decimos que un vaso tiene 200 cm³ de agua y 10 gramos de sal, se está ante hechos verificables. Sin embargo, si probamos el agua y decimos que está salada [yo así lo *siento* al beberla], no hay parámetros que permitan medir el término “salado”. Por tanto, en la redacción del informe hay que ser cuidadoso con los términos que se utilizan.

- a) Las técnicas que conforman este modo de estudiar los problemas y las soluciones.
- b) El *inconveniente* que incorporan esas técnicas.
- c) Cómo paliar el *inconveniente*.
- d) Aclaraciones terminológicas.

Hay, además, observaciones para el consultor bajo el rótulo de *Un consejo: Prudencia*.

3)2)1) La metodología.

Este apartado quedó en el informe como se detalla a continuación.

- 1) Para el estudio de los problemas se ha empleado:
 - a) Una adaptación de la Técnica de Grupo Nominal (TGN)¹⁴.
 - b) Gracias a la TGN es posible definir y jerarquizar los problemas –aquí se denomina la estructura o lógica externa de la problemática–.
 - c) Esta técnica es un tipo de tormenta de ideas estructurada en la que se han introducido algunas modificaciones que permiten obtener un conjunto de datos que se cuantifican mediante sencillas operaciones (que figuran en los anexos).
 - d) Se obtiene así la definición y orden de los problemas desde diferentes perspectivas (individual previa o en las hojas, individual en las tarjetas o Post-It, directa y ponderada).
 - e) En todas esas perspectivas los problemas se jerarquizan según seis conceptos (sin importancia, poca importancia, importancia media, importante, bastante importante y máxima importancia).
- 2) Unas nociones de prospectiva¹⁵.
 - a) Con ellas se definen las relaciones entre los problemas (niveles de influencia) y se puede conocer la lógica o estructura interna (o relacional) de la problemática, así como clasificar los problemas en cuatro grupos según el total de la influencia recibida/transmitida.
 - b) También se clasifican los problemas en seis grupos según su potencia relacional, previa realización de unas sencillas operaciones.
- 3) El empleo de la TGN y de la prospectiva plantea una dificultad común. En ambos casos los datos primarios se obtienen gracias a la percepción que tienen las personas que en ella participan. La percepción de un suceso –más en el ámbito político y social– es algo a tratar con cuidado. Dicho de otro modo, criterios compartidos por una sociedad (o determinados grupos sociales) en un momento de su devenir histórico pueden

¹⁴ Guillén Zanón, A. (1990). La Técnica de Grupo Nominal. *Revista Documentación Administrativa*, 223 (julio-septiembre), 51 a 98. Hay diversos manuales que incluyen esta técnica entre otras.

¹⁵ Godet, Michel. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo.

llevar a definiciones de problemas, soluciones y decisiones erróneas e, incluso, catastróficas¹⁶.

4) Para contrarrestar en lo posible lo antedicho esta técnica enfoca “el” problema estudiándolo desde diferentes perspectivas, a saber:

- a) Se ha constatado que, generalmente, la percepción grupal concuerda más con *los hechos* que la percepción individual. El intercambio de datos, criterios y razones nos ayudan a comprender mejor lo que sucede (o estalla) en nuestro entorno.

El grupo no muta totalmente nuestra percepción, pero sí en cierto grado; la mirada sobre una problemática se afina con la interacción. Lo anterior lo viene mostrando esta técnica en un hecho que se dio en todos los lugares donde se aplicó (salvo contadas excepciones en ámbitos donde existe una gran coincidencia en valores y experiencia de vida entre participantes)¹⁷.

La percepción individual se *centra en menos* problemas y *acrecienta* la importancia de éstos; la experiencia grupal *templa* esa intensidad y *amplía la mirada* sobre la problemática.

- b) Por acumulación de trabajo, por los diferentes enfoques con los que se analizan los problemas se busca definirlos lo mejor posible y concretar el máximo de ellos.

Hasta las soluciones se enfocan para *rebuscar* problemas.

- c) Pero... nunca tendremos la seguridad de que han emergido todos los problemas. Y esto hay que tenerlo siempre en cuenta.

- d) Hay una dificultad añadida, todos los conceptos que se obtienen son *variables*.

Todo lo mencionado para los problemas es, también, de aplicación a las soluciones.

5) También se incluyeron en este apartado algunas aclaraciones terminológicas como las relativas a vocablos como problema, concepto-síntesis, elemento y otros. Al efecto puede trasladarse aquí casi todo lo mencionado en el punto 21 de la introducción de este manual.

3)2)2) Un consejo: Prudencia.

Lo que sigue son observaciones para el consultor. No procede, por tanto, poner en el informe lo que a continuación se indica, salvo que se quiera hacer un

¹⁶ Sirva como ejemplo trágico la ideología racista nazi. Adolfo Hitler tomó decisiones catastróficas en la guerra frente a Inglaterra (un país al que percibía como “igual racialmente”; es decir, que no se abocó a una guerra para derrotar -totalmente- a un imperio con 500 millones de personas y multitud de recursos por todo el mundo, con el que pretendía, al final, repartirse el poder mundial. En sentido contrario, menospreció a la URSS (nación “racialmente degenerada”) y a EE.UU. (una “mezcla despreciable de razas”, decía), ambos con muchísima más población y potencia económica que Alemania. Y así le fue.

¹⁷ De ahí la importancia de seleccionar un grupo heterogéneo. El grupo de los participantes en el caso que se estudia no fue “suficientemente” heterogéneo. Y la distorsión se percibió al inicio.

breve apunte explicativo de lo mencionado en el punto b) que sigue.

- a) Lo señalado en el apartado 3)2)1) anterior es el núcleo de lo que parece conveniente reseñar en cuanto a metodología. Se pueden poner una o varias notas para ejemplificar o contextualizar el caso concreto que se estudie. No parece que se precise mayor explicación de la sistemática de la técnica.
- b) En esta técnica la ordenación de cada definición (de un problema, solución o relación) implica una cantidad; pero la mayor parte de esos datos numéricos se trasladan a los anexos.
En el cuerpo del informe tales cantidades se convierten en datos cualitativos empleando términos como *muy o poco importante, casi dos de cada tres, algo mas de una quinta parte* y términos análogos.
- c) Se procede así porque, a veces, los destinatarios de estos informes carecen de formación en cuestiones metodológicas.
Si se dejan *los números* sin mayor explicación muchos pueden suponer (ocurrió en ocasiones) que las cantidades mostradas en el informe reflejan la percepción “exacta” de las personas del barrio; lo cual no es cierto.
- d) Solo una técnica cuantitativa –una encuesta¹⁸, por ejemplo– permite saber (con menor margen de error) cuál es la percepción de las personas que viven y sufren los problemas.
- e) No obstante, en determinados momentos aparecen en el cuerpo del informe datos numéricos que se precisan para elaborar gráficos (los cuadros de dependencia/motricidad, por ejemplo) o contextualizar ciertas cuestiones.
- f) Por tanto, hay que ser prudentes e inducir esa prudencia en los receptores del informe, a través de alguna nota que resuma lo señalado en este apartado.

3)2) La redacción del bloque de antecedentes.

Raramente se pide a quien realiza este trabajo que haga, además, un estudio de los antecedentes de la organización. Eso es así porque requiere más tiempo y coste. Lo segundo no interesa y tiempo siempre falta.

Pero la cuestión cambia cuando un trabajo de estas características se realiza en el interior de una organización pública, donde hay personas (que normalmente trabajan en planificación) con las que se constituye un equipo en el que:

- a) Un grupo conoce (o se documenta sobre) estas técnicas y las aplican.
- b) Otro equipo apoya a los anteriores y, además, dado el conocimiento que tienen de la organización, elaboran los antecedentes.

En cualquier caso, un modo de tener una idea bastante ajustada de cómo hacer un estudio de antecedentes consiste en localizar bibliografía de documentos análogos al que se quiere redactar y estudiar sus índices; tras la consulta de

¹⁸ Esta técnica es útil para definir muchas de las variables (revisando toda la documentación en detalle) que después se pueden emplear en una encuesta.

éstos se puede tener una idea bastante clara de la estructura del informe de antecedentes. Después se puede ojear el contenido de aquellos apartados de los textos que más se asemejan al trabajo a realizar, para extraer modelos o criterios de redacción.

En este caso no hubo ni la posibilidad de estudiar los antecedentes.

3)3) La redacción del bloque descriptivo.

En el bloque descriptivo se deben transcribir en cuatro fases los datos (y operaciones que con los mismos se realizan) de problemas y soluciones, como se indica en el esquema siguiente.

El esquema: Las fases en el tratamiento de los datos

	Lógica externa		Lógica interna		Observaciones
Problemas	Fase uno	(1 ^{er} día)	Fase dos	(2 ^o día)	(1) De las relaciones
	Definición	Jerarquía	Definición (1)	Jerarquía (1)	(2) Abreviada en este caso
Soluciones	Fase tres	(3 ^{er} día)	Fase cuatro	(4 ^o día)	Fases que no pudieron desarrollarse
	Definición (2)	Jerarquía	Definición (1)	Jerarquía (1)	

1) A continuación, encabezando casi todos los apartados del informe, se podrá ver un párrafo en cursiva y entre corchetes que indica:

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos X, Y...].

Cuando se indica “...se utilizarán...” significa que lo trabajado, redactado, cálculos, cuadros, diagramas, gráficos, grafos, esquemas, reflexiones y notas varias –que el analista escribió cuando trató los datos– se deben trasladar al apartado correspondiente –no literalmente–, dándoles una redacción y encaje adecuados.

La frase en cursiva y entre corchetes va seguida de algunos párrafos en los que se aportan sugerencias sobre el modo de redactar y estructurar cada apartado del informe.

2) Observará el lector que algunos pasos no son parte del trabajo que se realizó con los miembros de las organizaciones barriales o de los trabajos que después se desarrollaron con los datos obtenidos. No obstante se han rotulado como tales. En esos pasos se aportan nociones diversas o criterios de carácter general. Parte de dichos conceptos se deben trasladar al informe final.

3) Sugerencias en cuanto a la utilización del diagrama de Pareto:

a) En el informe el diagrama podría acompañar a todas las percepciones de los problemas y soluciones.

En principio se recomienda emplearlo, como máximo, para representar las percepciones individual, grupal ponderada y relacional (de problemas y soluciones).

El investigador valorará cuantas son convenientes.

La oportunidad de su empleo está en función del perfil de personas a quienes va dirigido en informe.

- b) En las presentaciones antes de cada sesión de trabajo, u otras que se requieran, puede resultar útil mostrar diagramas de Pareto para que los participantes –y asistentes en su caso– puedan visualizar gráficamente las cantidades e, incluso, presentarlos por parejas para comparar datos y percepciones. En estas exposiciones el investigador podrá hacerse una idea de la conveniencia de emplear en el informe más o menos cuadros con cifras o el diagrama.

3)3)1) La definición de los problemas y su importancia relativa.

En esta parte del bloque descriptivo se detalla la estructura de la lógica externa desde las múltiples perspectivas que tienen los participantes en los distintos momentos por los que pasa su percepción (individual y grupal) de los problemas.

Este –así como todos los apartados siguientes que presentan bloques diferenciados de datos u otros aportes– conviene comenzarlos con un párrafo que ofrezca una noción global de su contenido.

También se definirán (o recordarán de modo abreviado, si se han tratado en el bloque preliminar total o parcialmente) aquellos conceptos en los que más se incida en cada apartado (por ejemplo, a qué se denomina variable, qué es percepción y las limitaciones que implica u otros), así como otras explicaciones que el consultor considere necesario aportar.

Los decisores tendrán que valorar la conveniencia de difundir el resultado de esta investigación, dado que lo grupalmente valorado no es lo mismo que lo individualmente percibido por quienes no han participado en estos trabajos. No obstante, en las propuestas el analista puede plantear algunas acciones al respecto.

4) La definición y la jerarquía de los elementos de la problemática.

El trabajo se inicia cuando quienes lo encargan definen el problema. En este caso la pregunta fue: *¿Señale usted cuales son los problemas de todo tipo que afectan al Barrio “X”?* (paso A).

Se eligió plantear una pregunta cerrada (paso A.1) en la que se definieron todos los conceptos [paso A)2)] incluidos en esa frase.

Comenzó a continuación el trabajo de los participantes [pasos G)1), G)1)1), G)1)2), G)1)3), G)1)4), G)2) y G)2)1)] que concluyó con una primera reflexión sobre lo obtenido [paso G)2)2)] y con la retirada de las hojas que se dieron al inicio [paso G)3)].

La falta de tiempo imposibilitó que se hiciese la definición precisa de los problemas [paso G)4)].

En el informe debe detallarse lo señalado en los párrafos precedentes, extrayendo los datos precisos de los apartados antes indicados, sin extenderse en pormenores procedimentales que recarguen el informe. A continuación se hará un breve apunte o presentación de los diferentes apartados.

4)1) La descripción de las dos percepciones individuales.

Para redactar este preámbulo de las dos percepciones individuales que siguen se trasladarán algunas notas de lo detallado en el *paso H*.

La redacción resaltará la diferencia entre lo que se escribe inicialmente en las hojas y lo que después se traslada a los Post-It. Sobre esta cuestión procede poner algún párrafo, además de presentar los dos subapartados. También se puede mencionar que la percepción individual es, casi siempre, diferente a la percepción grupal.

Por otro lado, el analista debe redactar con cuidado lo relativo a que haya podido descubrir en cuanto a lo que avergüenza a los participantes o -aunque el anonimato siempre debe estar garantizado- detallar con demasiada precisión “determinados problemas” que puedan señalar a uno o unos pocos participantes. Dicho de otro modo, en alguna ocasión quizás convenga cambiar o eliminar algún término en los cuadros que relacionan las ideas individuales (sin alterar su significado).

4)1)1) La descripción de la percepción individual previa o primera.

[Se utilizarán los pasos H)1), H)1)1), H)1)2) y H)1)2)1)]

Se hará un breve apunte del cuadro nº A)1) del anexo y de cómo se han agrupado los conceptos [paso H)1)]. Después se indicarán las operaciones que con esos datos han permitido realizar el cuadro A)2), en el que se han valorado las ideas ponderando en número de aportaciones y cuantos participantes las percibieron. Es preciso escribir alguna frase sobre esa ponderación, así como de la cualificación de los problemas [paso H)1)1)].

Del cuadro A)2) del anexo se extraen los datos para confeccionar el cuadro nº 3) [paso H)1)2)] y, a continuación, se expondrá lo más significado de dicho cuadro, especialmente lo que posteriormente, con el trabajo en grupo, sufrirá cambios manifiestos en cuanto a su importancia relativa.

De acompañarse lo anterior con el diagrama de Pareto [paso H)1)2)1)], debe explicarse el significado y orden de los datos que se ubican en el eje horizontal

(X) y en los dos ejes verticales (Y), así como la interpretación de las barras y la curva sumatorio de los valores.

Por otro lado, no es preciso extenderse en comentarios que ya se hicieron anteriormente. Pero, si en éste –y otros pasos que seguirán– el analista estructura su informe sobre el diagrama, el peso de la descripción de los resultados se trasladará aquí, restándola de lo señalado en el párrafo precedente.

4)1)2) La descripción de la percepción individual anotada en los Post-It.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos H)2), H)2)1) y H)2)1)1)]

Se realiza una breve descripción del cuadro A)3) del anexo [paso H)2)], del cual se extraen los datos con los que se confecciona el cuadro A)4).

Conviene poner una nota sobre cómo y porqué se hace la ponderación sin alargar la explicación, dado que se procede como en el apartado 4)1)1).

Es de aplicación para el cuadro nº 4 [paso H)2)1)] y su correspondiente diagrama de Pareto [paso H)2)1)1)] lo indicado anteriormente.

4)2) La descripción de la percepción grupal.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos A), A)1), G), G)1), G)1)1), G)1)2), G)1)3), G)1)4), G)2) y G)2)1)]

Se especifica la pregunta que se les ha planteado y la definición de los conceptos contenidos en ella. Se puede poner una nota aclaratoria relativa al tipo de pregunta -abierta, cerrada o semi- según lo indicado en el paso A)1).

También es conveniente hacer un resumen de la secuencia de actos que se desarrollan para obtener la percepción grupal, sintetizando lo señalado en los pasos G)1) a G)2)1).

4)2)1) La descripción de la percepción grupal directa.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos H)2)2) y H)2)2)1)]

La redacción puede iniciarse con una sucinta descripción del cuadro A)5) del anexo, pasando a continuación al contenido del cuadro nº 5).

En relación con este cuadro se describirá brevemente:

- a) El peso relativo que tiene cada grupo de problemas según su cualificación.
- b) El número de problemas que forman cada grupo.
- c) Que no hay ningún problema de la máxima importancia (MI). El problema A resalta sobre los cuatro que le siguen (tiene un cuarto de importancia más que ellos).

- d) Las cuatro primeros problemas (un cuarto del total) suponen la mitad de la importancia de la problemática

Se puede comparar los datos del cuadro nº 5) con su representación gráfica (gráfico nº 3) para resaltar los “escalones” que hay en la diferente importancia que los participantes han dado a cada grupo de problemas.

Al comparar cuadro y gráfico quienes reciban el informe podrán visualizar mejor que en este caso el óptimo paretiano no se cumple, dado que la mitad de los problemas –y no el 25/30 %– suponen la mitad de la importancia de la problemática. Es decir, en este momento del análisis la relativa dispersión de los problemas anuncia una posible dificultad para focalizar la atención en pocos problemas en los que concentrar los recursos organizativos.

4)2)2) La descripción de la percepción grupal ponderada.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos H)2)3) y H)2)3)1)]

Se procede de modo análogo al apartado anterior. Debe ponerse un párrafo aclarando lo que supone la ponderación de la percepción grupal directa (que la ponderación añade un factor –el número de participantes que lo perciben como problema- que realza lo acordado grupalmente, y atenúa lo apreciado, en exceso, por unos pocos).

Conviene hacer una referencia al cuadro A)6) del anexo. Sobre el cuadro nº 6) puede resaltarse que ahora sí aparece un problema de la máxima importancia (A) así como el cambio de orden de importancia de los cuatro problemas que siguen, aunque el resto de los problemas mantiene el orden de importancia anterior. Se ha concentrado algo “la mirada” sobre la problemática (en torno a dos quintas partes de los problemas suponen tres cuartos de la importancia de la problemática), pero se mantiene una cierta dispersión.

El investigador debe decidir si emplea o no el diagrama de Pareto y adaptar la redacción al efecto, como se ha ejemplificado en el anterior apartado.

4)3) La delimitación de la definición de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso G)4)]

Como se indicó, esta parte del trabajo no se realizó. No procede, por tanto, señalar nada al respecto en este informe.

Cuando se haga, en este apartado se relacionarán las definiciones que establecen *el contorno* de cada problema –los hechos que *materializan*, más, los problemas–. Dicho de otro modo, con estas definiciones debe clarificarse cuál es el contenido del enunciado del problema y, por tanto, qué queda fuera.

Esa concreción contribuye posteriormente a un mayor ajuste de las posibles soluciones, a precisar mejor las líneas de acción y, posiblemente, se facilite más adelante la elaboración de indicadores de logro.

3)3)2) La relación entre los problemas: definición e importancia relativa.

En esta parte del bloque descriptivo se detallará la estructura de la lógica interna de los problemas. Los datos obtenidos se operan, combinan y representan gráficamente de distinto modo, lo cual nos permite visualizar mejor la relación entre los problemas.

5) La lógica relacional de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos J) y J)1)]

Al igual que en el párrafo introductorio del apartado 4), siempre conviene poner una sucinta exposición de todo el contenido y apartados que siguen, resaltar lo específico que ahora se trata aquí (el estudio del diferente nivel de influencia entre los problemas, que se concreta con las cantidades 0, 1, 2 y 3) y aclarar algún concepto que se vaya a utilizar que no se haya mencionado anteriormente (como potencia relacional).

También debe describirse, sin extenderse demasiado, la organización de los equipos de trabajo y algunos detalles de cómo discurrió la sesión de trabajo.

5)1) La descripción de la influencia directa entre problemas y su clasificación.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos K), K)1) y K)1)1)]

Se incorporará a este apartado el total del trabajo realizado al cuantificar (0, 1, 2, y 3) la influencia entre las variables, de lo cual resulta el cuadro nº 9).

Es preciso poner unos párrafos que clarifiquen la clasificación de los problemas (según su dependencia-motricidad) como motrices, de enlace, dependientes y poco significativos, con los que se elabora el gráfico nº 6

Es conveniente mencionar que los problemas que ahora se presentan como *no significativos* al principio del trabajo (según la percepción directa y ponderada) los participantes los definieron como muy importantes. Parece una contradicción.

Por ello hay que resaltar en esta parte del informe que, ahora, se está estudiando la importancia de los problemas según la influencia que ejercen entre sí. Dicho de otro modo, se está valorando hasta qué punto cada problema contribuye, o no, a mantener o incrementar la problemática.

5)2) La descripción de la red de relaciones entre los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso K)1)2)]

En esta parte se trata de representar la compleja red de influencias entre los problemas, para lo cual, se debe incorporar a este apartado el grafo nº 1) utilizando los símbolos del cuadro nº 10), dando de todo ello una breve y clara explicación.

Desafortunadamente no se ha encontrado un procedimiento digital que permita realizar el grafo automáticamente (ver nota al pie 39). Y dibujarlo a mano requiere un cierto tiempo.

5)3) La descripción de la potencia relacional de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso K)2) y K)2)1)]

El grafo nº 1 vos aporta una visión panorámica de la relación entre los problemas y cuáles son mas importantes (por el número y grosor de “flechas” que reciben o emiten). Pero es posible discernir con mayor exactitud el peso relacional relativo de cada problema.

Para ello se utilizan los cuadros nº 9) [matriz D/M] y 11) [matriz NR], con los que se cuantifica la potencia relacional, que figura en el cuadro A)7) del anexo; de éste se extrae la síntesis [cuadro nº 12)] y se aportan las explicaciones precisas.

De todo lo anterior se hará una descripción sencilla, resaltando los problemas más importantes desde el punto de vista relacional.

5)3)1) El diagrama de Pareto de la potencia relacional de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso K)2)1)1)]

De considerarse necesario tanto para la descripción y visualización de la importancia de la potencia relacional como a efectos del análisis posterior, se trasladará aquí el diagrama de Pareto de la potencia relacional [gráfico nº 7)] que se realizará según los criterios ya señalados en apartados anteriores.

5)4) La descripción y reclasificación de los problemas al incorporar la influencia indirecta.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos K)3), K)3)1) y K)3)2)]

La influencia indirecta, incluida la que un problema ejerce sobre sí mismo, puede no ser fácilmente percibida por el receptor del informe. De ser necesario aclararlo, se esbozará una sencilla red de relaciones análoga al grafo nº 2),

donde puede visualizarse la influencia que un problema ejerce sobre sí mismo a través de dos o tres problemas interpuestos.

Después, se elaborará la matriz dependencia-motricidad al cubo (matriz D/M³), de la que resulta el cuadro nº 13); con éste puede construirse el gráfico nº 8), el cual aporta una reclasificación de los problemas según su dependencia / motricidad y permite visualizar el desplazamiento de los problemas (en su cualificación) comparándolo con el gráfico nº 6).

No es imprescindible hacer la matriz M/D² ni el cuadro A)8) que figuran en el anexo, salvo que el consultor lo considere procedente según el perfil de los receptores del informe. En caso de duda conviene ponerlo (en el anexo) para que no haya ningún “salto” en la secuencia del relato del informe, donde se hará una referencia a esa matriz y cuadro.

Todo lo anterior se describirá con la mayor sencillez y sobriedad posible.

5)5) Todas las percepciones de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso L].

A este apartado se trasladará el cuadro nº 15) en el que se resume el orden de importancia de todas las perspectivas con las que se han analizado los problemas.

En dicho cuadro solamente constarán aquellos problemas que en casa fase del trabajo supongan las cuatro quintas partes de la importancia total de la problemática. Además, se delimitan con trazo discontinuo aquellos problemas que suponen los dos tercios del valor total de la problemática.

Este cuadro es muy importante para hacer, posteriormente, la selección de los problemas a enfrentar, que, si no puede extenderse el conjunto sobre los que actuar a los cuatro quintos, será preciso ponderar, solamente, los que suponen los dos tercios de la importancia de la problemática. Porque los recursos no son infinitos.

3)3)3) La descripción de las soluciones.

Si se hubiese seguido la secuencia de trabajo normal este apartado debería contener para las soluciones los mismos pasos que se ha señalado anteriormente para la lógica externa e interna de los problemas. En el paso Ñ (*Cómo debió desarrollarse esta parte*) se anotó cómo iniciar esta fase de la investigación.

De igual modo, en la elaboración del informe final, tendrían que elaborarse para las soluciones los apartados análogos completos del bloque descriptivo de los problemas [apartados 3)3)1) y 3)3)2)]

No fue posible. Por ello no es preciso mencionarlo en el informe y se recurrió al procedimiento abreviado que a continuación se expone.

6) La descripción de las soluciones, un procedimiento simplificado.

Conviene poner un párrafo para resaltar que el estudio de las soluciones es, también, un modo de mejorar la definición de los problemas o facilitar que emerjan algunos. Esto acontece porque no es infrecuente que se aporten soluciones a problemas no enunciados anteriormente (pueden trasladarse notas desde el *paso R*). Cuando esto acontece, además de hacerlos constar, resulta interesante intentar dilucidar porqué se han ocultado tales problemas hasta este momento.

Se deben escribir unas notas que resuman la secuencia seguida desde que se introduce a los participantes en esta fase del trabajo, se les plantea la pregunta, se aclaran los conceptos que la conforman y se describe de modo somero el proceso que se sigue en la producción de ideas, así como algún detalle de interés que pueda surgir en ese momento (tomado datos de los *pasos Ñ y O*).

6)1) La definición de las soluciones desde la percepción individual primera.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos R)1), R)1)1) y R)1)1)1)]

Es conveniente describir el modo en que se ha tratado cada solución (el porqué de las ideas en cursiva, subrayadas o sombreadas), así como el significado de cada columna que clasifica los datos (los cuatro criterios transversales y la cuantificación del número de participantes que las aportan).

Las soluciones aportadas individualmente se tabularon en el cuadro nº A)9) que se traslada al anexo. Todos esos datos se cuantifican después en el cuadro A)10).

Por otro lado, se debe resaltar que la clasificación de los datos que *normalmente* correspondería sería en función de las soluciones que el grupo acuerda después en la secuencia estandarizada de trabajo. Como no fue posible, las soluciones se agruparon según problema de referencia –aquel que pretenden enfrentar–.

Como consecuencia se obtiene otra ordenación de los problemas desde las soluciones que es lo que figura del cuadro A)10) del anexo, cuya síntesis está el cuadro nº 17).

En el *paso R)1)1)* figura la diferente importancia que ahora cobran los problemas considerándola ahora desde la cantidad de soluciones aportadas por cada problema; conviene resaltar esa diferencia.

Si el analista así lo decide puede definir las soluciones sobre el diagrama de Pareto, para lo que utilizará el *paso R)1)1)1)*.

6)2) La descripción de las soluciones transversales: emergencia de patrones de acción.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso R)1)2)]

Las soluciones transversales del cuadro A)9) permiten confeccionar el cuadro nº 18) del informe. En este apartado el analista se limitará a describir los datos y nada más.

No debe entrar en deducciones sobre *los patrones de acción* (con frecuencia la redacción se “desliza” en ese sentido) que son parte del bloque analítico.

6)3) El (escaso) cuadro resumen de las soluciones.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso R)1)3)]

6)4) De las soluciones a los problemas C, G, E y D: Depuración de los datos.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)]

Se describirá el tipo de “sábana” o cuadros concatenados que se realiza para los cuatro problemas elegidos sobre los que se actuará los primeros años, remitiendo a los mismos que están en el anexo.

Tras lo cual se presentarán los cuadro sub apartados que siguen en un breve párrafo.

6)4)1) Datos de la debilidad de las organizaciones: Problemas concretos.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)1)]

6)4)2) Datos de la falta de infraestructura de recreación: Problemas concretos.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)2)]

6)4)3) Datos del transporte público: Problemas concretos.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)3)]

6)4)4) Datos del elevado desempleo: Problemas concretos.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)4)]

3)4) La redacción del bloque analítico.

Al igual que en el bloque descriptivo, casi todos los apartados se encabezan con un párrafo entre corchetes dentro de los cuales y en cursiva se señala algo similar a lo siguiente:

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos V, Z,...].

Ahora se trata, en primer lugar, de visualizar los problemas desde diferentes perspectivas, las cuales aportan datos valiosos que posibilitan llegar a la selección de aquellos sobre los que actuar, y en qué orden.

Se concreta así la estrategia a seguir, entendida como la selección de problemas que se van a enfrentar a corto (un año), medio (dos años) y largo plazo (tres años o mas)

El siguiente paso es, para cada problema seleccionado, definir las tácticas concatenadas que se materializan en el desarrollo de programas de acción (también denominadas tareas), las cuales implican el desarrollo de actividades concretas de diferentes tipos.

Por otro lado, como siempre que comienza un nuevo apartado se debe hacer una presentación general y breve de todo lo que a continuación sigue.

7) El análisis; enfocando los problemas y sus variadas características.

En los apartados que siguen se tratará de traer a primer plano los rasgos distintivos de cada problema. La idea es acumular estas características para facilitar la selección del reducido grupo de problemas (y soluciones a aplicar) contra los que prioritariamente lucharan las organizaciones sociales en los primeros años.

Al efecto se seleccionarán los problemas examinando las diferentes percepciones sobre ellos y una aproximación a las condiciones materiales en que se desenvuelve la problemática. Después se indagará sobre algunos rasgos complementarios que los distinguen.

7)1) Los criterios para seleccionar: Contraponer lo percibido y lo posible.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso S]

Se trasladarán a este apartado todo lo relativo a los criterios 1 y 2 que posibilitan la selección de los problemas.

7)1)1) El criterio 1. Selección desde la percepción.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos S)1) y S)1)1)].

7)1)2) El criterio 2. Selección desde las condiciones materiales.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso S)2)].

7)1)3) El criterio 3. Selección tras cotejar lo percibido y las condiciones materiales.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso S)3)].

7)2) Las peculiaridades de los problemas seleccionados.

En los apartados que siguen se expondrá lo relativo al peso cualitativo/cuantitativo de cada problema,

7)2)1) La clase de problema: un criterio general que orienta la acción.

[Para la redacción de este/os párrafo/s se utilizará el paso P]

La determinación de si un problema es cuantitativo o cualitativo ayuda a orientar sobre el tipo general de acción más conveniente o la combinación de acciones que podrían ser más adecuadas.

Al efecto se trasladarán a este apartado unas notas sobre el criterio empleado para catalogar los problemas y un resumen del cuadro nº 16) resultado del trabajo con los participantes.

Esta clasificación tiene su importancia dado que el tipo de acción que deberán emprender los dirigentes de las organizaciones sociales para enfrentar los problemas es diferente en muchos casos. Se pudo ver que hay un apreciable giro hacia la demanda de calidad en el conjunto de los problemas; lo cual denota que los dirigentes no deben seguir haciendo más de lo mismo.

Para sintetizar el análisis de los problemas seleccionados se confecciona el esquema de acciones cualitativas/cuantitativas (página siguiente).

Parece, en principio, que las acciones cuantitativas son menos problemáticas de realizar y gestionar porque, al menos, se tiene experiencia en ellas, mientras que las cualitativas suelen requerir, en muchos casos, formación continuada o contratar a personal especializado (o conseguirlo de algún modo fuera de las organizaciones barriales).

Pues bien, sobre el primer grupo de problemas que centrarían, al menos, los dos primeros años de la estrategia, la situación es disímil; pues reordenar las orga

nizaciones vecinales se percibe como un problema cualitativo, y la infraestructura de recreación como cuantitativo, estando el transporte público en una situación intermedia.

Lo cual significa que enfrentar el problema C va a requerir más tiempo de lo que parece. Pero lo cuantitativo del problema G lo hace más factible y/o menos costoso en tiempo, si hay los suficientes recursos.

El esquema: Las acciones cualitativas/cuantitativas

P R O B L E M A		T I P O D E A C C I Ó N	
Letra	Descripción	Cualitativa	Cuantitativa
C	Org. barriales	2	
G	Infraes. Recreación		2
E	Transporte públ.	1	1
Total...		3	3
A	Subcentros Salud	1	1
D	Desempleo	2	
Total...		3	1
J	Delincuencia	1	1
B	Empleo a domic.	2	
F	Capac. maestros	2	
Total...		5	1
TOTAL . . .		11	5

Considerando que la acción de las organizaciones del barrio sobre G, además de ser una necesidad, es un medio de legitimación por resultados, parece que esa línea de acción estratégica podría dar sus frutos en no mucho tiempo (uno o dos años).

El *transporte público* (E) presenta una situación intermedia; dicho de otro modo, una vez que se inicien las acciones sobre él difícilmente se obtendrán resultados hasta pasado, al menos, un año. Luego, los primeros logros, si las gestiones tienen éxito, se comenzarían a producir iniciado el tercer año de las “nuevas actividades”.

El problema del *desempleo* (D) se percibe como cualitativo, y las acciones que desarrollen las entidades sociales deben orientarse en ese sentido.

7)2)2) La consideración del mapa de estabilidad/inestabilidad de los problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizarán los pasos K)4) y K)4)1)]

Deben aportarse en este apartado las nociones y el gráfico nº 9 en lo relativo a la estabilidad/inestabilidad del conjunto de los problemas según se señala en el paso K)4), sin extenderse en demasía.

Después se trasladará el gráfico nº 10) que se realizó con base en el gráfico nº 8) correspondiente a la matriz M/D³), que incorpora la casi totalidad de la influencia directa y a través de otros problemas interpuestos.

Es un apoyo para matizar o complementar el análisis que lleva a la elección definitiva de los problemas que centrarán la acción.

Simplificando la comparación entre los gráficos 6) y el 8)/10) y cuantificando burdamente como ([+/-] 1, 2 o 3) los niveles de crecimiento/decrecimiento de su dependencia/motricidad quedaría un esquema como el que sigue.

El esquema: El crecimiento/decrecimiento de la motricidad/dependencia

P R O B L E M A		Motricidad	Dependencia
Letra	Descripción	(+/-) 1, 2, 3	(+/-) 1, 2, 3
C	<i>Organiz. Barriales</i>		+1
G	<i>Infraes. Recreación</i>	+1	
E	<i>Transporte público</i>	+2	-2
A	<i>Subcentros Salud</i>	+2	-2
D	<i>Desempleo</i>	+2	
J	<i>Delincuencia</i>	+2	+2
B	<i>Empleo a domicilio</i>	+1	+2
F	<i>Capacitac. maestros</i>	+2	+1

OBSERVACIONES: Por comparación en el gráfico nº 8, el problema L tendría, más o menos, un -3 en dependencia (e igual motricidad) y G +3 en motricidad (e igual dependencia)

Destaca aquí que el *transporte público* (E) afecta indirectamente mucho más de lo que parece la vida de los habitantes del barrio (crece 2 en motricidad y disminuye 2 en dependencia). Algo similar puede afirmarse del problema A.

También es significativo que *la delincuencia* (J) –aumenta en dependencia y motricidad 2– es un problema que, en segundo plano, afecta más de lo que aparenta por ser un problema (casi) de enlace (aparte de su negativa influencia, transmite en buena medida la de otros problemas). En suma, si sobre J no se puede actuar directa y rápidamente en pocos años (es una actividad, competencia y legislación de carácter nacional), cuando sea posible convendría estudiar las medidas que indirectamente (la acción de C y G sobre él es de nivel 2) pueden contribuir a atenuar este problema.

7)2)3) Los criterios transversales: Estándares aplicables a distintos problemas.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso R)1)2)]

El apartado 6)2) se reseñan las soluciones transversales (en el cuadro nº 18) están los datos cuantitativos) y se han relacionado todas ellas en los anexos en los cuadros A)11)1), A)11)2), A)11)3) y A)11)4).

Ahora solamente resaltar que las pautas de acción resultan especialmente útiles a la hora de definir muchas tácticas y tareas de los primeros años y, por ello, estos criterios tienen carácter estratégico.

Por otro lado, en este apartado conviene anotar unas pocas frases que sinteticen la importancia de:

- a) La exigencia de capacitación en los problemas más importantes, y solo en ellos; dicho de otro modo, no debe entrarse en lo que se pudiera hacer, previsiblemente, más allá del primer lustro.
- b) Lo medular del fomento y organización de la participación ciudadana en los ámbitos que se señalen en a).
- c) Los diagnósticos reclamados para los problemas señalados en a) y lo que suponen como indicador de demanda de calidad en la acción.
- d) La fundamental importancia de:
 - a') El control de la dirección y gestión de las asociaciones sociales.
 - b') Un nuevo modo de organizar y gestionar la comunicación interna y externa por todas las asociaciones y mancomunadamente como después se detallará.
 - c') Los modos de gestionar procesos y emplear los medios (concatenación de tipos de acción distintos y coordinados), sin los cuales es más difícil obtener aceptables resultados.

8) El análisis. Estrategia: Una pauta general de actuación¹⁹.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)]

Utilizando las nociones del *paso T* se presenta este apartado, detallándose por qué se eligen solamente cuatro problemas a enfrentar (los tres primeros años). Debe quedar claro que se entiende como estrategia la selección de los problemas a enfrentar y el orden en que se van a encarar. Los receptores del informe deben comprender que esta decisión inicial condiciona todo lo demás. Porque hay problemas que absorberán todo el tiempo de quienes deban gestionarlos (como el problema C), mientras que otros pueden llevarse a la par, como es el caso de los problemas G y E, siempre y cuando, antes, se solucione en buena medida C.

8)1) La estrategia: Problemas sobre los que actuar y en qué orden.

[Para la redacción de este apartado se utilizará la mayor parte del paso T)1)]

Se utilizará el paso T)1), salvo el párrafo final y el esquema que procede ubicarlo en el apartado propositivo.

¹⁹ Estrategia se entiende como un modelo en una secuencia de decisiones. Esta noción está en Mintzberg, H.; Brian Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA.

Se trata, por tanto, de qué decisiones concatenadas tomar, lo cual requiere ponderar (*planificar*) medios disponibles u obtenibles (el qué), personas implicadas y/o a incorporar (el quién) y tiempos/espacios (cuándo y dónde se ponen recursos y personas).

9) El análisis. Tácticas: Un conjunto coordinado de tareas (o programas).

En un párrafo se transmitirá la idea de que las tácticas se definen como un conjunto de tareas; éstas están en consonancia con las consecuencias que se derivan de los bloques de problemas, los cuales engarzan con las soluciones aportadas individualmente por los participantes el último día de trabajo. Todo lo cual se describió en su momento en el apartado 6)4) y sus sub apartados.

A continuación se realizará una breve presentación de los cinco apartados que siguen.

9)1) Tácticas C: Seis grupos de tareas para combatir la debilidad de las organizaciones sociales.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)1)1)]

9)2) Tácticas G: Cuatro grupos de tareas para combatir el problema de la infraestructura de recreación.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)2)1)]

9)3) Tácticas E: Cuatro grupos de tareas para combatir el problema del transporte público.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)3)1)]

9)4) Tácticas D: Dos grupos de tareas para combatir el problema del desempleo.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)4)1)]

9)4)1) Tácticas D: Un apunte sobre la complejidad del desempleo.

[Para la redacción de este apartado se utilizará el paso T)2)4)1)1)]

Este apartado se iniciará en hoja aparte (por ello se ha dejado la página anterior en blanco). Siguiendo con las formas, aunque depende de la costumbre o de los criterios estéticos de cada país, conviene imprimir las propuestas en papel de un color “discreto” (un tono claro amarillo, verde, salmón...) y diferente al empleado anteriormente.

Este apartado se pasa, posteriormente, al principio del informe, conservando la paginación que le corresponde según el orden de redacción²⁰.

1) Tal y como se ha visto en la parte analítica del informe la consideración conjunta de *lo positivo* (la percepción de los participantes) y de *lo negativo* (los posibles costes en tiempo, recursos y dificultades de gestión) ha llevado a preseleccionar los problemas C, G, E y D (D lleva fuertemente conexos B y O).

Lo que sí se sostiene es que la mayor parte de los recursos de las organizaciones barriales deben concentrarse durante los primeros años en los problemas antedichos. Lo cual se ha simbolizado en el esquema siguiente.

		A Ñ O S				
		1	2	3	4	5
LINEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA	a	Problema C				
	b1		Problema G ...		...	...
	b2		Problema E ...		...	...
	c			Problema D ...		...

A FUTURO...
Diagnóstico...
Problema ¿...?

a) Lo que debe hacerse inexcusablemente en primer lugar: encarar C
(fortalecer las organizaciones barriales para enfrentar la nueva

30

problemática), sin cuya resolución en buena medida todo lo demás no será posible.

- b) Después, y solo después, puede afrontarse a la par aquello que tiene importancia cotidiana para los vecinos que van y vienen a su trabajo (*el transporte público* [E]) y otras actividades cotidianas y aquello que parece menos problemático de resolver (*la infraestructura de recreación* [G]). Los previsibles resultados positivos a corto-medio plazo (uno/dos años) tendrían efectos positivos sobre *la delincuencia* (J), *el microtráfico de drogas* (H) y, seguramente también, sobre problemas varios, como el alcoholismo y las pelotas de jóvenes.
- c) Después de que se gestionen en buena medida los dos problemas anteriores se puede, y debe, iniciar el combate contra el angustioso y difícil problema del *desempleo* (D) y lo que conlleva. Nunca desaparecerá, pero se puede atenuar. Este problema tiene múltiples conexiones con otros y contribuiría mucho a mitigar el conjunto de la problemática, si se solventase en cierta medida.
- d) Terminado el tercer año convendría hacer una nueva investigación similar a esta (y basada en ella)²¹, para ver la evolución de la problemática –si ha emergido algún problema más y como han cambiado los ya definidos– y estudiar si procede enfrentar otro problema más y cuál. Esto se ha simbolizado en el esquema anterior como una actividad A *FUTURO*, cumplido el tercer año de la aplicación de la estrategia.

De tener éxito –parcial– en los puntos b) y c), las organizaciones sociales y sus dirigentes y directivos crecerían en legitimidad por lo logros obtenidos, lo cual facilitaría allegar recursos de otras instancias. Pero *la debilidad de las organizaciones barriales* debe solventarse casi totalmente.

3) Esta estrategia y sus líneas de acción se concretan en las tácticas y sus bloques de tareas que se resumen en el cuadro de la página siguiente. En él se han ubicado tácticas y tareas en una secuencia semestral. Es, solamente, una orientación sobre el tiempo mínimo que se cree necesario.

Las tareas se han:

- a) Simbolizado con:
 - a') Una letra (del problema que enfrentan).
 - b') Unos números, que, más adelante, facilitan su tabulación y descripción). Los números no significan, necesariamente, orden de importancia, ni de ejecución. Por ejemplo: el logro de la tarea C.1.1 implica hacer antes *el diagnóstico* (C.1.2) y *la redacción de normas* (C.1.3).
- b) Agrupado en bloques. Se han puesto así porque parece más conveniente que esas tales labores se pongan en marcha a la par o próximas en el tiempo.

²¹ Cualquier miembro de la asociación con un mínimo de formación puede, siguiendo los pasos de este informe, hacer lo mismo y valorar, por comparación, la evolución de la situación.

En este momento de la investigación no es posible determinar con precisión la duración que cada tarea implicará.

La estrategia, las tácticas y las tareas

ESTRATEGIA (Orden de ataque de los problemas)	TÁCTI CAS (Líneas de acción)	T A R E A S				
		A Ñ O				
		P R I M E R O		S E G U N D O		TERCERO
		S E M E S T R E				
		1er	2º	1er	2º	1er
C (Organizaciones barriales)	Ca	C.1.1 / C.1.2 C.1.3 / C.3				
	Cb		C.2.1 / C.2.3			
	Cc		C.2.2 / C.2.4			
	Cd			C.4	C.4	C.4
G (Infraestructura de recreación)	Ga		G.1.1 / G.1.2			
	Gb		G.2.1 / G.2.2			
	Gc			G.3 / G.2.3	G.3 / G.2.3	G.3 / G.2.3
E (Transporte público)	Ea			E.1.1 / E.1.2 E.3 / E.2		
	Eb				E.4.2 / E.4.1 / E.4.2	
	Ec					E.3 / E.2
D (Desempleo)	Da				D.2.2	
	Db				D.2.3 / D.2.4 / D.2.6	D.2.5
	Dc					D.1.1 / D.1.2 / D.1.3
	Dd					D.2.7 / D.2.8

4) Si los receptores de este informe asumen total o parcialmente lo señalado hasta aquí, no debe olvidarse que las líneas generales que se formulan deben concretarse después.

Hacer operativas las tareas implica un estudio más ajustado de ellas que excede lo tratado en esta investigación. Cada una de las tareas que se definen en el cuadro de la página siguiente requerirá que se especifique al menos:

- El responsable de cada tarea o grupo de tareas.
- Los objetivos a alcanzar (de cada tarea encomendada).
- Los indicadores de logro.
- Los recursos disponibles y/o a obtener.
- El tiempo previsto para resolver cada parte significativa de la tarea encomendada, teniendo en cuenta que algunas tareas no concluyen nunca; como la formación de directivos o para el empleo, que sí deben tener indicadores de logro anual.

4)a) Si se designase un responsable de más de una línea de acción táctica es muy conveniente que se le concrete, además de lo anterior:

- Con quienes debe coordinarse.
- Qué tiempos o eventos marcan las secuencias de acción/coordinación.
- En qué momento, o según qué evento, deben rendir cuentas y a quién.
- Delimitar la autonomía que se les conceda para realizar gestiones ante autoridades públicas, entidades sociales, vecinos, ONG,s o empresas, con quien deben coordinarse y a quién rendir cuentas.
- Algo similar a lo anterior si se les autoriza a buscar recursos.

Los problemas, los bloques de tareas y su descripción

PRO-BLEMA	BLOQUE DE TAREAS	TAREA	DESCRIPCION Y OBSERVACIONES
C	1	C.1.1	Cambio del modo de organización y funcionamiento
		C.1.2	Diagnóstico de situación
	2	C.1.3	Redacción de normas de organización y funcionamiento
		C.2.1	Diagnóstico de (la nueva) situación
		C.2.2	Convenio para la formación (permanente) de líderes
		C.2.3	Diagnóstico de necesidades de capacitación
		C.2.4	Convenio para crear un "aula" o escuela de capacitación.
	3	C.3	Organizar (y formalizar [normas]) comunicación interna y externa
	4	C.4 (a)	Dirección barrial: su elección, control y capacitación continua
Total	4	9	
G	1 (b)	G.1.1	Estudio de situación
		G.1.2	Censar vecinos y disponibilidad (formación, días/horas) para mingas
	2 (b)	G.2.1	Relación (y datos) de entidades públicas y privadas (datos) que pueden colaborar
		G.2.2	Gestiones (disponibilidad) con instituciones públicas, entidades privadas u ONG,s
		G.2.3	Gestiones específicas con el Ayuntamiento
	3 (b)	G.3	Campaña de motivación (valores) de los vecinos
Total	3	6	
E	1 (b)	E.1.1	Crear la Comisión Barrial de Transporte y sus normas de organización y operación.
		E.1.2	Recopilación de información.
	2 (b)	E.2	Reunión con autoridades públicas responsables de transporte, vías públicas y otras.
	3 (b)	E.3	Comunicar en el barrio, barrios implicados y medios.
	4 (b)	E.4.1	Si autoridades no responden: promover huelga con otros barrios.
		E.4.2	Caso de huelga, difundirla; antes, durante y después.
Total	4	6	
D	1 (b)	D.1.1	Estudio de entorno
		D.1.2	Diagnóstico de necesidades de capacitación.
		D.1.3	Estudio de fuentes y posibilidades de financiación
	2 (b)	D.2.1	Buscar ayuda en el ámbito público, privado, ONG,s y cooperación internacional
		D.2.2	Montar una pequeña oficina para usar nuevas tecnologías y modos de comunicación
		D.2.3	Bolsa de empleo (apoyada en D.2.2.)
		D.2.4	Crear base de datos para búsqueda de empleo (apoyada en D.2.2.)
		D.2.5	Promoción por Internet e productos, servicios, trabajadores (apoyada en D.2.2.)
		D.2.6	Información a los vecinos (apoyada en D.2.2.)
		D.2.7	Impartición de cursillos (apoyada en D.2.2.)
		D.2.8	Fomentar la auto organización para crear fuentes de trabajo (apoyada en D.2.2.)
Total	2	11	
	13	32	... T O T A L
OBSERVACIONES:			
(a) Implica el cumplimiento de todas o muchas de las anteriores.			
(b) No es factible desarrollar esta línea de acción si no se ha implementado buena parte de las líneas de acción de C.			

5) El problema más importante que atraviesa toda la problemática es *la debilidad de las organizaciones barriales a la hora de enfrentar la nueva problemática*. La tarea C.1.1, *el cambio del modo de organización y funcionamiento*, es la piedra angular sobre la que pivota todo lo demás, en el presente y a futuro.

Según el diseño orgánico y operativo que se realice se condicionarán los logros de las asociaciones barriales, pero también la mentalidad y forma de actuar de sus socios. Dicho de otro modo, están en juego posibilidades de desarrollo económico y humano de este barrio no definibles ni previsibles en este momento.

6) Los miembros de las asociaciones deben decidir, primero, si el cambio en las organizaciones se va a realizar siguiendo:

- a) El principio representativo (lo que se hace hoy prácticamente en todos los países) o...
- b) El principio democrático (que no es lo que se publicita en todas partes [ver al efecto el documento nº 2 del anexo]).

6)a) Si siguen el principio representativo... pues ya tienen experiencia en subor-

dinarse a unos líderes y a lo que ellos decidan y hagan. No hay en este documento ninguna propuesta al respecto.

Suponiendo que orienten su acción según el principio democrático, lo primero es que los integrantes de las asociaciones deben saber que se les va a plantear un problema y no pequeño: desde las revoluciones liberales las organizaciones políticas y, por mimetismo, entidades sociales de todo tipo se han organizado, en su inmensa mayoría, según el principio representativo. Se van a enfrentar a una inercia consolidada durante más de dos siglos.

6)b) Quienes promuevan ese cambio en las organizaciones sociales, deben ser conscientes de la importancia que tienen estas *entidades del común* para alcanzar, hasta donde sea posible, dos objetivos eminentemente prácticos, aunque su formulación parezca teórica o, incluso, utópica:

- a) Incrementar su dignidad.
- a) Disminuir el sufrimiento de los vecinos del barrio.

6)b)á) Más dignidad y su correlato en negativo –menor sufrimiento– tienen un objetivo: aumentar en lo posible la autonomía de sus asociados. Es muy difícil disminuir algo la dependencia en que se está si no se participa²²; y ese es el problema de los socios y de las organizaciones sociales: el modo de participación con el que se llega a ser, a través de la práctica cotidiana, parte y responsable de *lo común*, tanto como lo común *pertenece* (o debería pertenecer) al asociado.

6)c) Desde esta perspectiva es el momento de apuntar algunas nociones sobre el cambio organizativo que puede ser conveniente para mejorar, hasta donde sea factible, la vida de los vecinos del barrio.

Evidentemente, todo lo que se señala se debe debatir y acordar por la Asamblea de Socios de cada entidad y, después, a nivel federal/confederal ²³.

6)d) El órgano soberano de cada asociación es la Asamblea.

A ella corresponde decidir si se decantan por el cambio en sentido democrático o no. Las asociaciones que elijan seguir el criterio representativo deben buscar otras orientaciones y estructurarse de modo distinto a lo que seguidamente se describe.

Las demás tendrán que acordar, en primer lugar, si van a establecer con las demás organizaciones sociales que apliquen el criterio democrático una entidad coordinadora:

- a) Federal (mayor integración de elementos comunes) o...
- b) Confederal (las asociaciones conservan mayor autonomía, responsabilidades y asumen más costes).

²² Dados los escasos recursos de la mayor parte de la población, además del esfuerzo en la propia formación –si las circunstancias de vida lo permiten–, la participación es casi el único medio para pasar de la situación de heterónimo a la de autónomo, siquiera sea parcialmente.

²³ Para no reiterar el doble término a partir de ahora se denominará Comisión Confederal o confederal según casos.

6)d)a') Para hacer lo anterior se propone a las asociaciones que, durante el periodo constituyente, sigan etapas análogas a las que a continuación se indican.

El proceso se inicia con el acuerdo de la Asamblea de crear su Comisión Constituyente. Después se elegirá a los comisionados.

Son elegibles los asociados que:

- a) Cumplan las condiciones generales establecidas.
- b) Deseen formar parte de la Comisión.
- c) Dependiendo de las normas para la elección y otras circunstancias pueden no cubriese todas las plazas; en este caso, los miembros faltantes se elegirán entre todos los asociados que no tengan impedimento grave y lo justifiquen.²⁴
- d) Si se considera necesario (y hay asociados con especial experiencia y/o formación en cuestiones administrativas, organizativas, legales, económicas u otras), puede reservarse para estas personas un cupo aparte, el cual no debe exceder de un tercio del total de miembros de la Comisión. Estos asociados, previa selección, pueden elegirse por sorteo o votación.
- e) El número de miembros de la Comisión de cada asociación depende de sus características. Quizás convenga elegir a tantos comisionados como áreas de actividad tenga, o pretenda tener, la organización (por ejemplo, comunicación interna, trabajo comunitario [mingas], capacitación para el empleo, etc.).
Evidentemente, un comisionado de la asociación puede acumular dos quizás tres áreas de actividad (p. e., comunicación organizativa e información WEB),.
- f) Conviene elegir además, un tercio de suplentes por si se producen bajas en este periodo por razones sobrevenidas.
- g) **La elección** (salvo lo señalado en d) **será por sorteo**.
- h) Similares criterios son aplicables en la elección de quienes conformarán la Comisión Constituyente Confederal.

Entre los miembros de la Comisión la Asamblea elegirá al Presidente. Si hay varios candidatos la elección puede ser por sorteo o votación.

Finalmente, la Asamblea debe ratificar después todos los cargos y autorizar que el Presidente y uno o dos Comisionados actúen como delegados en la reunión previa confederal.

6)d)b') A nivel confederal el proceso seguirá con una reunión previa de todos los comisionados por las asociaciones. En ella se debe acordar:

- a) Cuantos delegados debe remitir cada asociación a la Comisión Confederal Constituyente.

²⁴ Ser miembro de una asociación es un derecho, pero también comporta obligaciones; y la participación en la propia asociación y a nivel confederal tiene ambas facetas.

- b) Que los delegados:
 - a') Los elijan las asociaciones directamente y sin intromisiones.
 - b') Sean los presidentes ya elegidos en cada asociación (o/y vicepresidente/s en su caso) o... se deben elegir exprefeso y aparte de los antedichos.
 - d') Sean al menos dos.
- c) En cuanto a las votaciones que posteriormente se realizarán es factible acordar en este momento, si los delegados de cada asociación tendrán:
 - a') Igual número de votos.
 - b') El número de votos de cada asociación estará en proporción al número de socios "efectivos".
 - c') Un criterio mixto que combine a') y b').
- d) Por otro lado, se acordarán las cuestiones procedimentales que sean precisas para el funcionamiento de esta Comisión.
- e) No parece buena idea que las decisiones se lleguen a tomar por un 51 contra un 49% de los votos.
 El consenso es lo ideal, pero no siempre es posible. En este modo de organización verdaderamente democrática es muy conveniente que el acuerdo entre las asociaciones sea amplio. Sin duda exigirá más esfuerzo en los debates.
 Por tanto, parece adecuado establecer un criterio según el cual haya:
 - a') Un mínimo de asociaciones que deben estar de acuerdo sobre el tema que se somete a votación (por ejemplo el 60%).
 - b') Un mínimo del total de socios representados en las votaciones (si el número de votos de cada asociación fuese en proporción a sus socios), se propone un mínimo del 65/70%.
 - c') Como se ha señalado en c)c'), debe considerarse por los reunidos la conveniencia de aplicar los criterios a') y b') a la vez, con los porcentajes que se establezcan²⁵.

6)d)c') Tras la elección por las asociaciones de todos sus delegados, se creará la Comisión Constituyente Confederal, que deberá:

- a) Definir los criterios a seguir en el periodo constituyente.
- b) Establecer las normas que regularán:
 - a') Su organización.
 - b') Su actividad.
- c) Detallar que competencias y servicios:
 - a') Van a ser comunes y, por tanto, conviene que los preste únicamente la Confederación a todas las asociaciones (por

²⁵ Nada impide que el tema que sea probado en una votación confederal por el mínimo (el 60% u otro que se establezca) sea reconsiderado y vuelto a votar pasado un tiempo prudencial. Es preciso considerar que es un órgano permanente, no hay "legislaturas" que se suceden y en las que se pueda/quiera "tumbar" lo hecho "por otros". Por ello, tras recapacitar sobre el tema tratado (introduciendo, de ser el caso, modificaciones) es factible que se incremente el número de asociaciones a favor (se ampliaría así la legitimidad del acuerdo). En todo caso, permanecería el acuerdo –mínimo- logrado anteriormente; a menos que se trate de una línea de acción estratégica u otro hecho que deba abandonarse –o modificarse mucho– dada la evolución de los acontecimientos.

Este criterio en las votaciones puede ser válido, también, para las asociaciones.

ejemplo la comunicación externa o la actualización de la página WEB). Esto no significa que no se informe de esas actividades a todas las asociaciones y se demanden ideas e información, e, incluso, éstas colaboren o asuman determinadas labores que les competan según tipo de asociación y actividad.

- b') Son específicos de las asociaciones (lo cual no excluye la difusión de sus actividades a todos o la cooperación entre asociaciones que tengan problemáticas comunes).
- c') Deben coordinarse desde/con el nivel confederal.

6)d)d') Una vez acordado por la Comisión Constituyente Confederal lo señalado en el apartado anterior, se elaborará y remitirá a todas las asociaciones un documento que incluirá:

- a) Todo lo acordado en 6)d)b')
- b) Lo señalado en el apartado 6)d)c'), que incluirá:
 - a') Los apartados a) y b) a efectos informativos (por si las asociaciones tienen alguna objeción y/o sugerencia que hacer).
 - b') El apartado c), que debe revisarse minuciosamente por cada asociación, pues delimita el campo de sus competencias, servicios y costes que serán su responsabilidad.

6)d)e') Tras la recepción del documento por las asociaciones:

- a) Los delegados de cada asociación ante la Comisión Confederal (y los miembros de la Comisión de la asociación, si no son los mismos):
 - a') Se reunirán para un primer análisis de este texto.
 - b') Prepararán una exposición ante su Asamblea sobre el documento y lo analizado.
- b) La Asamblea aprobará, rechazará o señalará cambios u objeciones que deben introducirse en los apartados que procedan de este documento.
- c) Remitirán después el documento final aprobado a la Comisión Constituyente Confederal para su revisión, discusión y (nuevo) acuerdo.

Este ciclo se repetirá hasta que todas las asociaciones manifiesten su acuerdo definitivo.

6)e) Terminado el periodo constituyente todas las asociaciones y la confederación elegirán a sus dirigentes e iniciarán su actividad bajo el criterio democrático. Después elegirán a los directivos.

6)f) En cuanto a mandatos, el criterio general que parece aconsejable es el siguiente:

- a) Dirigentes.
El principio general es que todos los órganos de dirección y control funcionan permanentemente. No hay, por tanto, mandatos delimitados que terminan y tras los cuales llega un "equipo nuevo".
- b) Directivos (o gerentes).
A diferencia de lo anterior, conviene que se establezca un periodo de mandato, renovable o no, y su duración.

En cualquier caso, al terminar el mandato del directivo debe realizarse una evaluación de lo gestionado. Hora es de retomar algo análogo a la tradicional y olvidada norma de los *juicios de residencia*²⁶.

- c) Los órganos confederales y las asociaciones deben decidir:
 - a') El tiempo de permanencia de los elegidos por:
 - 1) Sorteo para los órganos de dirección y control.
 - 2) Votación (o por sorteo entre el grupo de los preseleccionados por su idoneidad) para los gerentes/directivos.
 - b') Si para los dirigentes es adecuado un "ciclo continuo" (ver cuadro-ejemplo de la página siguiente).
 - c') Si para los directivos son convenientes mandatos mas largos (cuatro, cinco o mas años).

En cualquier caso, la Asamblea de las asociaciones y la confederación deben concretar y aprobar estas normas.

6)g) El número de cargos dirigentes y la duración de sus mandatos dependerá de las características de la entidad y del tipo de apoyo o servicios que pretenda aportar a sus miembros.

6)h) En este apartado se describe, para cargos de dirección estratégica y control, un ejemplo (número, duración y responsabilidades concatenadas) de una cooperativa con pocos afiliados y concretas prestaciones a sus asociados.

Se elegirían **por sorteo** entre los asociados que **cumplan las condiciones** que se determinen:

- a) Un Presidente (por un año).
- b) Tres Consejeros (por tres años cada uno).
- c) Un Suplente de Consejero a elegir cada año.

Sin duda, una asociación numerosa que aporte muchas prestaciones a sus asociados elegiría mas Consejeros (quizás algunos Vicepresidentes que coordinen áreas de actividad [bajo responsabilidad de los Consejeros] de la organización).

El cuadro-ejemplo que a continuación se expone (página siguiente) permite dar una idea del itinerario de responsabilidades y aprendizaje sucesivo que tienen los dirigentes de una organización social.

Al efecto es preciso señalar que:

- a) El Suplente S1 es el primero que completa el ciclo. Ingresa como tal el primer año. El 2º, 3º y 4º años actúa como Consejero con las responsabilidades que se le asignen; el 5º año es Presidente. Finalizado su mandato pasa a ser un asociado mas.

²⁶ El juicio de residencia se aplicaba al funcionario público cuando terminaba su desempeño. En la administración pública novohispana tuvo una importancia significativa y se aplicaba a los virreyes, gobernadores, alcaldes y otros cargos públicos. Era un juicio sobre si habían cumplido sus obligaciones e instrucciones recibidas. Si había cumplido podía ascender a otros cargos. Si el juicio sobre su gestión era negativo se le podía multar, prohibir volver a ejercer cargo público, ir a la cárcel e, incluso, ser ajusticiado. A Hernán Cortés se le sometió a un juicio de residencia. El último juicio se hizo en 1812. Ver <https://laamericaespanyola.wordpress.com/2018/05/08/los-juicios-de-residencia/>

- b) Para todos los demás (Presidente y Consejeros 1º, 2º y 3º elegidos en el periodo inicial) puede ser conveniente una disposición transitoria según la cual no les cuente el plazo de no elección señalado en a), o aplicar otro plazo que se establezca.

	A		Ñ	O	S
CARGOS	1	2	3	4	5
Suplentes	S1	S2	S3	S4	S5
Consejeros	C1 ...	C(S1)	C(S2)	C(S3)	C(S4)
	C2	C2 ...	C(S1)	C(S2)	C(S3)
	C3	C3	C3 ...	C(S1)	C(S2)
Presidente	P	P(C1)	P(C2)	P(C3)	P(C(S1))

- c) Todos los que completen un ciclo como cargos directivos (con sus tres etapas) prestarán cinco años de servicio seguido a su comunidad. Después puede ser conveniente que no puedan ser elegidos hasta que pasen uno o dos ciclos (cinco o diez años según este ejemplo), lo cual establecerá la Asamblea.

A nivel confederal se pueden aplicar criterios análogos.

6)i) Las responsabilidades de los cargos dirigentes.

Un reglamento aprobado por la Asamblea debe definir la estructura, funciones, competencias y responsabilidades de todos los dirigentes y del suplente.

Es preciso tener en cuenta que, en lo que respecta a los dirigentes, su labor no tiene que ver con la gestión cotidiana, si no con el control y seguimiento de las actividades de los directivos o gestores de su mancomunidad.

Se aportan a continuación algunas nociones generales sobre los diferentes cargos dirigentes, sus funciones y responsabilidades:

- El Suplente no es, en sentido estricto, un directivo (además, podría no ser confirmado como Consejero si a lo largo del año “de aprendizaje” la Asamblea considera que no es idóneo y designa a otro), pero es conveniente que tenga todas o buena parte de las prerrogativas y consideración de un Consejero.
El Suplente se capacitará en su futura función de Consejero durante el primer año. Participará en todas las labores propias de los Consejeros, los apoyará en sus funciones y asistirá a todos los eventos.
- El Suplente iniciará después su actividad como Consejero durante tres años. Seguidamente la Asamblea (salvo circunstancias que lo impidan) puede elegirlo Presidente un año.
- El número de Consejeros parece conveniente que esté en consonancia con las diferentes funciones que se desempeñen o servicios que preste cada Asociación; si bien un Consejero puede acumular dos o más funciones, preferentemente conexas.

- d) Hay dos aspectos en el control general de una organización que pueden/deben separarse: la función económico-financiera y la administrativa.
De cada una de ellas conviene que se responsabilice un Consejero. El tercer consejero se puede centrar en el control de determinadas funciones y/o servicios especialmente significados para la Asociación.
- e) Finalmente, el Presidente es responsable de todo, coordina y supervisa el trabajo los Consejeros.
- f) El Presidente informa y rinde cuentas por tiempos y/o eventos a la Asamblea según lo que esté normado.

6)) Las responsabilidades de los cargos directivos.

Son responsables de la gestión cotidiana de todos los asuntos que le asigne cada Asociación.

Los candidatos a gestores se preseleccionan por el Consejo y su Presidencia. Pero es la Asamblea de Socios quién los elige por votación.

Cada Asociación elegirá, al menos, a un directivo o Presidente Ejecutivo. Aparte puede haber otro personal de apoyo que realice determinadas funciones.

Dada la diversidad y diferente entidad de las asociaciones implicadas en este trabajo, no parece conveniente sugerir una norma para todas.

Algunos Consejeros podrían subordinarse al Presidente Ejecutivo en funciones muy concretas e importantes que cada asociación determine. Un reglamento interno tendría que delimitar con precisión las responsabilidades y labores a desempeñar por estos Consejeros (y como tales son parte de la dirigencia de la asociación), que, de darse este caso serían, además, directivos / ejecutivos.

Este modo de proceder es, potencialmente, problemático y requiere debates y reflexión previa en la Asamblea.

Ejecutar determinadas labores y ser a la vez parte del sistema de control no es buena idea y hay experiencias, catastróficas, al respecto²⁷.

²⁷ En casi todas las grandes entidades financieras –que estuvieron en el núcleo generador de la crisis económica del 2008 en Estados Unidos– coincidió que el director general (el gerente o directivo máximo) y el presidente del consejo de administración (el órgano de control) eran la misma persona.

El director general, por tanto, se controlaba a sí mismo. El resultado, durante muchos años, fueron numerosas operaciones financieras realizadas “sin sustento material”, lo cual aportó pingües beneficios a directivos y grandes accionistas y, después, condujeron a una catástrofe.

Por otra parte, salvo en Islandia, una ingente cantidad de dinero estatal de los países afectados (es decir, de los ciudadanos) sirvió para tapar los enormes agujeros financieros. Esos recursos, con permiso de los responsables políticos, no se han devuelto al erario público, ni... lo harán. Tal es el caso de España y otros países. Es lo que se domina economía de libre mercado.

3)6) La redacción de las conclusiones.

Este apartado se iniciará en hoja aparte.

Como se ha indicado en el apartado 3)5), conviene imprimir las conclusiones en papel de un color “discreto” (una tonalidad clara amarilla, azul, verde...) y diferente al de las propuestas.

Para su redacción pueden trasladarse algunas de las nociones mencionadas en el apartado U)1) y U)2).

Este apartado se pasa, posteriormente, al principio del informe, conservando la paginación que le corresponde según el orden de redacción.

11) Conclusiones.

1) La organización y el modo de conducción de las asociaciones vecinales produjo logros en el pasado, pero con el tiempo se acumularon las consecuencias generadas por las condiciones estructurales de esas entidades mancomunadas, así como del devenir económico, social y político de la ciudad y del país.

Las mismas organizaciones sociales han visto la necesidad de reflexionar sobre su situación para actuar. Es significativo que los participantes en el trabajo hayan resaltado la necesidad de hacer diversos diagnósticos para saber en qué situaciones sectoriales se está. En suma, la evolución de los acontecimientos ha dado lugar a una nueva y más enrevesada problemática, lo cual añade más incertidumbre.

2) En el trabajo realizado los participantes han indicado, por activa o pasiva, qué problemas hay, cuáles son los más importantes (estrategia y tácticas) y, también, cómo enfrentarlos (las tareas o programas)²⁸.

El problema clave que ha emergido es *la debilidad de las organizaciones barriales y la necesidad de fortalecerlas*, factor esencial sin cuya solución parecen abocadas a su disolución o a la irrelevancia.

Se ha visto (grafo nº 1) hasta qué punto la debilidad de las organizaciones sociales induce una densa red de influencias (negativas) que afectan a la posibilidad de enfrentar la compleja problemática del barrio, lo que supone una importante cuota de sufrimiento para muchos vecinos (y de numerosas madres con hijos pequeños en particular).

3) La cooperación entre los miembros de cada asociación y entre todas ellas se impone. No es solamente una cuestión de amable ayuda, bonhomía o solidari-

²⁸ El analista se ha limitado a poner orden en los datos, operar con ellos, eslabonarlos; no ha aportado ideas sobre el qué, pero si hay alguna sugerencia sobre el cómo.

dad; es una necesidad organizativa, material, para hoy y a largo plazo. Sin que todas las asociaciones barriales operen juntas (coordinadas) en el tiempo, la posibilidad de obtener resultados sólidos es, muy, muy escasa.

4) Por otro lado, la cuestión no es tanto que las organizaciones sociales se presten mutuo apoyo –lo cual es muy conveniente–; lo importante, pensando a medio y largo plazo, es cómo deben hacerlo, desde qué estructura organizativa. Porque, como ya se ha señalado, lo que se induce en los cooperativistas es muy diferente según se aplique un sistema representativo, uno democrático o combinación de ambos (documento nº 2 del anexo).

A este respecto se ha visto la importancia de:

- a) Dotarse de un Consejo Confederal de Asociaciones del Barrio.
- b) Combinar el principio democrático (elección por sorteo de dirigentes; y una vez que esto se produzca otros cargos internos pueden elegirse por sorteo o votación) con el principio representativo (votación de los directivos o gestores).

5) Por otro lado, es obligado, para finalizar este trabajo, lanzar la mirada al futuro, por más que siempre nos será desconocido: ¿qué podría ocurrir si las asociaciones acabasen con la debilidad organizativa?

Si fortaleciesen su tejido asociativo: ¿qué acontecería si a continuación consiguiesen paliar en buena medida los problemas de *infraestructura de recreación y transporte público* y, después, empezaran a enfrentar el arduo problema del *desempleo*? Supuesta la hipótesis de la desaparición de los problemas C, G y E (no del *desempleo*) el conjunto de interconexiones entre los problemas se “aligeraría”²⁹.

La situación que se crearía tras la desaparición de esa parte de las relaciones se puede percibir mejor si se cuantifica.

En el cuadro A)20) del anexo puede verse hasta qué punto la desaparición de “solo” tres problemas (C, G y E) –lo cual no es pequeño trabajo– afectaría al conjunto de la lógica interna de los problemas (a su conexión y mutuo refuerzo).

En resumen, la desaparición de esos tres problemas (que son en torno a un sexto del total) supone la caída de una cuarta parte del grado total de influencia y del número de relaciones de los problemas; y el potencial del conjunto de la problemática se vería reducido, más o menos, un tercio.

6) ¿Cuál es la enseñanza que se obtiene de ello para la acción?

Llegada la hora de enfrentar una situación enrevesada, si, además de enfocarse en la resolución de los problemas (los elementos y su jerarquía), se considera su estructura interna (sus mutuas relaciones y nivel de influencia), podemos verificar que, acertando inicialmente en las “dianas correctas”³⁰, las acciones que deban emprenderse en fases posteriores (más allá de los tres primeros años) se

²⁹ Para percibirlo con más claridad es preciso ver el grafo A)1) del anexo

³⁰ La “corrección” viene marcada, en este caso, por la necesidad de enfrentar lo ineludible (el problema C) y, después, acertar en lo viable y de mayor impacto a corto/medio plazo (los problemas E y G).

plantearán en un escenario donde se habrá amortiguado bastante la realimentación de los problemas y su tendencia a consolidarse, o enquistarse, en el tiempo.

Luego, los resultados profundos posibles no se percibirán a primera vista y en los primeros años; pero esta estrategia de aproximación indirecta “ablanda” el camino que permitirá solventar una problemática muy enrevesada (ver el grafo A)1) del anexo), que atenta contra la dignidad de los habitantes del barrio y supone una cuota de sufrimiento social que es posible disminuir con esfuerzo, constancia y “vista larga”.

Y todo esto, si se les explica a los ciudadanos del barrio, lo van a comprender y apoyar. Porque el divulgado cortoplacismo miope de los ciudadanos del común es un mito que no se sostiene ante el resultado de estos trabajos sobre el terreno.

7) No puede concluir este trabajo sin un apunte que enmarque esta situación.

La estructura que se ha propuesto para los consejos, confederal y de las asociaciones, supone un trabajo creativo al inicio y después.

Aunque parezca una contradicción, lo creativo no está desligado de mirar al pasado (no únicamente); es decir, ver qué experiencias tuvieron éxito y tomar de ellas nociones generales que se deben repensar y acomodar a las circunstancias presentes. Dicho de otro modo, lo que aquí se ha podido sugerir sobre los modos de organizarse y proceder es muy conveniente que esté en sintonía con los valores que singularizan a ese barrio, ciudad y país.

Copiar lo foráneo sin más es, en demasiadas ocasiones, poco conveniente. Se hace con frecuencia y... así resultan las cosas.

7)a) Definir la nueva estructura y modo de operar del Consejo Confederal y los de las asociaciones barriales requiere un debate en profundidad de los constituyentes.

De lo que se trata es de sobrevivir, salir de la situación en que están y entrar en un ciclo de mejora continua. Es difícil, requiere trabajo y constancia, pero no es imposible.

En cualquier caso, con la deliberación tendrá que definirse qué debe centralizar el Consejo Confederal (lo que facilite alcanzar los objetivos comunes a todas las asociaciones, buscando la eficiencia, pero también la efectividad³¹) y qué es y debe quedar como específico de cada asociación.

7)b) Los participantes de las diversas asociaciones están inmersos en una misma problemática general; aparte sufren lo que les atañe específicamente. En el panorama asociativo actual no parece haber eficacia y menos eficiencia.

³¹ Se suele hablar de eficacia –alcanzar las metas propuestas, en principio sin considerar los costes–, eficiencia –lo anterior pero reduciendo costes– y se habla menos, o casi nada, de efectividad. Ésta tiene que ver con el conjunto de aptitudes adquiridas y a incrementar en el tiempo –por una persona u organización– que permiten la adaptación, en el momento y a futuro, de unas organizaciones en este caso, cuyo objeto es llegar a unas metas congruentes con la finalidad para las que se crearon. Las definiciones empleadas no se atienen en parte a lo que señala el Diccionario de la RAE.

Durante el trabajo señalaron, además, la falta de efectividad (la carencia de aptitudes para adaptarse), aunque lo manifestaron en otros términos –la existencia de una nueva problemática que no se sabe afrontar, se requiere en su mayor parte cambios cualitativos, que muchos directivos no se perciben como capaces ni capacitados y otras–.

Bueno, pues los mismos miembros de las asociaciones dieron las soluciones que se han apuntado anteriormente, a las que se ha añadido alguna deducción, terminología o cuestión técnica.

7)c) Pero hay un problema que no ha sido definido manifiestamente en estos trabajos. Los asociados, tradicionalmente, no han participado ni participan en la definición de los problemas y, menos, de las soluciones (líneas de acción estratégica, tácticas y tareas); ni han tenido, en verdad, control sobre quienes dirigieron, dirigen, las asociaciones.

Ni siquiera se ha utilizado, para solventar algunos problemas, algo que está asentado en su cultura: las ganas de aportar (el trabajo comunitario) y participar.

Acontece así porque esas personas creen seguir un principio (el democrático), pero se organizan –son organizadas– y actúan según otro (el representativo).

Sin ser conscientes ven distorsionada, como personas y grupo social, la percepción de su realidad material y se induce en ellos modos de conducta que no casan con el valor o principio de acción difundido (ver al efecto lo que se indica en el punto 7)c) y otros del documento nº 2 del anexo).

Lo que se ha señalado afecta a sus vidas; pero no lo parece.