

TÉCNICA DE CONSULTORÍA
PARA
ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y SOCIALES

Eduardo Arranz Bueso

Diciembre 2022

A Rodrigo, Blanca y Javier

Registro de la propiedad Intelectual
Nº expediente: AL-39-23
Nº Registro: 202399904847761
Fecha 17/04/2023

Agradecimientos

Hace una docena de años redacté un borrador de esta técnica de consultoría y lo remití a unas pocas personas de Hispanoamérica y España.

A pesar de los amables comentarios de Gonzalo Sánchez Urbón, entonces General Jefe de la Escuela de Logística del ET (España), de Pablo Friguglietti –que trabajaba en el Gobierno de Santa Fe (Argentina)– y de mi profesor D. José Manuel Canales, me pareció que era conveniente dejar hibernado el borrador porque faltaba algo: experiencia suficiente en su aplicación.

Con el paso de los años se han introducido en la la Técnica de Grupo Nominal (TGN) algunas modificaciones y el tratamiento relacional de los datos (prospectiva) también ha tenido algunos cambios que ahora se presentan.

Por otro lado, me honra con su amistad el Catedrático de la Universidad de Alicante D. José Manuel Canales Aliende, que revisó, también, el último borrador y puso orden en el texto.

Mi agradecimiento por su esfuerzo y paciencia.

SUMARIO

Introducción.

Primera parte: el trabajo de campo y la elaboración de los datos.

- 1) La necesidad de enfrentar un problema.
- 2) La preparación de la técnica.
- 3) El primer día. Definir y jerarquizar los elementos de la problemática.
- 4) El trabajo posterior. La lógica externa de los problemas.
- 5) Segundo día. La “mala costumbre” de los problemas.
- 6) El trabajo posterior. La lógica interna de los problemas.
- 7) Sintetizando las diferentes percepciones.
- 8) Tercer día. La exposición a los participantes y la búsqueda de soluciones.
- 9) El trabajo posterior. Las soluciones y su clasificación.
- 11) La definición de estrategias y tácticas.
- 12) Para estudiar las conclusiones.

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) El bloque preliminar.
 - 3)2) El bloque antecedentes.
 - 3)3) El bloque descriptivo.
 - 3)4) El bloque analítico.
 - 3)5) El bloque propositivo.
 - 3)6) Las conclusiones.

Bibliografía básica.

Anexos

Introducción

1) ¿Para qué este manual?

Este es un manual de contenido práctico. Pretende ser útil en todo lo que tenga que ver con el análisis de problemas (y sus posibles soluciones) de las organizaciones públicas y sociales, así como del entorno en el que desarrollen su labor. También pueden emplearlo las entidades del tercer sector, sobre todo para estudiar el contexto en el que desarrollan su acción.

2) El ámbito de aplicación del manual.

Este manual se ha pensado específicamente para la esfera de lo público y el escenario en el que se proyectan. No hay “clientes”, “oportunidades de negocio”, ni estudio de “amenazas”¹ a la integridad de las instituciones públicas, organizaciones sociales o entidades del tercer sector. Este es un manual centrado en un modo de estudiar los problemas de las instituciones públicas, de las organizaciones sociales o en el ámbito social.

No se ha aplicado en empresas u otras organizaciones con ánimo de lucro. Estas entidades desempeñan su legítima actividad guiada por otros criterios y fines. Su modo de operar supone, entre otros factores, un conjunto de acciones legales y relacionales muy diferentes a las públicas².

3) ¿Para quién es este manual?

Este manual pueden aplicarlo quienes trabajan en la planificación o gestión de organizaciones públicas o sociales, así como los que se dedican a la consultoría para dichas entidades. Cualquier estudiante universitario de primer curso tiene conocimientos sobrados para comprender y aplicar esta técnica.

4) Un manual articulado en torno a un caso real.

Se podría haber construido un “caso modelo” para redactar este manual. Pero se ha preferido aportar algo más: hacer visibles algunos errores y contrariedades que, con cierta frecuencia, surgen durante esta labor. Con análogas trabas tropezará el analista sobre el terreno, si la dinámica de la técnica se desarrolla... aceptablemente bien. Ha ocurrido, incluso, que se suspenda el trabajo por circunstancias sobrevenidas.

¹ Además, en análisis de amenazas no es infrecuente que se entrecrucen los conceptos de: a) daños, implican sujeto definido que o inició la acción o ya causó un perjuicio; b) amenazas, supone un sujeto concreto que no desarrolló una acción, la cual se supone más o menos inminente; c) riesgos, de un sujeto que puede ser indeterminado y una acción posible o que se ha concretado en otro sujeto o ámbito. Todo lo cual contribuye a la confusión.

² La acción en lo público implica, o debería, la valoración y acción en tres ejes (técnico-organizativo, social y político). Que uno de los tres ejes de acción de las instituciones públicas (el organizativo) sea semejante al privado no debe confundir. De los otros dos ejes, con el social aún se puede hacer alguna analogía y con el político no hay punto de conexión.

En el ámbito privado los ejes de actuación son el técnico-organizativo y el social (en el segmento concreto en que incida lo producido). Por tanto, la acción pública es *volumétrica* (se desarrolla, o debería, en tres dimensiones). La acción privada es *planimétrica* (en dos dimensiones); y un volumen contiene infinitos planos, según la geometría.

Es por ello que este manual se ha *incrustado* en un caso real (quitando datos que permitan identificar el país hispanoamericano, la ciudad y el barrio). Se han incorporado algunas reseñas de trabajos en otros países hispanos a modo de ejemplo.

5) El contenido y el orden de redacción del manual.

Cualquier manual de consultoría que se estudie puede ayudar, y mucho, a comprender ésta y otras técnicas. En dichos manuales se podrá encontrar el qué, porqué, para qué y otros factores de diversas técnicas de consultoría, así como otros debates teóricos. Nada de lo señalado en el párrafo anterior se trata aquí, salvo algunos breves apuntes teórico-metodológicos.

En este texto *solo encontrarán cómo se hace*. Todos y cada uno de los pasos (desde la reunión previa a la presentación del informe) redactados en detalle y, ocasionalmente, breves apuntes para clarificar el modo de proceder o algún concepto.

El manual se ha dividido en dos partes. En la primera el contenido se ha *ordenado según fases del trabajo* a realizar; por ello, desde el apartado 1)1) en adelante, se epigrafiará con una letra mayúscula seguida de unos números –los cuales señalan pasos o tareas diferenciadas dentro de uno de ellos– y, después, una frase subrayada que sintetiza el trabajo concreto en cada paso.

Se han incorporado al índice los pasos³, de ese modo quien lo ojee se dará cuenta exacta de los trabajos que se detallan y si se adecúa este texto a lo que quiere desarrollar, o no.

Por otro lado, en la segunda parte de este texto –la elaboración del informe– se recurre en casi todos los apartados a señalar cuales pasos de la primera parte, o parte de ellos, sirven de base para redactar cada epígrafe.

6) El problema de este manual y los cálculos.

Una vez leído este manual el principal problema es enfrentarse con el primer caso práctico. Para ayudar en el cálculo de todos los datos, cuadros y gráficos de la técnica podrán hacerlos y descargarlos, sin ningún requisito, en la página web: www.ciclopensarhacer.es. En ella hay, además, un espacio para compartir ideas, experiencias e información.

Cada nuevo caso estudiado servirá después para mejorar el desarrollo y redacción del informe y complementar, cuando proceda, esta técnica con otras.

7) La situación.

El futuro ya está aquí, pero no lo vemos. Se halla disperso entre personas que espontáneamente cambian su conducta para adaptarse a su entorno, en modos de actuar y de pensar inducidos por técnicas que se difunden⁴, en formas de

³ Son ochenta y siete (87) fastidiosos pasos en la elaboración del trabajo de campo y cincuenta y dos (52) para elaborar el informe final.

⁴ Por ejemplo, un caso no muy conocido es el de *Ushahidi*, que surgió en Kenia en el 2008.

analizar hechos cotidianos –desde cuestiones simples a ingeniosos medios para enfrentar situaciones de vida– y otros casos.

Esos conocimientos están, pero se difuminan en el ámbito privado y, muchas veces, se pierden; no se generalizan ni aplican a necesidades organizativas, sociales, políticas u otras.

8) El factor clave.

Formulando lo anterior de otro modo: hay mucha *inteligencia social*, pero ese caudal de conocimientos fundados en la experiencia y el pragmatismo se desconoce y, de tenerse noción de él, se desaprovecha, especialmente si no se ajusta a la *eutaxia*⁵ que cada Estado establece.

9) La creencia fundante.

Los puntos 7) y 8) se asientan en una creencia⁶. Todo este texto gira en torno a ella: el principal capital que tiene una sociedad es la inteligencia de las personas que la conforman. Por tanto, quienes sufren, son afectados de algún modo y/o intentan enfrentar problemas tienen conocimientos y experiencias especialmente útiles⁷.

Que algunas de esas personas no tengan el aparataje conceptual necesario para sistematizar sus conocimientos (esa es la labor del investigador) no resta valor a su aportación.

10) La fuente de datos de la técnica.

Esta técnica es para extraer ese capital vivo que es la inteligencia de las personas implicadas o afectadas por una problemática. Es una foto de ese *momento*. Con este procedimiento no se obtiene nada más⁸. Y es bastante útil para estudiar problemas nuevos o de los que se tienen pocos antecedentes.

11) La finalidad general.

En este manual se describe cómo obtener lo que –parece a algunos– es más importante llegado el momento de enfrentar un problema: aprovechar la inteligencia de quienes *están* en los problemas. Hay que hacerse con ella.

⁵ Eutaxia es un término aristotélico, pero en sentido político, según Gustavo Bueno, es el “buen ordenamiento”, donde *buen ordenamiento* significa *capaz de mantenerse en el curso del tiempo*. EL BASILISCO. (2022, Febrero). Gustavo, B. Diccionario filosófico. *Eutaxia en sentido político*. (p.563). filosofia.org/filomat/df563.htm.

Pero ese buen orden no tiene porqué ser democrático.

⁶ Es aquí creencia porque no se define ni argumenta esta cuestión. Bien es cierto que, entre otras cuestiones, hay autores que señalan que el principal factor de producción, hoy, es la inteligencia de las personas.

⁷ Ortega y Gasset, J. (1976). *Ideas y creencias*. Espasa-Calpe.

⁸ Si una problemática se estudiase con esta técnica en años sucesivos, se poseería un conocimiento de la evolución de: a) el número (incremento o desaparición) de la sus elementos constituyentes; b) la ordenación de esos elementos; c) la red de relaciones (su estructura interna). Dicho de otro modo, se podría llegar a tener la estructura de la evolución de una problemática. Pero no se ha tenido esa experiencia; por tanto, no se puede aportar nada al efecto.

12) La finalidad pragmática de la técnica.

¿Hasta qué punto estos datos y análisis son relevantes?

Su importancia procede baremarla según su utilidad para aportar soluciones factibles a una problemática. Este trabajo tendrá valor en la medida en que facilite la toma de decisiones y la puesta en marcha de programas concretos que contribuyan a mejorar el modo de operar de las organizaciones y/o el servicio que prestan a sus asociados o a la ciudadanía.

13) La finalidad de la técnica.

Esta técnica permite desplegar un *planteamiento estratégico*⁹ en poco tiempo, entendiéndolo por tal:

- a) Obtener datos de una problemática (sus elementos constituyentes y la relación entre ellos).
- b) Definir las posibles soluciones y sus relaciones.
- c) Basándose en a) y b) poner en marcha las primeras acciones.

Más allá de esto son necesarias otras técnicas y modos de proceder.

14) El objetivo práctico concreto.

Con esta técnica se pretende obtener datos en no mucho tiempo (dos meses según la entidad del equipo, de los grupos de trabajo y del apoyo logístico) para que los responsables de las organizaciones que actúan en el ámbito público y/o social puedan iniciar la toma de decisiones con menos posibilidades de error.

Además, si la técnica se plantea y desarrolla correctamente, se crearía consenso entre los participantes en cuanto a la definición de los problemas y soluciones posibles; esto no carece de interés para la acción posterior, y por ello en el grupo de trabajo conviene incluir actores críticos.

15) El criterio general de actuación.

Esta técnica busca integrar todas las percepciones para obtener una visión panorámica de un problema. A contrario sensu se pueden citar las técnicas electorales, que segmentan a la ciudadanía para poder concretar las diferentes ofertas que se harán a cada sector social.

Integración frente a *división*, es el criterio que parece más adecuado para contribuir al logro de los objetivos sociales y/o institucionales.

16) Los bloques que estructuran el informe.

Esta técnica se concreta, casi siempre, en un informe previo verbal a un grupo reducido de directivos. Es una síntesis exponiendo lo más significativo de los resultados obtenidos con el trabajo. Posteriormente, siempre, se realiza un informe escrito.

El contenido del informe se ordena en bloques sucesivos: preliminar, antecedentes (en su caso), descriptivo, analítico, propositivo¹⁰ y conclusivo.

⁹ La definición de planteamiento estratégico no es la que, por ejemplo, se aporta en la página 58 de Iglesias, A. y Arriola, J. (2004). *El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas. Una visión desde la teoría del caos*. Editorial DYKINSON. Esta definición se apega a lo señalado por el Diccionario de la lengua española (RAE).

¹⁰ Propositivo tiene el sentido de *hacer propuestas efectivas para el presente y futuro*.

17) Lo que no se hace en esta técnica.

En este trabajo no se analizan:

- a) Las personas y los recursos disponibles u obtenibles.
- b) Los tiempos que se precisan para lo anterior.
- c) Los agentes críticos¹¹ que puedan estar tras cada problema.

Evidentemente, personas, recursos y tiempos deben ponderarse. En este manual se tratan muy someramente estos puntos, aunque, se supone, una noción de ello debe estar en la mente del responsable de tomar decisiones; el cual, con los datos obtenidos gracias a esta técnica, ya podrá empezar a “caminar” con una cierta orientación y, si la técnica se ha desarrollado adecuadamente, con el apoyo o neutralidad de algunos actores críticos.

La *planificación* irá después.

18) Teoría y metodología.

La Teoría de Sistemas y, concretamente, la Teoría de la Acción está en la base de esta técnica; la cual se ha construido con una adaptación de la Técnica de Grupo Nominal (TGN) y el empleo de algunas nociones de prospectiva.

Dada la forma en que se ha redactado este manual este punto se trata con más extensión en la segunda parte [Apartado 3)1) La redacción del bloque preliminar. 3)1) *Nociones teóricas*].

19) Una aclaración semántica.

Un apunte terminológico a considerar en todo este texto. Problema (concreto), concepto-síntesis, elemento (de la problemática), idea-síntesis y variable son términos de igual significado para el caso que nos ocupa.

Con variable se pretende resaltar en determinados momentos de la redacción que, además, los problemas (concretos) tienen una importancia determinada en el conjunto de la problemática, pero ese peso relativo puede cambiar en el tiempo.

También se emplean indistintamente los términos: la problemática y “el” problema (general). Los elementos de “el” problema constituyen la problemática. Cuando en este contexto se indica que *se tiene un problema* (organizativo o social), en verdad lo que se padece e intenta afrontar es una *problemática* (o conjunto de hechos relacionados que la posibilitan).

¹¹ Aunque no hay un estudio de los agentes críticos, evidentemente en un ámbito organizativo o social se tiene una idea de cuales son. Es muy conveniente que participen en estos trabajos aquellos más connotados, o parte de ellos. Pero no deben exceder la tercera parte de los participantes. La razón es que la percepción de estas personas significadas no siempre está en sintonía con quienes sufren directamente los problemas.

PRIMERA PARTE:

EL TRABAJO DE CAMPO
Y
LA ELABORACIÓN DE LOS DATOS

1) Aflora la inquietud: la necesidad de enfrentar un problema.

Un trabajo de estas características surge porque a algunas personas, individualmente o como miembros de instituciones públicas u organizaciones sociales, ven una situación indeseada que creen necesario enfrentar. Sienten esas personas la necesidad de hacer algo para que las cosas mejoren o, al menos, no empeoren.

Continuando por el camino en el que se está prevén que habrá un incremento de la conflictividad social, de la ineficiencia en el empleo de los recursos de una organización pública o social, de deslegitimación u otro tipo de complicaciones sociales u organizativas.

Finalmente esas personas afectadas por la situación que, además, tienen la responsabilidad de afrontarla, deciden llamar a alguien que conozca este tipo de técnicas (externo o del interior de la organización) para que ayude a obtener los datos que posibiliten tomar decisiones más adecuadas al caso.

1)1) ¿En qué dirección caminar? La definición de “el” problema.

El primer paso y dificultad es *acertar en la definición de la pregunta inicial* sobre la que pivotará todo el trabajo. De no ser así los datos que se obtengan inducirán el empleo de los recursos en líneas de acción desenfocadas.

A) Los directivos de la organización definen “el” problema.

Comenzó el trabajo con una reunión de las personas responsables que deseaban encarar la situación problemática (conviene que sean un mínimo de cuatro y preferentemente de seis a ocho).

El facilitador o director de la técnica les planteó a esas personas que, en un papel, intentasen definir “el problema general” (también podían plantearlo como necesidad; algo así como: *precisamos hacer algo para...*) con una frase que contuviese los menores y más descriptivos términos que permitiesen focalizar el problema.

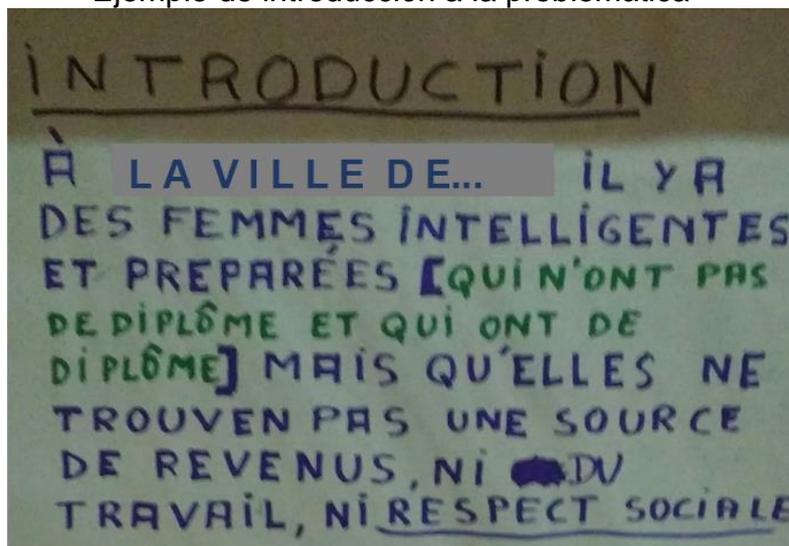
Después de 5/10 minutos se pidió a cada uno que expusiese cuál era su definición de “el” problema y se fueron anotando en una pizarra. Siguió un diálogo que moderó el facilitador, el cual registró los cambios sucesivos en la definición hasta que se llegó a un acuerdo sobre el enunciado definitivo.

Antes de plantear la pregunta que en su momento se hará a los participantes, también puede acordarse una frase [ver foto nº 1) en página siguiente] que presente la necesidad que ha llevado a plantear este tipo de estudio.

Finalmente se acordó la pregunta, quedó del siguiente modo:

¿Señale usted cuales son los problemas de todo tipo que afectan al Barrio X?

Foto nº 1)
Ejemplo de introducción a la problemática¹²



A)1) Precisar, o no, los conceptos incluidos en la definición del problema.

La decisión de concretar o no cada uno de los conceptos contenidos en la definición requiere ponderar previamente la naturaleza de “el” problema, así como la decisión de el/los responsable/s de la organización en cuanto al cierre o no de la definición. Dicho de otro modo, hay problemas de los que no hay mucha experiencia y/o información sobre el modo de delimitarlos y de afrontarlos (por ejemplo, el desarrollo de una política novedosa en temas medioambientales). En ese caso es mejor que no se hagan muchas aclaraciones a la pregunta formulada. Así se facilita la aparición de nuevos criterios y se deja abierta a los participantes la posibilidad de ser más creativos en la producción de ideas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede optar por preguntas:

- a) Cerradas (como en este caso): en ellas se debe establecer el significado preciso de todos y cada uno de los conceptos empleados.
- b) Abiertas: en las que no se aporta ninguna aclaración sobre los conceptos. Es más, si los participantes solicitan aclaraciones se les informa que *den a cada concepto la interpretación que a ellos les parezca más conveniente*. Este modo se emplea, normalmente, para problemas nuevos.
- c) Semiabiertas/semicerradas: se dejan fuera ciertas interpretaciones con la finalidad ya señalada.

Pero, aun teniendo información y experiencia sobre un problema, también puede decidirse no delimitar los términos de la cuestión planteada. Es un modo de facilitar la emergencia de ideas novedosas o creativas al no constreñir con las definiciones las posibles respuestas.

¹² En la ciudad de.... hay mujeres inteligentes y preparadas (que no tienen certificado de estudios o que lo tienen) pero no encuentran una fuente de ingresos, ni trabajo, ni respeto social.

A)2) Se definieron los conceptos de “el” problema.

Obtenida la formulación de “el” problema el facilitador indicó al grupo de responsables de la organización que era el momento de concretar de forma clara y distinta¹³ cada uno de los conceptos que lo conforman.

Los conceptos se detallaron del siguiente modo. Se entiende por...

...PROBLEMA/S , todo hecho que puede malograr el objetivo social que se pretende alcanzar; es decir, si lo que se pretende es ponerse en el camino del logro del Bien Común, lo que se les pide es que indiquen todo aquello que lo impide o dificulta.

...DE TODO TIPO, son los problemas económicos, de las organizaciones sociales, medioambientales, sociales, institucionales, culturales, políticos u otros que hubiese.

...QUE AFECTAN AL BARRIO, implica que no solamente deben señalar los problemas que les conciernen a ustedes, sus familias, amigos o vecinos más inmediatos.

2) La preparación de la técnica: el equipo de dirección, los participantes, el local, el mobiliario y el material

En los apartados que siguen, y en los anexos, se detalla la composición más conveniente del equipo de dirección y las responsabilidades que les competen. También cómo debe hacerse la selección de los participantes en la técnica y las condiciones del lugar donde se trabajará, así como el mobiliario y material que se precisa para desarrollar la técnica con normalidad.

Pero, no siempre se dispone de todo lo que se ha relaciona a continuación¹⁴, ni de todo el personal.

2)1) El equipo de dirección.

B) El equipo de dirección.

Este equipo debería estar formado por:

- a) El director o facilitador: Es el responsable de conducir la técnica y elaborar el informe final.

¹³ Claro: permite distinguir un concepto o hecho de otros. Distinto: permite diferenciar las partes o elementos constituyentes de ese hecho o idea.

¹⁴ Hay casos en los que lo señalado en cuanto al local, el mobiliario y el material, la composición del equipo de dirección y algunos criterios de selección de participantes no se cumplen. Aconteció, por ejemplo que, en un trabajo que se hizo con campesinos miembros de una asociación, un tercio no sabía leer ni escribir, el único material era una pizarra y nadie ayudó al director en el desarrollo de la técnica ni en otros trabajos.

Aun así, los datos que se obtuvieron y el informe que se presentó sobre la problemática de la asociación no tuvo, seguramente, toda la precisión requerida; pero no por ello carecieron de relevancia para el problema estudiado y la toma de decisiones.

- b) Un apuntador:
 - a') Debe conocer previamente todo lo que debe anotar, lo cual se especifica en el anverso del *Cuadrante para anotar datos durante la sesión de trabajo* (ver el documento nº 1 del anexo).
 - b') Durante la sesión de trabajo deberá consignar toda la información posible sobre las fases de puesta en común; pero también otros hechos de interés que surjan durante cualquier fase del trabajo en grupo.
 - c') Convendría que fuese un licenciado en psicología, sociología o titulación análoga.
- c) Un ayudante. Se responsabiliza de las cuestiones siguientes:
 - a') Ir anotando en los cuadros que ya hay en el ordenador:
 - 1) Los problemas que emergen.
 - 2) Los votos que reciben.
 - 3) El número de tarjetas que se agruparon bajo cada concepto síntesis.
 - 4) La definición precisa que aporten los participantes de cada problema.
 - b') Tras el cálculo de los datos por el ordenador, traslada estos a los cuadrantes establecidos (percepción grupal e individual).
 - c') De lo anterior, imprimir cuantas copias sean necesarias para su posterior difusión a los participantes). También debe dejar todo preparado para que, después, el director de la técnica pueda hacer la exposición de lo obtenido proyectando los datos en la pantalla.
 - d') Distribuir las copias a todos.
 - e') Atender cualquier necesidad de material que pueda surgir durante la técnica.
 - f') Estar atento a que en el descanso, si lo hay, esté preparado el refrigerio establecido.
 - g') Que el local donde se vaya a comer esté en condiciones y que la comida esté preparada a la hora convenida.
 - h') Llevar el control del horario de trabajo/descanso y, en su caso, alertar al facilitador sobre el cumplimiento del horario.
 - i') Atender cualquier incidente que surja fuera de la sala donde se desarrolle la técnica (como un fallo en el aire acondicionado u otros).

2)2) Los participantes: La selección y los grupos de trabajo.

C) El criterio de selección de los participantes y número de grupos de trabajo.

La primera condición a cumplir por los participantes es que sepan leer y escribir; pero se dio algún caso en el que unos pocos participantes no sabían leer ni escribir. Cuando ocurra el facilitador (o el apuntador si lo hay) será el encargado de ayudar a esas personas, escribir lo que digan, leérselo después para que muestren si están de acuerdo o no con la redacción y, a continuación entregarles los diferentes Post-It con las ideas. En esos casos se indica a estos participantes

que pongan una marca personal en una esquina del Post-It para que identifiquen sus ideas en la pizarra sin dificultad. Ellos seguirán después el proceso de la técnica.

Conviene que se organicen, al menos, dos grupos; no fue el caso que vertebra este manual. Con un ejemplo quizás se vea mas claro.

Supongamos que se quiere estudiar *la prestación de servicios sociales del Ayuntamiento A*. Al efecto es conveniente conocer, al menos, las visiones interna y externa a la institución; es decir de quienes:

- a) Proveen o producen el servicio (los que dirigen, planifican y gestionan cotidianamente los servicios sociales [quienes desempeñen esas tres labores seguramente no tendrán la misma percepción]).
- b) Son usuarios del servicio; pero también a quienes afecta (no son usuarios del servicio, pero les influye de algún modo o puede perjudicar y, probablemente, no aprecien lo mismo).

En consonancia con lo anterior se podrían organizar los grupos que se detallan en el cuadro nº 1).

Cuadro nº 1)
Grupos de trabajo

DE LA ORGANIZACIÓN		DEL ENTORNO SOCIAL	
<i>Directivos</i>	<i>Funcionarios (de planificación) (de implementación)</i>	<i>Usuarios Asociaciones Afectados</i>	<i>Profesores Otros especialistas Proveedores (en su caso)</i>
GRUPO A.1	GRUPO A.2	GRUPO B.1	GRUPO B.2

1) Por tanto, sería preciso constituir, al menos:

- a) GRUPO A.2. Un grupo de funcionarios responsables de la planificación y prestación del servicio.
- b) GRUPO B.1. Otro grupo de usuarios del servicio, asociaciones que se hayan constituido en relación con este tema y afectados por la prestación del servicio.
- c) Si fuese posible se debe constituir un tercer grupo con los directivos de la institución (GRUPO A.1) a los que pueden sumarse algunos profesores y especialistas en el tema (GRUPO B.2) y, quizás, proveedores.

El GRUPO B.2 no se constituye como tal. Puede ser conveniente en algunos casos insertar un par de ellos en cualquiera de los otros tres grupos.

Es un grupo al que es preciso aleccionar previamente, en el sentido en que deben ser muy cuidadosos con su puesta en escena durante el trabajo.

El hecho de que haya profesores o especialistas puede hacer que las personas con menos estudios, o que respetan en exceso a los especialistas, se cohíban y no aporten sus ideas al grupo, lo cual distorsionaría totalmente el trabajo.

En el mismo sentido, no es buena idea poner a trabajar juntos a los directivos con los funcionarios, dado que pueden coartar a éstos llegada la hora de exponer la problemática. Si, aunque se sugiera lo contrario, los directivos trabajan con los

funcionarios (u otros ámbitos en los que se dé este tipo de relación) el resultado de la técnica puede ser endeble¹⁵.

En ese caso, el facilitador tendrá un trabajo suplementario: hacer ver a los miembros de ese grupo que todos son igualmente valiosos a la hora de producir ideas y procurar –con corrección– controlar la tendencia a imponer sus criterios (inconsciente a veces) de “la autoridad” en cuestión. Así es más difícil gestionar el desarrollo de la sesión de trabajo; pero... hay que hacerlo.

2) En ocasiones no es posible hacer lo mencionado en el punto 1), en cuanto a la constitución de dos grupos para realizar un trabajo de ese tipo en y para una organización pública.

En ese caso se seleccionará muy cuidadosamente el grupo de participantes, la mitad de los cuales deben ser de la organización y el otro 50% del entorno social. También pueden/deben ser el 40% para la organización y el entorno social y uno o dos profesores/especialistas.

Los criterios generales para la selección de los participantes así como un posible formato para su seguimiento pueden verse en la ficha nº 1 del anexo: *Criterios de selección de los participantes*. Pero, como puede verse en el anexo, la situación de otro trabajo realizado en Hispanoamérica dio como resultado la ficha nº 2; una adaptación necesaria a las circunstancias de aquel momento.

3) En el caso que se trata en este texto se debió constituir, al menos, dos grupos distintos de vecinos del barrio: por un lado, miembros de organizaciones sociales diversas y por otro vecinos no pertenecientes a esas organizaciones escogidos por su diferente formación, edad, sexo, zona del barrio en el que habitan, estado civil, número de hijos y otras circunstancias.

Para el caso que articula todo este texto solo hubo tiempo y recursos para hacer el trabajo con un grupo en el que las tres cuartas partes eran miembros de organizaciones barriales. No obstante se obtuvieron datos valiosos que posibilitaron, como se verá, tener una guía para emprender las primeras acciones.

C)1) Cantidad de participantes (y otros).

El número ideal de participantes a seleccionar en cada grupo es de una docena. No conviene bajar de ocho. Un grupo mayor de doce es más difícil de manejar y se requerirá mayor tiempo para llevar a cabo el trabajo (y, casi siempre, el factor tiempo es escaso).

C)1)1) Cuando hay más (a veces muchos más) participantes.

Puede acontecer que el número de participantes sea elevado, porque los responsables institucionales y demandantes de este tipo de trabajo precisan ganar legitimidad, difundir lo que se está haciendo y/o ir creando consenso en

¹⁵ Se dio el caso un caso en el que la presencia del líder –fuerte– de un grupo de ejidatarios supuso que la producción de ideas (el número de problemas definidos) fuese la mitad de la que se obtuvo con otro grupo de ejidatarios en una misma región de un país hispano. Ambos grupos estaban inmersos en igual problemática y se les planteó la misma pregunta.

torno a la problemática y sus posibles vías de solución. En esos casos desean que en la técnica participen muchas personas.

Este modo de proceder tiene su lógica y puede ser muy útil posteriormente para la organización. Pero, sin duda, es más laborioso para el facilitador y su equipo.

En ese caso el director de la técnica organizará equipos de 3/4/5/6 participantes por mesa que distribuirá entre 4/5/6 mesas; es decir, que estamos hablando de un número de participantes posibles entre 18 y 36¹⁶.

De darse esta situación el facilitador nombrará a un portavoz por mesa (que cambiará con cada fase, para que nadie lidere el grupo, y por tanto lo limite).

Un ejemplo de una distribución de estas características puede verse en el croquis nº A)1) del anexo.

C)1)2) Cuando hay, además, asistentes.

También puede acontecer que los responsables de la organización respeten el límite de doce participantes; pero, por causas similares a las señaladas en el punto anterior, quieren que el desarrollo de la técnica pueda ser seguida por otras personas interesadas (en el análisis que se va a hacer y/o soluciones que se van a proponer a los problemas).

Estos asistentes se ubicarán de modo que estén claramente separados de los participantes, si es posible por una valla, macetas o similar (como se señala en el croquis nº A)2) del anexo).

El facilitador advertirá a los asistentes que deben guardar silencio y no hacer nada que perturbe el trabajo de los participantes.

Concluidos los trabajos del día el facilitador puede dirigirse a los asistentes por si quisieran hacer algún comentario sobre los trabajos una vez que han finalizado, si hay tiempo para ello.

C)2) Lo que aconteció.

Pues bien, en el caso que aquí se sigue la premura con que se quiso realizar el trabajo llevó a que hubiese una sobre representación de miembros de organizaciones sociales.

Es positivo que entre los participantes haya responsables tras los que está la opinión y problemas de sus asociados, pero supone una limitación cuando, como se verá, se sobredimensiona el nivel de participación de uno de los grupos. Asistieron:

- a) Diez representantes, presidentes y coordinadores de distintas organizaciones barriales (de mujeres, emprendedores, economía popular, padres de familia, jóvenes y otras).
- b) Cuatro personas a título individual, todos ellos con/de diferente formación, experiencia y situación laboral.

Un grupo algo numeroso, pero manejable.

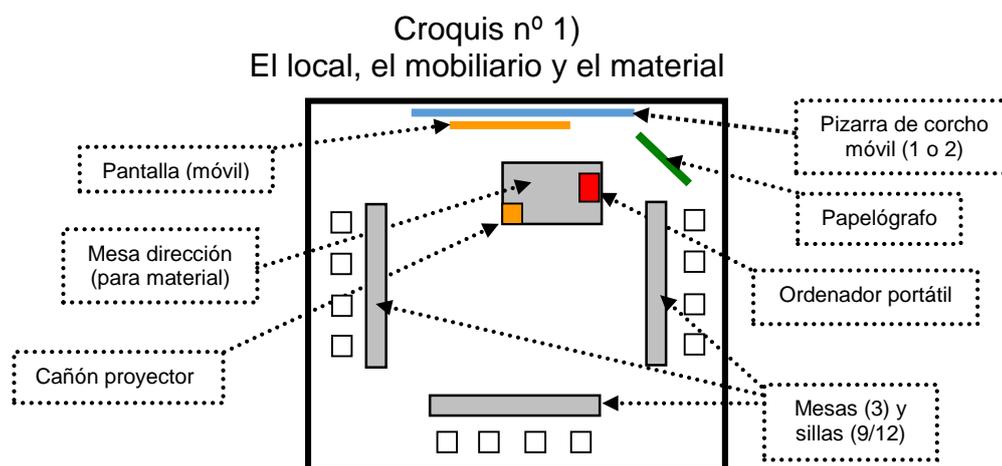
¹⁶ Se tuvo al efecto una experiencia con 54 participantes de una ciudad de 150.000 habitantes y los datos obtenidos (y el consenso generado) fueron relevantes; además de ser todo un aprendizaje para los que condujeron la técnica.

2)3) El local, el mobiliario y el material.

D) El local.

El local debe ser una sala o aula que tenga al menos una pared sin ventanas (donde se pondrá la pizarra grande). Allí se ubicará el mobiliario y material que se señala en el croquis nº 1), además de lo que más adelante se indica.

La técnica se desarrolló en un aula similar a la del croquis que sigue.



En cuanto a mobiliario y local, también debe tenerse en cuenta lo que se ha indicado anteriormente, cuando los participantes son muchos y/o hay asistentes (ver croquis A)1) y A)2) del anexo).

E) El mobiliario y material

Es conveniente tener todo el mobiliario (ubicado como se indica en los croquis) y material que se menciona en la relación de mobiliario y material del anexo.

3) El primer día. Definir y jerarquizar los elementos de la problemática.

G) Comienza el trabajo con el grupo de participantes.

Según casos, esta fase se inicia con alguna salutación y/o presentación de la problemática por la autoridad que promovió esta actividad.

En este trabajo, una vez que los participantes se sentaron en sus lugares, se presentó el director de la técnica y pidió a todos los participantes que se presentasen. Se les explicó para qué estaban allí y se dio una breve charla sobre la inquietud que se haya en el origen del trabajo que se iba a afrontar.

Cuando no se tiene ordenador y proyector, se prepara una lámina en la que se sintetiza la preocupación básica que se haya en el origen del trabajo que se quiere hacer (ver ejemplo en la foto nº 1).

Es muy conveniente destacar la importancia de todas las aportaciones individua-

les¹⁷ de cada participante y, también, del trabajo grupal.

Al efecto se les pide que señalen los años de experiencia que tienen (entendiendo por tal los años de ejercicio profesional y de estudios). La suma de la experiencia de todos aporta una noción del *capital intelectual grupal* presente en el aula/salón, medido de modo burdo en años.

Esa cantidad, ese capital, es el que se va a emplear en fases alternas individuales (para obtener la experiencia y creatividad de cada persona) y grupales (el intercambio de datos y argumentos compartidos, enriquecerá y desarrollará las aportaciones individuales y, también, a los participantes).

3)1) El grupo define los elementos de la problemática.

G)1) Se plantea la pregunta y se inicia el trabajo.

A continuación se entregó a cada participante cuatro o cinco hojas y un bolígrafo (se distribuyen bolígrafos de diferentes colores [al menos azules, negros, verdes y rojos]). Después se les planteó la pregunta:

¿Señale usted cuales son los problemas de todo tipo que afectan al Barrio X?

... y se aclararon los conceptos contenidos en la pregunta (ver pasos A), A)1) y A)2).

Seguidamente se les indicó que disponían de quince minutos para que en una o más hojas –de modo individual y sin comunicarse con los demás– fuesen escribiendo sucesivamente todos los problemas que ellos percibían afectaban o perjudicaban al barrio, separando con una línea una idea de la siguiente.

Se les señaló que, con independencia de lo que escribiesen, deberían además resumir cada problema con una frase corta; cada problema debía acotarse; es decir, formularlo de modo claro y distinto. También se les debe señalar que no conviene definir un problema concatenando causas y efectos. A pie de página hay un ejemplo¹⁸, que, además, aconteció en el trabajo tratado en este manual.

Si es necesario el plazo de tiempo se amplía para que reflexionen sobre cuáles son los problemas y que los redacten con precisión.

¹⁷ La igualdad de los participantes (con independencia de estudios y años de experiencia) debe destacarse, aunque haya muchos años de diferencia profesional y/o en estudios. La razón de remarcar la igualdad es sencilla: nunca se sabe en quién o quiénes del grupo reside la creatividad que puede aportar “la idea” novedosa que facilite la definición y/o la resolución de la problemática o de parte de ella.

¹⁸ Ejemplo: *condiciones económicas que favorecen la delincuencia*, como hicieron en este trabajo. Pero, si los participantes deciden que, necesariamente, debe figurar así, pues... habrá que anotar lo que esa asamblea decida.

Aconteció en otra ocasión que algún elemento de una problemática se definió con conceptos muy distintos (separados llevarían a acciones diferentes). Esa disimilitud cultural en la percepción hay que tenerla muy en cuenta; porque ellos ven esas (para nosotros) diferentes acciones (soluciones) como *un todo* articulado y, por tanto, lógico.

No es frecuente, pero, cuando se da el caso, se precisa un esfuerzo suplementario llegado el momento de construir soluciones-trabadas factibles. Estos casos son un aprendizaje para el consultor.

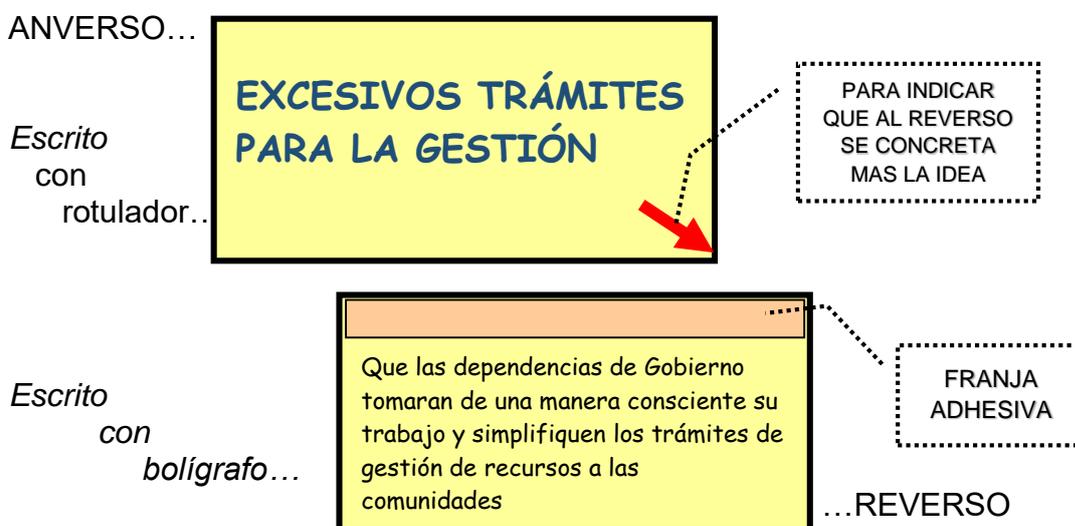
G)1)1) El trabajo con las tarjetas adhesivas o Post-It.

Después se entregó a los participantes tarjetas suficientes de distintos colores (Post-It) para que escribiesen en ellas todos los problemas que tenían en las hojas. Las tarjetas que se dieron a cada participante eran de un mismo color. A quienes se equivocaron o precisaban más se les dieron (del color que ya tenían). Se les dio un rotulador (de diferentes colores, debe haber, al menos, rotuladores negros, azules, verdes y rojos¹⁹).

Se les indicó que debían escribir un problema en cada Post-It, y solo uno, y que esa idea la formularan sintéticamente (ver ejemplo en el croquis nº 2).

Croquis nº 2)

Ejemplo de modo de redacción de una idea en un Post-It



Si creían que la idea individual (problema) requería de alguna precisión, debían poner una flecha en la parte inferior derecha del Post-It y, a continuación, anotar al reverso una frase breve al respecto con el bolígrafo.

Lo anterior conviene ejemplificarlo si hay alguna duda. Al efecto el facilitador puso un Post-It en el panel y desarrolló un ejemplo análogo al señalado en el croquis nº 2).

Hasta aquí, se les reiteró, el trabajo había sido individual y sin comentar nada con los demás.

G)1)2) La definición de los elementos de la problemática por el grupo.

Terminado lo anterior el facilitador recogió las tarjetas con todas las ideas.

De modo manifiesto procedió a barajarlas. Es un modo de indicar que en ese grupo de trabajo no hay unas ideas mejores que otras; todas las aportaciones tienen igual valor. Esto debe decirse al grupo y, especialmente, si no se ha podido evitar tener alguna autoridad entre los participantes.

¹⁹ Los diferentes colores tanto de los bolígrafos como, especialmente, de los rotuladores con los que escriben las ideas en los Post-It son para que en el trabajo posterior en gabinete sea más fácil dilucidar qué idea corresponde a cada participante.

Se enfatizó a continuación que a partir de ese momento todo lo aportado es propiedad del grupo. Dicho de otro modo, que todos podían comentar e interpretar todas las ideas expuestas (siguiendo el orden y tiempo que señalase el facilitador) y no solamente sobre las que cada uno elaboró.

G)1)3) Las ideas individuales se ponen en la pizarra por bloques.

Un factor importante a tener en cuenta en todo este proceso y lo que sigue.

El facilitador, bajo ningún concepto, debe aportar ninguna idea que tenga que ver con cualquiera de los problemas formulados o, menos aún, comentar en modo alguno (positiva o negativamente) cualquier idea individual o formulación grupal. La *mayéutica*²⁰ es el trabajo del facilitador; no aporta ideas a los participantes, facilita que las enuncien y acuerden.

Pues bien, el director empezó a leer los primeros Post-It indicando a los participantes, que...

...parece que hay ideas (o problemas) que tienen que ver con el transporte público, las organizaciones sociales, la salud, etcétera....

...díganme, por favor, qué ideas, de las que voy a ir leyendo, pongo en qué columna...

Según le iban señalando los participantes el facilitador pegó los Post-It en una lámina situada en un tablero preparado al efecto. Bajo la supervisión del grupo (les dijo expresamente que le vigilasen) fue poniendo las tarjetas en columnas según parecía, *grosso modo*, que eran de un determinado tema²¹.

Es un modo de ir centrando la atención sobre bloques de diferentes problemas (cuya definición aún no se han concretado).

Por otro lado, casi siempre hay aportaciones diversas que a primera vista no son fáciles de clasificar. Dichas ideas se ponen en un grupo aparte a la espera de su posterior clasificación.

G)1)4) Definición de cada problema mediante un concepto-síntesis.

A continuación el facilitador señaló a los participantes que había llegado el momento de poner aparte, y con mayor precisión, los Post-It que tenían que ver con un problema concreto.

De la o las columnas anteriores se fueron extrayendo aquellos Post-It que tenían que ver con (por ejemplo) *el empleo* y así sucesivamente.

²⁰ Término del griego que se podría traducir como *técnica de asistir a los partos*, propia del modo de enseñar del filósofo Sócrates.

²¹ A pesar de lo indicado antes –que pongan una idea diferente en cada Post-It–, la experiencia indica que puede haber personas que se despisten y pongan dos o más ideas en un Post-It.

En este caso el facilitador: a) escribe cada una de las distintas ideas en diferentes Post-It; b) añadirá en cada Post-It un guion y pondrá a continuación una letra; c) esta letra (a,b, c...) indica el orden de redacción de cada idea; d) el Post-It original se conserva en una lámina aparte y a la vista de todos.

Si esas ideas son de un tema (p.e. *Centros de Salud*), entonces pondrá los Post-It en esa columna. Si son de dos o más temas pondrá cada Post-It en las columnas que proceda.

Cuando pareció que no podían sumarse más ideas con *el empleo* (por ejemplo), les pidió a los participantes que formularan un concepto-síntesis que incluyese el significado de todas las aportaciones individuales relacionadas con este problema.

La intervención del facilitador en este momento es para:

- a) Regular el intercambio de ideas con vistas a perfilar la definición.
- b) Colaborar para que los participantes precisen el contenido material de los términos que empleen. Es muy conveniente clarificar los conceptos-síntesis.

No es lo mismo, por ejemplo, decir que *falta* (es decir, no existe o es muy escasa) *infraestructura vial*, a que *es deficiente* (es decir, *que no alcanza el nivel conveniente –cuantitativo y/o cualitativo–*). El tipo de acciones que al respecto se demandarán (las soluciones) no serán las mismas.

Acordada la definición, del problema en cuestión se escribió con un trazo grueso y se, casi²², rodeó con una línea el concepto-síntesis y todos los Post-It con las ideas individuales que incluía. Se continuó el trabajo hasta que todos los Post-It estuvieron agrupados bajo conceptos-síntesis.

Acontece en ocasiones que hay varias ideas inclasificables; todas ellas se pueden agrupar bajo el rótulo de ideas varias.

Para el caso que se sigue los participantes aportaron ochenta y dos ideas individuales, que se agruparon en diecinueve conceptos-síntesis o problemas, cada uno de los cuales incorporó entre una y trece aportaciones individuales. Quedó así definida la problemática del Barrio X.

3)2) El grupo jerarquiza los problemas.

G)2) La valoración de cada problema.

Terminado lo anterior cada participante recibió un número de votos igual (los votos son etiquetas adhesivas de uno o dos centímetros cuadrados de diferentes colores y formas [circulares, cuadradas u otras]) para que pudiesen valorar la importancia relativa de cada problema poniendo más, menos o ninguna etiqueta.

El cálculo del número de votos que se entrega a los participantes es:

- a) El 80% del número de conceptos-síntesis producidos (19), redondeado, si hay decimales, al número superior.
- b) Luego $0,8 \times 19 = 15,2$; redondeado 16 votos a cada participante.

A continuación se les indicó que:

- a) Sobre cada etiqueta que se les había entregado (voto) debían poner alguna/s letra/s, dibujo o señal que cada uno quisiera, para que ellos mismos pudiesen identificar después qué problemas había priorizado y

²² Lo de "casi" rodear el concepto síntesis y los Post-It que engloba se debe a que no es infrecuente que, avanzado el trabajo, se incluya uno a más Post-It en ese grupo. Incluso que se "retoque" la definición del problema y, en consecuencia, salgan o entren varias ideas individuales. Luego, las líneas que delimitan en la pizarra la agrupación de los Pos-It no deben cerrarse hasta el final.

con cuántos votos. No se les informa en ese momento que diferenciar las etiquetas de ese modo facilita después obtener datos de interés para el análisis que se realiza posteriormente.

- b) Había, siguiendo con el caso, diecinueve problemas, pero el número de votos recibidos era un 20% menor. Luego debían pensar antes:
 - a) Cuantos problemas iban a recibir sus votos.
 - b) Cuantos votos iban a depositar en cada uno de los problemas que eligiesen votar (la importancia relativa que dan a los problemas que voten).
- c) Hay limitaciones²³ a la hora de votar:
 - a) No se podía poner todos los votos en un problema.
 - b) Debían votarse al menos cuatro problemas.

Por otro lado, se puede dar a los participantes alguna indicación, o no, en cuanto a los criterios a seguir para que ellos valoren el número de votos que van a dar a los problemas que elijan votar. De darse, los criterios para que cada participante module los votos que va a depositar en cada problema son:

- a) El número de personas; el tanto por ciento sobre la población total del barrio perjudicada por el problema.
- b) La importancia de las consecuencias de ese problema en las personas. Por ejemplo: un problema de salud pública quizás afecte solo al 5% de la población, pero muchos de los que enfermen pueden morir.
- c) El número de factores sobre los que el problema incide. Ejemplo: Un *transporte público ineficiente e insuficiente* puede dar lugar a problemas laborales (por llegar tarde al trabajo), familiares (recoger tarde a los hijos (el 20/25 % del total de problemas que se han definido) del colegio, dificultar el acceso a mercados u hospitales), personales (aumentar el cansancio, llegar tarde al médico, ...) y otros.

G)2)1) La votación y su resultado.

En el momento de votar individualmente los problemas es importante que se mantenga, en lo posible, el anonimato (especialmente si hay alguna autoridad presente). Lo ideal sería que votase todo el grupo a la vez. Pero normalmente se divide el grupo en dos y se vota en dos turnos, procurando que haya un cierto nivel de confusión; es decir, de anonimato (ver ejemplo en la foto nº 2, página siguiente)).

Cuando han votado todos el facilitador suma los votos que incluye cada concepto-síntesis –advierte a los participantes que deben controlar si suma correctamente, e informen al facilitador si comete algún error–.

Una vez que haya anotado la cantidad en todos los problemas, les pone una letra mayúscula por orden alfabético desde el más al menos valorado (ver ejemplo en las fotos nº 3)1) y 3)2) [página siguiente]).

²³ En otro trabajo (cuando no se había establecido el límite) una persona puso todos sus votos en un problema. La experiencia llevó a establecer que debían votarse al menos el 20/25 % del total de problemas que se han definido. Se advierte a los participantes que si acontece (que uno o más participantes concentran excesivo número de votos en uno o muy pocos problemas) la votación se anulará y repetirá.

Foto nº 2): Momento de la votación



Foto nº 3)1). Ejemplo de valoración y rotulación de cada problema (I)

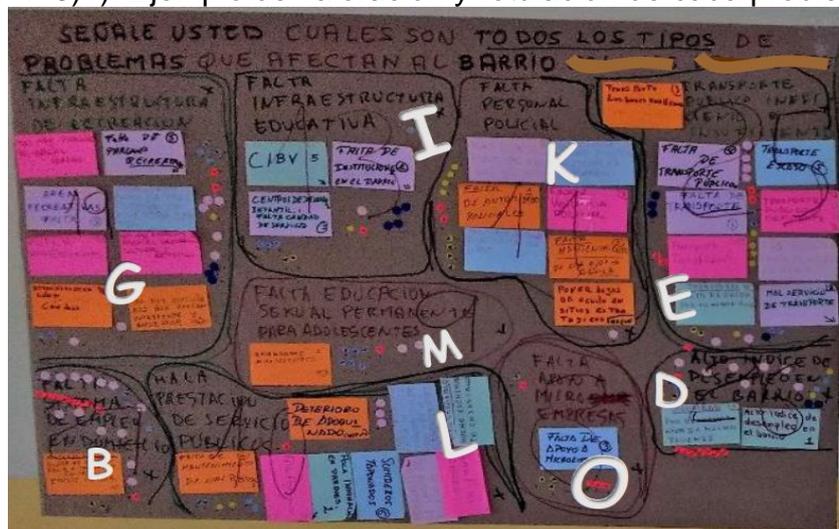
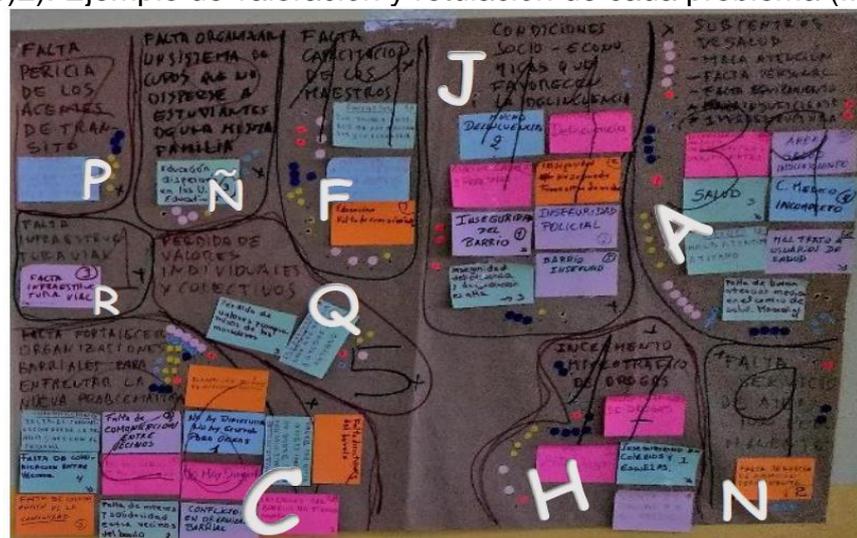


Foto nº 3)2). Ejemplo de valoración y rotulación de cada problema (II)



G)2)2) La reflexión y el primer análisis de lo obtenido.

Tras la votación el facilitador les pidió a los participantes que opinasen sobre el resultado de la votación (ver cuadro nº 2) y si les parecía que la valoración obtenida por cada problema es la que esperaban.

El facilitador abrió y reguló un breve turno de palabra.

Cuadro nº 2)
Percepción grupal de los problemas

CONCEPTOS SÍNTESIS		
Descripción de los problemas	Letra	Votos
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y... (1)	A	31
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	22
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar la <i>nueva problemática</i>	C	21
Alto índice de desempleo en el barrio	D	21
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	20
Falta capacitación de los maestros	F	15
Falta infraestructura de recreación	G	15
Incremento del micro tráfico de drogas	H	14
Falta infraestructura educativa	I	10
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	9
Falta personal policial	K	9
Mala prestación de servicios públicos	L	8
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	7
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	7
Falta organizar sistema de cupos para estudiantes (2)	N	6
Falta apoyo a microempresas	O	6
Falta pericia de agentes de tránsito	P	6
Pérdida de valores	Q	4
Falta infraestructura vial	R	1
TOTAL ...	19	232

OBSERVACIONES:

(1) El enunciado completo fue: *mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura.*

(2) El enunciado completo definido por los participantes fue: *Falta organizar un sistema de cupos que no disperse a estudiantes de una misma familia*

115

44

63

Tras unos segundos que el facilitador empleó en hacer las sumas por bloques de problemas que se muestran en el cuadro nº 2), les hizo un breve análisis de lo obtenido indicando que:

- a) En la pizarra había más información de lo que parecía a primera vista; y en la siguiente sesión de trabajo les haría una exposición detallada tras el tratamiento de los datos.
- b) Pero hay algunos datos que podían percibirse a primera vista, como:
 - a') Hay un problema destacado (A, 31 votos) al que el grupo había dado un tercio más de importancia que al inmediato siguiente (B, 22 votos).
 - b') El grupo de problemas B, C, D y E era similar, dado que la importancia de todos ellos es un tercio inferior al primero.
 - c') Los cinco primeros problemas suponen una cuarta parte del total de problemas que configuran la problemática, pero su importancia era la mitad del total ([A, B, C, D y E, 115 votos] frente a [44+63 votos para F, G, H, I, J, K, L, M, N, N, O, P, Q y R]).
 - d') Que los once últimos problemas (más de la mitad) suponen, aproximadamente, un cuarto del valor del total de la problemática [63 votos de 232].

- c) Que el facilitador haga una lectura previa atenta de la definición de los problemas es importante; porque le permitirá destacar algún factor interesante en alguna idea o en parte de una. Por ejemplo, en la idea C se indica la necesidad de fortalecer las organizaciones barriales para *enfrentar la nueva problemática*. Solo que los participantes se dieran cuenta de que estaban ante *hechos nuevos* que les afectan y que, por tanto, no se podían afrontar *como siempre* es de gran valor, lo cual el facilitador debe resaltar en este momento.
- d) Finalmente el facilitador destacó que ellos –los participantes– eran los autores del diagnóstico de la problemática del Barrio X. El facilitador *no proporcionó ningún dato al respecto*; y todo lo producido por ellos, más las operaciones que el facilitador realice con los datos, se expondrán a su consideración en las sucesivas jornadas e irán al informe final.

3)3) La retirada de las primeras ideas individuales.

G)3) La retirada de las hojas con las ideas individuales iniciales.

Antes de dar por cerrada la reunión, en el último momento, se les pidió a los participantes que entregasen las hojas de papel en las que inicialmente anotaron sus ideas. Las entregaron trece de los catorce participantes. No todos están dispuestos a ello, porque:

- a) Les quieren conservar. En ese caso se les indicará que en la siguiente sesión se les devolverán a quienes lo deseen.
- b) Les resulta problemático (aunque se garantice el anonimato) que las ideas que no quisieron exponer queden reflejadas de algún modo.

De darse este caso, no se les puede forzar a ello y esas ideas se pierden. Esta situación alerta al consultor de la posible existencia de otros problemas que no quedan a la vista.

3)4) Un trabajo que no se hizo.

G)4) La definición precisa de los problemas.

Aunque ya se han definido los problemas, cualquier indeterminación en cuanto a su significado material concreto puede llevar a confusión tanto a los participantes como a quienes lean el informe y deban tomar decisiones.

Cualquier duda en la definición de un problema aporta incertidumbre a las soluciones y a las acciones posteriores. Por tanto, una vez obtenida la definición de los problemas es conveniente formalizar (dejar por escrito) la descripción precisa de cada problema.

Al efecto, el facilitador entregará a los participantes tres o cuatro hojas en blanco y les planteará a todos (por ejemplo) la explicación y pregunta siguiente:

- a) Han señalado ustedes que el problema B es el siguiente...

Falta un sistema de empleo en domicilio.

- b) Ahora deben precisar más cuál es el contenido de esa definición. Para ello, teniendo en cuenta los Post-It que esa idea agrupa y las reflexiones que cada uno haga, tendrán que escribir en las hojas que se les ha entregado un enunciado que puede ser:
 - a') Se entiende por *falta de un sistema de empleo a domicilio...*
 - b') O... *la falta de un sistema de empleo a domicilio es/son...*
 - c') U otro enunciado similar.
- c) A continuación escribirán lo que crean concreta la anterior definición. "Concretar" implica que deben señalar con exactitud los hechos más relevantes, que este problema supone.

De ser necesario se pondrán cuantos sencillos ejemplos²⁴ de definiciones sean precisos.

Se les dará dos o tres minutos y se pedirá a los participantes que aporten la primera definición. El facilitador la escribe con rotulador grueso y letra clara en una lámina preparada al efecto a la vista de todos.

Después los participantes, regulados por el facilitador, irán perfeccionando la definición hasta obtener la definitiva por consenso. Es un trabajo que puede requerir entre dos y tres horas (19 problemas por 10 minutos = 190 minutos).

Puede acortarse algo el tiempo:

- a) Organizando cuatro grupos de participantes.
- b) A cada dos grupos se les da el 50% de los problemas para que los definan. Y se les da 30 minutos (3 minutos por problema).
- c) Se les indica que si dentro de cada grupo en dos minutos no han llegado a un acuerdo anotarán las dos o más definiciones "enfrentadas" y pasarán a la siguiente definición.
- d) A continuación a los dos grupos que han trabajado los mismos problemas y sus definiciones se les da 15 minutos para que acuerden la definición de los problemas.
- e) Se les indica lo mismo que en el punto 3, pero dándoles un minuto.
- f) El facilitador vigila el trabajo de los grupos para que no se retrasen.
- g) Finalmente se ponen en común todas las definiciones y se acuerdan entre todos.

Análogo modo de dividir el grupo se empleó en la siguiente jornada.

Desafortunadamente no se dispuso de tiempo para realizar esta labor.

No obstante, como se verá más adelante, estudiando las soluciones se concretará mejor el contenido de cada problema.

²⁴ Por ejemplo: la legislación española define el vino como *alimento*, y la Organización Mundial de la Salud determina que es una *droga*. Evidentemente tan diferentes definiciones de un concepto, llevan a líneas de acción radicalmente distintas.

4) El trabajo posterior. Los problemas desde diferentes perspectivas.

Concluida la anterior jornada llega el momento de rentabilizar todo lo obtenido. Para ello lo primero es transcribir todos los datos y confeccionar los cuadros y gráficos correspondientes.

Como se ha visto en la dinámica seguida con los participantes, éstos pasan por diferentes fases en la percepción. Inicialmente anotan en una hoja sus ideas. Después revisan esas ideas y las trasladan a los Post-It. Esas ideas se agrupan bajo un concepto-síntesis a la vista de todos previa discusión y, después, se priorizan individualmente votándolas. Como resultado de ese trabajo se organizan los datos del modo que a continuación se indica.

H) Lo que individualmente percibimos en nuestro entorno.

Se ha podido constatar que, a la hora de comunicar lo que se piensa individualmente, se producen dos subfases:

- a) Lo que los participantes escriben en las hojas que se repartieron al inicio; son ideas que presumen no van a ser vistas por los demás.
- b) Pero, cuando esas ideas se trasladan a las tarjetas o Post-It, saben que quedarán a la vista de todos; y ocurre en bastantes casos que no transmiten en ellas exactamente lo mismo (aunque se garantice el anonimato en el proceso).

Esta diferencia es importante porque lo que no se anota en los Post-It son problemas que:

- a) Avergüenzan a los participantes. Un ejemplo fue, en un trabajo distinto, la violación en bastantes casos de mujeres y niños dentro del ámbito familiar o, en una investigación en otra ciudad, que los vecinos de un determinado barrio debían socorrer con alimentos a numerosas familias en extrema pobreza.
- b) Prevén pueden traer consecuencias no deseadas a quienes manifiesten esos problemas –como la connivencia de narcotraficantes y policía del barrio–, que se detectó en otra investigación.

Es preciso, por tanto, que el analista esté atento, porque pueden distorsionar el resultado de la investigación.

4)1) Los problemas cuando no los compartimos.

H)1) Un cuadro relacionando todas las ideas individuales (en las hojas).

Estos datos son las ideas que los participantes anotaron en las hojas que se les entregó al principio. Esas hojas hay que leerlas con detenimiento y transcribir las ideas en ellas contenidas.

Con frecuencia muy distintas ideas están redactadas en un solo párrafo sin comas u otros signos que permitan dilucidar con claridad donde acaba una idea y comienza la siguiente. El trabajo es separarlas sin distorsionarlas. Más adelante se verá en el anexo algo al respecto.

La labor puede ser mas ardua por el modo de escribir y la, a veces, caligrafía y ortografía *creativa* que algunos participantes tienen. En fin, aun fijándose en la caligrafía y lo escrito con rotuladores y bolígrafos de colores, no es posible saber en algunos casos de qué participante se trata²⁵.

El consultor (y su equipo, si lo tiene) debe separar esas ideas y clasificarlas. Esa labor es la que puede verse en el cuadro A)1) del anexo.

En este cuadro figuran:

- a) Los problemas expresados individualmente en las hojas.
- b) Tales problemas se agrupan según los conceptos-síntesis que se definirán poco después con el trabajo en grupo.
- c) Se anota la cantidad de ideas que corresponden a cada problema.
- d) También se relacionan qué participantes las formularon (el número con el que se identifica) y el total de participantes que aportaron ideas sobre ese problema. Sirva como ejemplo en el problema *pérdida de valores* que cinco participantes aportaron un total de nueve ideas. Los participantes 4, 12 y 7 (contribuyeron con una idea cada uno) y el 10 y 13 (entregaron 3 ideas cada uno).

H)1)1) El modo de elaborar la percepción individual primera.

1) Un apunte inicial.

El modo de hacer las operaciones y el formato del cuadro en este caso es el mismo que empleará en los cuadros análogos que siguen.

2) Las operaciones.

Para tener una aproximación al nivel de significación que tiene cada problema para los asistentes a la técnica –antes de que compartan sus ideas– es preciso realizar unas fáciles operaciones que se muestran en el cuadro A)2) del anexo.

Para elaborarlo:

- a) Obtenemos del cuadro A)1) la cantidad de ideas y participantes correspondientes a cada problema que se definirán después por el grupo.
- b) Hallamos el tanto por ciento que suponen esas ideas (sobre las 83 aportadas) y participantes (sobre los 14 asistentes) para cada problema.
- c) Ponderamos (multiplicamos) para cada problema el tanto por ciento correspondiente al número de ideas (I) y participantes (P).
Así, al multiplicar $I \times P$ para cada problema y convertir ese dato en tanto por ciento del total, nos podemos aproximar a la escala de valor que los participantes dan a los problemas sin haber compartido, aún, información y argumentos entre ellos.
- d) En función del tanto por ciento del total de la importancia de los problemas se ordenan los problemas de mayor a menor.

²⁵ Esta “identificación” del participante no pretende saber qué persona es. Además de antiético (se garantiza la confidencialidad), no tendría ninguna finalidad práctica para el consultor. De hacerse –y si se llegase a saber– echaría por tierra una de las finalidades del trabajo, que es crear consenso y mover a la cooperación para enfrentar los problemas.

Se trata de saber que “esa idea” pertenece a una persona concreta (por ejemplo, la primera idea en el cuadro A)1) del anexo pertenece al participante nº 1).

- e) Se calcula a continuación el tanto por ciento acumulado para poder tener una noción del óptimo paretiano²⁶.
- f) Esas cantidades se convierten en un conjunto de términos cualitativos. Al efecto, la cualificación de los problemas se realiza del modo siguiente:
 - a') El peso relativo de cada problema se mide en tanto por ciento; siendo 100 el valor total de la problemática.
 - b') Se calcula la importancia media (IM), que se obtiene dividiendo 100 por el número de problemas (19 mas tres problemas "varios"), redondeándose lo obtenido (5,26) a 5 en este caso. Hay que ver este valor como una aproximación; en este sentido, conviene, cuando los datos lo permitan, establecer una *franja de problemas IM* que estén entre +/- 1 del valor medio.
 - c') A continuación esas cantidades se reconvierten a una tabla de seis valores cualitativos²⁷:
 - 1) (MI) Máxima importancia, mas del triple de IM.
 - 2) (BI) Bastante importancia, del doble al triple de IM.
 - 3) (I) Importante, desde IM hasta el doble de ese valor.
 - 4) (IM) Importancia media.
 - 5) (PI) Poca importancia, desde IM hasta uno (excluido).
 - 6) (SI) Sin importancia, desde 0,9 hasta cero.

3) Por otro lado, es posible hacer una valoración de los problemas, considerando al conjunto de ellos como:

- a) Concentrado: sería el caso en el que el 20/30 % de los problemas suponen el 70/80% del total de la importancia concedida.
- b) Disperso: cuando el 50% de los problemas recibiría similar valoración.

Para ello hay que observar en el cuadro A)2) del anexo el tanto por ciento de la ponderación y el tanto por ciento acumulado que corresponde a cada grupo de problemas.

H)1)2) Un cuadro que resume la percepción individual primera.

Con lo mencionado en H)1 y H)1)1 se elabora el cuadro nº 3) (página siguiente) que resume y ejemplifica lo antedicho; de éste solo mencionar que:

- a) La percepción de los problemas más importantes (de MI, BI, e I) está focalizada en torno a un tercio (problemas J, E, G, C, Q, A y L) de los diecinueve (más los tres finales que no fue posible enmarcar en los

²⁶ A comienzos del siglo XX Wilfredo Pareto, descubrió que en Italia el 20 por ciento de la población poseía el 80 por ciento de la propiedad. Esta noción del 20/80% se ha extendido a otros campos de las ciencias sociales. Se busca el denominado óptimo paretiano, que es un *criterio de utilidad*. Para casos como el estudiado, lo ideal sería que el 20-30% de los problemas concentrasen el 70-80% de la importancia de la problemática.

Sobre ese 20-30% de los problemas parece razonable que se concentren los recursos para intentar acabar o atenuar el/los problema/s que se enfrente/n. Mas adelante se verá si esta idea hay que tomarla literalmente o matizarla.

²⁷ Conviene en el cuerpo principal del informe no mostrar la cuantificación de los problemas. Si se trasladan esos valores directamente, hay personas que entienden que cada problema tiene, exactamente, la importancia que señala la cantidad, lo cual no es cierto. Esta técnica se basa en la percepción de las personas y tiene, por tanto, un margen de inexactitud que no se puede conocer.

definidos por el grupo). Suponen casi las nueve décimas partes del peso total de los problemas.

Los tres mas representativos son: *las condiciones socioeconómicas que favorecen la delincuencia (J), el transporte público (E) y la falta de infraestructura de recreación (G).*

Es un ejemplo de que cuando no se ha compartido información y argumentos la mirada se fija/concentra en lo mas inmediato; como ya se comentó en el apartado H.

Cuadro nº 3)
Las ideas individuales antes de consignarlas en los Post-It

P R O B L E M A S		Nivel de importancia
<i>Definidos después por el grupo</i>	Letra	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	M I
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	
Falta infraestructura de recreación	G	B I
Falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática	C	
Pérdida de valores	Q	
Subcentros de Salud: mala atención y equipamiento, insuficiente infraestructura...	A	I
Mala prestación de servicios públicos	L	
Falta personal policial	K	I M
Falta capacitación de los maestros	F	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	
Falta infraestructura educativa	I	P I
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	
Falta apoyo a microempresas	O	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse para estudiantes...	Ñ	S I
Falta pericia de agentes de tránsito	P	
Falta infraestructura vial	R	
<i>No definidos después por el grupo, ni integrables en esa clasificación</i>		
Falta educación en higiene	Otros	
Alcoholismo	Otros	
Peleas de jóvenes	Otros	

- b) A destacar que el quinto problema (Q, *la pérdida de valores*) tras el trabajo de grupo bajará notablemente su importancia y pasará a la posición dieciséis, como se verá.
Es lo que en otro apartado se ha denominado racionalidad social; es decir, no se gastan energías en ello, lo cual no implica que no se percaten de lo significativo del problema.
- c) La problemática en torno al empleo (los problemas B, D y O de la percepción grupal) lo señalan en este momento uno o dos participantes y proporcionan pocas ideas, pero crecerá notablemente su importancia al ser tratado por el grupo.
- d) El problema J se rotulará después como *condiciones socioeconómicas que favorecen la delincuencia*; pero, si se observa lo escrito al inicio el rótulo que sería quizás mas adecuado sería inseguridad/delincuencia.
- e) Algo análogo al punto anterior es el problema C (*fortalecer las organizaciones barriales*), que por lo escrito apunta a un problema muy concreto: una dirigencia barrial "ausente".
Así parece, dado que de las siete ideas que se han clasificado como *falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la nueva*

problemática (C), cinco se refieren exclusivamente a la dirigencia barrial y dos a *señalética* y *comunicación*, que quisieron introducir en este apartado (lo cual es lógico referido a la comunicación organizativa, pero no tanto la señalización de las calles).

Que antes de la puesta en común cinco de las seis ideas sobre las organizaciones barriales se refieran a los directivos barriales adelanta un problema, y no pequeño, para quienes encargaron este trabajo.

f) Aunque solamente lo menciona un participante, el problema G (*la falta de infraestructura de recreación*) aparece como instrumento para alejar droga y delincuencia.

A la vista de los datos del cuadro nº 3) queda claro que seis problemas de veintidós (algo más de un cuarto de los problemas [J, E, G, C, Q y A]) suponen unas cuatro quintas partes de la importancia de la problemática.

Es decir, es un conjunto de problemas que concentra –en este modo de percepción– una gran importancia del peso total de la problemática. De confirmarse en lo que queda de trabajo esta visión *parece* que habría que concentrar en ellos los recursos para intentar atenuar o disminuir la problemática.

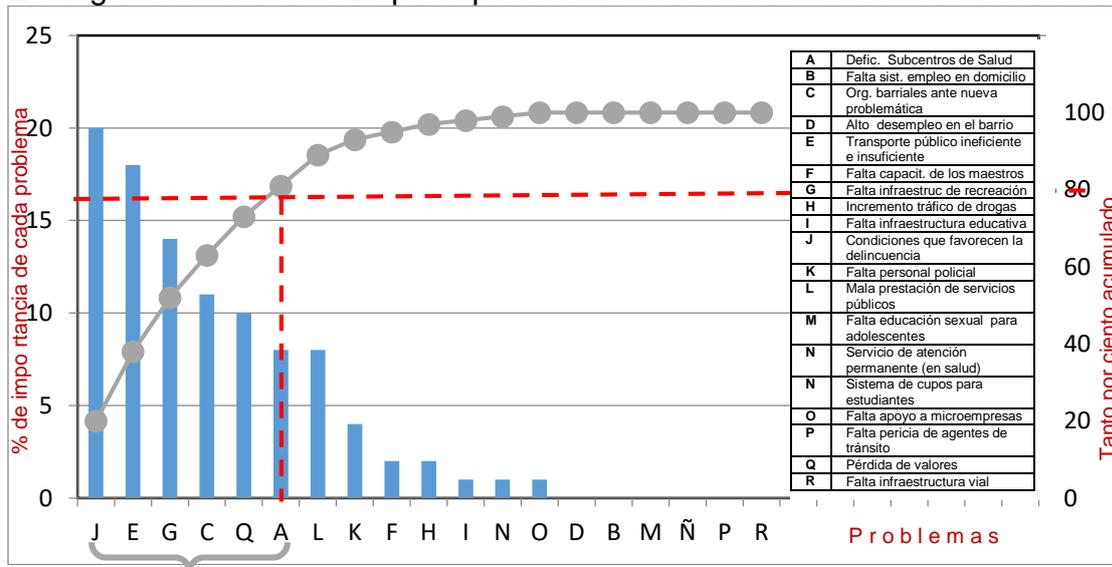
Pues bien, de este tenor es lo que puede comentarse al grupo cuando se haga la presentación de los datos en esta fase del trabajo y en las próximas.

H)1)2)1) El diagrama de Pareto de la percepción individual primera.

Utilizando la importancia concedida a cada problema en esta fase (%) así como el % acumulado que puede verse en el cuadro A)2) del anexo se confecciona el diagrama de Pareto (gráfico nº 1)

Gráfico nº 1)

El diagrama de Pareto. La percepción individual antes de anotarla en los Post-It



Los comentarios que pueden hacerse serían los mismos que se han mencionado en el apartado H)1)2), solo que aquí pueden mostrarse y percibirse gráficamente.

4.2. Los problemas cuando los van a ver otros.

H)2) Transcribir todos los datos de la lámina del trabajo en grupo.

Todos los datos obtenidos fruto del trabajo en grupo se trasladan a un cuadro (cuadro A)3); datos del trabajo en grupo [TGN]) en el que se anotarán:

- a) Todas las ideas individuales que se escribieron en los Post-It, las cuales se agruparon bajo los conceptos-síntesis o problemas que definió el grupo (concepto y letra por orden alfabético).
- b) El número de votos que recibió cada problema (jerarquía).
- c) El número de votantes que tuvo cada concepto-síntesis o problema.
- d) Cuantos Post-It (ideas individuales) se han agrupado bajo cada concepto-síntesis.
- e) El número de participantes que aportaron ideas por cada concepto-síntesis.

Gracias al reparto de tarjetas, bolígrafos, rotuladores y etiquetas para votos diferentes (votos en los que pusieron distintas marcas personales) es posible determinar el número de votantes de cada problema (ejemplo: 13 de los 14 participantes votaron el problema A (31 votos).

En el cuadro A)3) del anexo pueden verse todos los datos y el formato empleado, a partir del cual se desarrollan los trabajos que siguen.

H)2)1) Confeccionar el cuadro con la percepción individual en los Post-It.

Para tener una estimación de cuál es la percepción individual de los participantes cuando han depurado sus ideas anotándolas en los Post-It, para entregarlas a continuación y trabajarlas (conocerlas y valorarlas) en común, se procede del modo siguiente.

De estos datos en los Post-It nos interesa ponderar:

- a) El número de ellos que se han agrupado bajo un concepto-síntesis.
- b) El número de participantes que han aportado ideas sobre ese problema (que lo han percibido como tal).

Los cuadros A)3) y A)4) del anexo contienen todos los datos, cálculos, notas y observaciones que se resumen en el cuadro nº 4) [página siguiente].

En este cuadro puede verse que entre lo anotado en las hojas y lo que trasladan a las tarjetas que los demás verán se ha producido algún cambio significativo. Así:

- a) Pasa a ser de la máxima importancia y el primero C (*la falta de fortaleza de las organizaciones barriales*), cuando antes lo ubicaron en cuarto lugar y como bastante importante.
- b) E, *el transporte público*, mantiene su lugar pero baja un escalón de importancia de MI a BI; algo similar acontece con J (*condiciones s-c que favorecen la delincuencia*), que pasa del primer al tercer lugar.
- c) El grupo formado por los problemas poco o sin importancia es el mismo, aunque hay algunos cambios de orden.

Cuadro n° 4)
La percepción individual de los problemas (en los Post-It)

LOS CONCEPTOS SÍNTESIS		CUALIFICACION
La descripción de los problemas	Letra	
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	MI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	BI
Mala prestación de servicios públicos	L	
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y (1)	A	Importante
Falta infraestructura de recreación	G	
Falta personal policial	K	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	Poca Importancia
Falta capacitación de los maestros	F	
Falta infraestructura educativa	I	
Pérdida de valores	Q	Sin Importancia
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	
Falta un sistema de cupos que no disperse a estudiantes...(2)	Ñ	
Falta apoyo a microempresas	O	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	
Falta infraestructura vial	R	
TOTAL...	19	

NOTAS: (1) El enunciado completo es: *mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura.* (2) El enunciado completo definido por los participantes fue: *Falta organizar un sistema de cupos que no disperse a estudiantes de una misma familia*

Esta ponderación es una aproximación, pero los datos nos están señalando que lo que se piensa (su orden de importancia) no es lo mismo que lo escrito cuando otros lo van a ver.

H)2)1)1) Hacer el diagrama de Pareto de la percepción en los Post-It.

Para la elaboración de diagrama de Pareto se siguen los mismos pasos y criterios indicados en el paso H)1)2)1), utilizando el tanto por ciento de la importancia ponderada de cada problema y el tanto por ciento acumulado.

Utilizando los datos del cuadro A)4) del anexo se obtiene el diagrama de Pareto del gráfico n° 2) (página siguiente) en el que los problemas C, E, J, L y A suponen casi las tres cuartas partes de la importancia de la problemática en esta fase de la percepción. Los comentarios que pueden hacerse sobre este gráfico, como se señaló, son análogos a los realizados en el apartado anterior.

4)3) Los problemas cuando compartimos información.

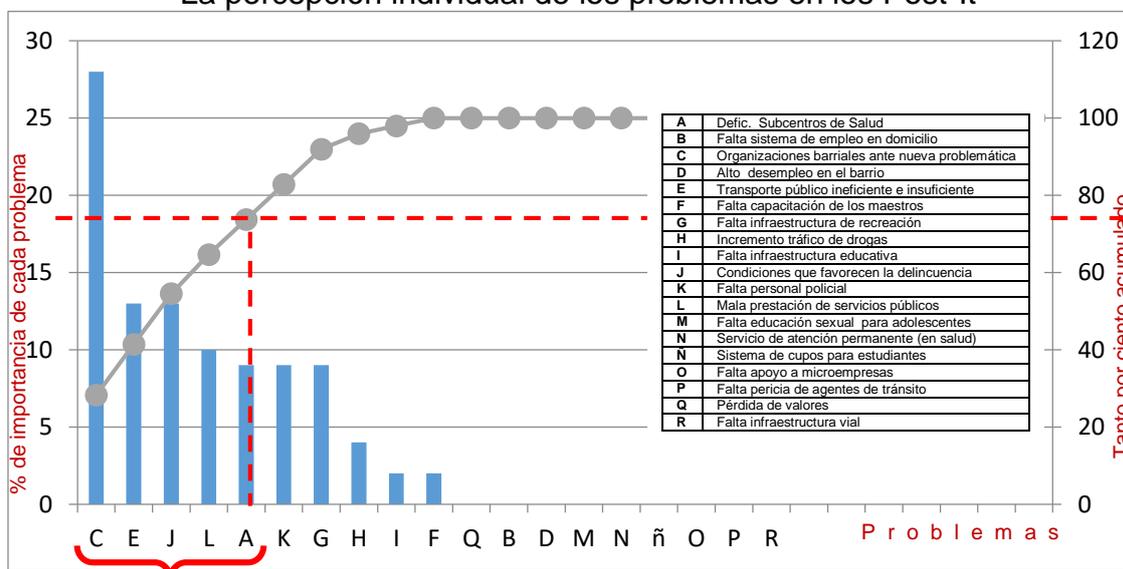
H)2)2) Preparar el cuadro con la percepción grupal directa.

Los datos del cuadro A)5) del anexo nos permiten confeccionar un cuadro-resumen con la percepción grupal directa²⁸ y algunas operaciones que se resumen en el cuadro n° 5 (página siguiente).

²⁸ Directa significa en este caso que es fruto del trabajo grupal, realizado sin ponderación alguna.

En este cuadro pueden verse los bloques de problemas (según su valoración cualitativa) y el número y tipo de problemas contenidos en cada bloque. Hay un bloque que no aparece: no hay un problema o grupo de ellos que sea de la máxima importancia (MI).

Gráfico nº 2)
La percepción individual de los problemas en los Post-It



Cuadro nº 5)
La percepción grupal directa de los problemas

LOS CONCEPTOS SÍNTESIS		CUALIFICACIÓN
La descripción de los problemas	Letra	
Subcentros de Salud: mala atención... (1)	A	I
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	
Falta fortalecer org. barr. para <i>enfrentar la nueva problemática</i>	C	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	
Falta capacitación de los maestros	F	
Falta infraestructura de recreación	G	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	IM
Falta infraestructura educativa	I	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	
Falta personal policial	K	
Mala prestación de servicios públicos	L	PI
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	
Falta organizar un sistema de cupos para los estudiantes (2)	ñ	
Falta apoyo a microempresas	O	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	
Pérdida de valores	Q	SI
Falta infraestructura vial	R	
TOTAL...		19

OBSERVACIONES

(1) El enunciado completo fue: *mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura.*

(2) El enunciado completo definido por los participantes fue: *Falta organizar un sistema de cupos que no disperse a estudiantes de una misma familia*

Lo primero que puede señalarse (apoyándonos en el cuadro A)5) del anexo) es que:

- a) Si exceptuamos el problema A (que se valoró como de la máxima importancia) hay seis problemas (un tercio del total [del B al G inclusive] que tienen similar importancia [suman las cuatro décimas partes]).
- b) Es un conjunto relativamente amplio de problemas (de A a G inclusive) en el que se concentra un nivel de importancia en torno a los dos tercios.

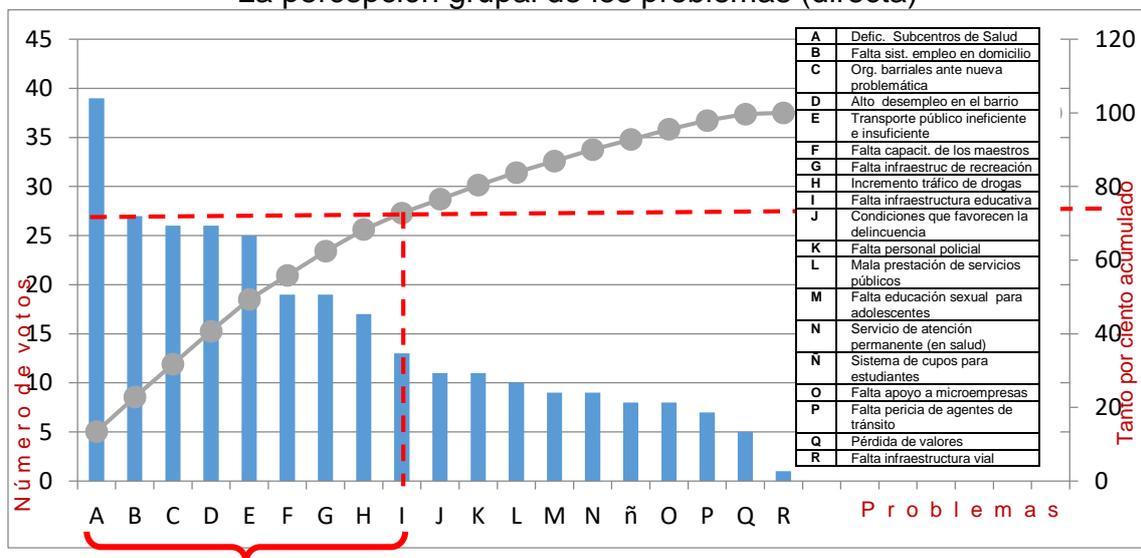
En suma, este grupo de problemas presenta una cierta dispersión. Luego, los recursos que pudiera haber y/o captar se desperdigarían si se enfrentasen tantos problemas.

H)2)2)1) El diagrama de Pareto de la percepción directa.

Los datos del cuadro A)5) del anexo (número de votos, su tanto por ciento y tanto por ciento acumulado) pueden expresarse en forma gráfica; con ellos se confecciona el gráfico nº 3.

Este diagrama de Pareto nos permite visualizar mejor que casi la mitad (de A a I) de los problemas acumulan las tres cuartas partes de la importancia total de la problemática. Luego, el óptimo paretiano no se cumple; es decir, la concentración de los recursos en unos pocos (en torno a 25% de ellos) no parece factible. Por tanto, habrá que *afinar la mirada* antes de la acción.

Gráfico nº 3)
La percepción grupal de los problemas (directa)



H)2)3) La percepción grupal ponderada: Calcularla y pasar los datos a un cuadro.

El número de votos recibido por un problema es una primera medida que es posible perfeccionar. Dicho de otro modo, dos problemas, tras el trabajo del grupo, pueden recibir similar o igual número de votos (los problemas B a E por ejemplo), pero ser votado por más participantes indica que ese problema tiene un plus, en la medida en que es percibido como problema por más personas.

Este criterio nos permite ponderar y matizar la votación. Además, la ponderación es útil para contrarrestar un problema que en ocasiones se presenta, cuando, como ya se ha mencionado, una persona da excesiva importancia a uno o dos

problemas y acumula todos sus votos en ellos. Esto produce una distorsión en la valoración (jerarquización) del conjunto de la problemática, que se agrava si hay varios participantes que proceden así. La ponderación contribuye a contrarrestar ese modo de votar de algunos participantes.

El cuadro A)6) del anexo contiene los datos y cálculos que se resumen en el cuadro nº 6. Como puede verse tras la ponderación el orden e importancia relativa de los problemas ha cambiado.

Cuadro nº 6)
La percepción grupal ponderada de los problemas

CONCEPTOS SÍNTESIS		CUALIFICACIÓN
Descripción de los problemas	Letra	
Subcentros de Salud: mala atención... (1)	A	MI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	BI
Alto índice de desempleo en el barrio	D	I
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar la nueva problemática	C	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	
Falta capacitación de los maestros	F	
Falta infraestructura de recreación	G	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	IM
Falta infraestructura educativa	I	PI
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	
Mala prestación de servicios públicos	L	
Falta personal policial	K	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	
Falta organizar un sistema de cupos para los estudiantes (2)	Ñ	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	
Falta apoyo a microempresas	O	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	
Pérdida de valores	Q	
Falta infraestructura vial	R	SI
TOTAL...	19	

NOTAS:
 (1) El enunciado completo es: Subcentros de Salud: *mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura.*
 (2) El enunciado completo definido por los participantes fue: *Falta organizar un sistema de cupos que no disperse a estudiantes de una misma familia*

La percepción se muestra ahora algo mas concentrada (son siete en vez de ocho los problemas que acumulan los tres cuartos de la importancia de la problemática). Y hay un problema que ha crecido en importancia relativa saltando del quinto al segundo lugar (E, el *transporte público*), que era importante y ahora es bastante importante.

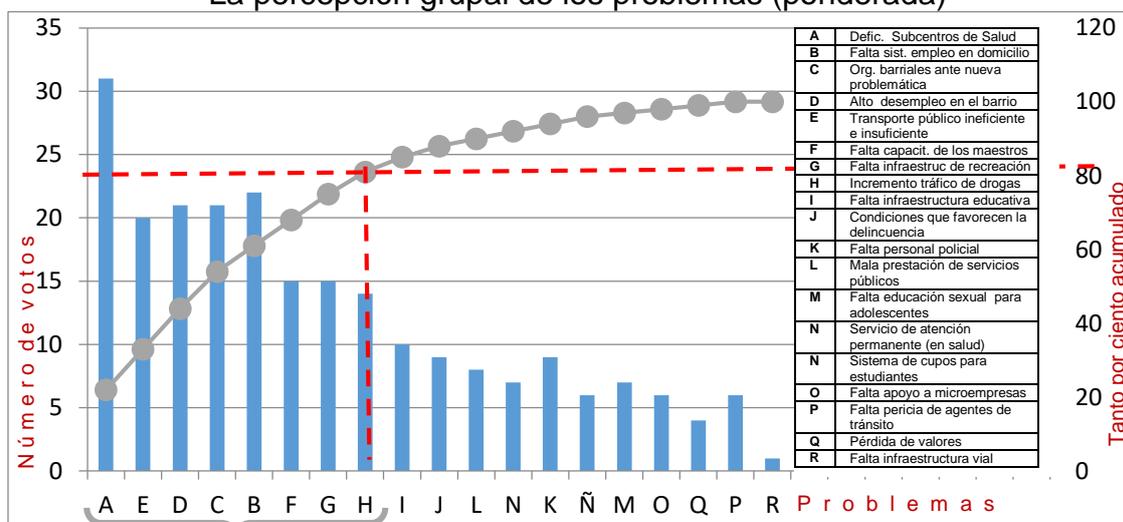
H)2)3)1) El diagrama de Pareto de la percepción ponderada.

En cuanto a la elaboración del diagrama de Pareto se siguen los mismos pasos y criterios señalados anteriormente utilizando los datos del cuadro A)6)del anexo que se compendian en el gráfico nº 4) (página siguiente).

H)3) Breve recapitulación.

Basta comparar el nivel de importancia de los problemas y el cambio en la calificación y orden de mismos (visto todo ello en los cuadros anteriores y en los diagramas de Pareto), para darse cuenta de las diferencias en la percepción según la fase en la que se esté.

Gráfico nº 4)
La percepción grupal de los problemas (ponderada)



Sirva como ejemplo que las variables que suponen las, mas o menos, tres cuartas partes de la problemática pasan de cinco en la percepción individual a diez en la grupal.

La experiencia revela que la percepción individual es *mas estrecha* que la grupal; esta última matiza más el peso relativo de cada problema, además de cambiar el orden de importancia de algunos problemas. Este resultado se obtiene (casi²⁹) siempre en estos trabajos.

En cualquier caso, lo que las personas percibimos (cuando no intercambiamos información, criterios y razonamientos sobre un tema con personas diferentes a las de nuestro entorno) varía si tenemos una experiencia grupal análoga a ésta.

Los participantes aprendieron y moderaron su percepción tras esta experiencia y llegaron a acuerdos. Para ello no se requiere que los tengan una formación específica. Las tres cuartas partes no tenían el bachillerato, títulos ni especializaciones técnicas o universitarias. Eran, son, simplemente, personas que conocen su barrio y eran, son, razonables³⁰. Y esto plantea un problema.

²⁹ El “casi” es porque en contados casos –sobre todo en grupos muy integrados– ha acontecido que la percepción individual y grupal coincide en buena medida.

³⁰ Aunque no corresponde a este trabajo, la afirmación del perfeccionamiento en la comprensión de los problemas y soluciones de cualquier participante en estas técnicas está probada.

Personas de cualquier nivel educativo que han participado en procesos de la denominada *democracia deliberativa* han llegado a conclusiones y propuestas de líneas estratégicas de acción en políticas públicas muy razonables, factibles y, posiblemente, menos onerosas. Cuestión diferente es que buena parte de los políticos (y de los publicistas que siguen a cada grupo político dividiendo a la ciudadanía para medrar) se han preocupado de menoscabar los resultados y ningunear a los ciudadanos que participaron en estos trabajos, gracias a lo que publican, sobre todo, en los medios de persuasión. Una parte de esas experiencias, datos y resultados podrán hallarlas en Van Reybrouck, D. (2020). *Contra las elecciones. Cómo salvar la democracia. “Remedios”* (p.p. 121-180). Taurus.

Lo que los participantes diagnostican y acuerdan tras el trabajo de grupo no es exactamente lo que pensaban al principio. Pero los ciudadanos (o miembros de una organización pública o social) que se encuentran en su situación o similar siguen teniendo esa –la anterior– percepción. Dicho de otro modo, si se decide poner en práctica el resultado de estos trabajos, se precisará que quienes toman decisiones en el ámbito comunal, social, organizativo y/o público difundan esta información. Porque puede acontecer que muchas personas que no han pasado por esta experiencia no acepten los programas que se emprendan y/o la prioridad que se dé a unas acciones en detrimento de otras.

Si entre la percepción individual y grupal se da de manera significativa esta diferencia, el investigador debe resaltarla en la exposición que haga ante los participantes y en el informe.

4)4) La preparación de la exposición y trabajo del día siguiente.

H)4) Organizar la exposición para la siguiente sesión de trabajo.

Terminado lo anterior el investigador (y moderador del grupo) prepara la exposición que realizará a los participantes al inicio de la siguiente sesión de trabajo. Al efecto debe acomodar los materiales trabajados para su proyección con ordenador y pantalla (o con láminas si no puede utilizar ese apoyo).

Utilizará los cuadros con la:

- a) La percepción individual:
 - a') Inicial en las hojas, antes de ponerla en los Post-It (cuadro nº 3).
 - b') En los Post-It (cuadro nº 4).
- b) Percepción grupal:
 - a') Directa (cuadro nº 5).
 - b') Ponderada (cuadro nº 6).

Se podrían mostrar también los diagramas de Pareto equivalentes a estos cuadros. Pero exponer todos esos cuadros y diagramas de Pareto, mas las aclaraciones precisas, puede llevar demasiado tiempo, además de complicar la exposición.

Por tanto, la exposición debe articularse considerando que sus finalidades son:

- a) Mostrar los datos que ellos mismos han aportado en las diferentes fases del trabajo y su importancia.
- b) Señalarles que el analista opera con los datos recibidos; no aporta mas que la elaboración y forma de presentación de los datos. Es un modo de mostrarles la importancia de su colaboración.
- c) Hacer conscientes a los participantes de las diferentes fases de la percepción y de cómo se ha ido afinando (y moderando) con su interacción.
- d) Aportarles elementos de juicio como el óptimo Paretiano; un criterio de utilidad que es conveniente conocer. Pero –se les advertirá– no puede tomarse como criterio absoluto en la selección de la parte de los

problemas que se deban enfrentar y ni de las correspondientes soluciones (como se verá tras el segundo día de trabajo).

e) Realizar lo anterior sin reiterar datos, cuadros y/o gráficos.

En congruencia con lo anterior se sugiere que el consultor:

- a) Tenga a mano durante la exposición todos los cuadros que anteriormente se ha confeccionado, y los correspondientes del anexo, lo cual se facilita bastante si es factible utilizar ordenador portátil, proyector y pantalla. No fue el caso.
- b) Inicie su exposición con la *pedra angular*, que no es otra que la percepción grupal directa. Es el “gran logro” del grupo de participantes, en torno al cual pivota todo lo demás.
- c) No duplicar la exposición exponiendo cuadros y diagramas de Pareto de cada fase del trabajo. Puede presentarse un caso, o dos, para que perciban que son modos distintos de presentar los mismos datos. En esta exposición el analista podrá percibir si tales diagramas son útiles o no y, así, se puede ir haciendo una idea de hasta que punto puede ser conveniente emplearlos en el informe escrito.
- d) Compare la percepción inicial (antes de anotarla en los Post-It) y la grupal ponderada (ver mas adelante el cuadro nº 7). Sobre ese cuadro podrá hacer cualquier aclaración de esas dos percepciones.
- e) Confeccione y exponga:
 - a) Un cuadro análogo al nº 7 (ver mas adelante), en el que se comparen la percepción en los Post-it y la grupal directa.
 - b) O sustituya lo anterior, (si cree que puede ser mas fácil de visualizar) con la comparación de los diagramas de Pareto de estas percepciones [comparación de gráficos nº 2 y 3 que mas adelante se detallan; paso H)4)2)].

En cualquier caso, buscará desarrollar una exposición lo más didáctica y sencilla posible.

H)4)1) Hacer cuadros comparativos.

Es posible acortar el tiempo de exposición confeccionando cuadros en los que se comparen las percepciones:

- a) Individuales en las hojas y Post-It [cotejando los cuadros nº 3) y 4)].
- b) Grupales [confrontando los cuadros nº 5) y 6)].
- c) Cruzando una percepción individual con otra grupal.

Inciendo en el punto 3/ anterior, conviene que los participantes tomen conciencia (y los responsables de tomar decisiones y desarrollar las líneas de acción también) de la distancia que hay entre la percepción individual y la grupal. Por tanto, no es mala idea que se compare una de las percepciones individuales con otra de las grupales, para lo cual pueden escogerse los extremos: la individual en las hojas y la directa ponderada.

Con esas percepciones se confecciona el cuadro nº 7), cuyos datos se encuentran en los cuadros nº 3) y 6).

Cuadro n° 7)
La comparación de la percepción individual ante Post-It
y de la grupal ponderada

LOS CONCEPTOS SÍNTESIS		P E R C E P C I O N E S				
Letra	La descripción de los problemas	Ante	Pos-It	Comparación	Grupal	ponder.
		Cualific.	Letra		Letra	
A	Subcentros de Salud: mala atención...	M I	J ●	→	A	MI
B	Falta un sistema de empleo en domicilio		E		E	BI
C	Falta fortalecer organiz. barriales para enfrentar n-p	B I	G ●	→	D	I
D	Alto índice de desempleo en el barrio		C		C	
E	Transporte público ineficiente e insuficiente	I	Q ●	→	B	IM
F	Falta capacitación de los maestros		A ●		F	
G	Falta infraestructura de recreación		L ●		G	
H	Incremento del micro tráfico de drogas	I M	K ●	→	H	PI
I	Falta infraestructura educativa		F ●		I	
J	Condiciones s-e que favorecen delincuencia	P I	H	→	J	SI
K	Falta personal policial		I		L	
L	Mala prestación de servicios públicos		N		K	
M	Falta educación sex. permanente para adolescentes		O		N	
N	Falta servicio de atención permanente (salud)	S I	D ●	→	N	
Ñ	Falta sistema de cupos para los estudiantes		B ●		M	
O	Falta apoyo a microempresas		M		O	
P	Falta pericia de agentes de tránsito		N		P	
Q	Pérdida de valores		P		Q	
R	Falta infraestructura vial	R	R	SI		
	Otros		3 ideas			

El cuadro debe contener:

- a) Un listado de los problemas y sus correspondientes letras.
- b) A continuación irán dos columnas separadas subdivididas en dos. En cada una de las cuales se señalará:
 - a') En la parte superior, el tipo de percepción que se compara (en este caso la percepción individual (antes de ponerlas en los Post-It) y la percepción grupal ponderada.
 - b') En las dos subdivisiones correspondientes a las percepciones que se comparan se anotará:
 - 1) La cualificación de cada problema
 - 2) La letra que corresponda.
- c) Entre esas dos columnas subdivididas se inserta otra mas ancha que permitirá visualizar mejor la comparación. Se precisa un símbolo que permita representar gráficamente hasta qué punto algunos problemas han crecido o disminuido en importancia. Se usan en este caso flechas distintas, según:
 - a') Crezcan en importancia (●→).
 - b') Disminuyan su importancia (●- - ->).

Luego, uniendo con flechas ascendentes o descendentes, según caso, las letras correspondientes a cada cambio en la percepción, se puede tener una idea de hasta qué punto las visiones son distintas. No es preciso unir aquellas letras que no cambian de cualificación o su variación no es significativa.

También son significativos aquellos problemas que mantienen su posición relativa, cambie o no su cualificación (como C y E, por ejemplo).

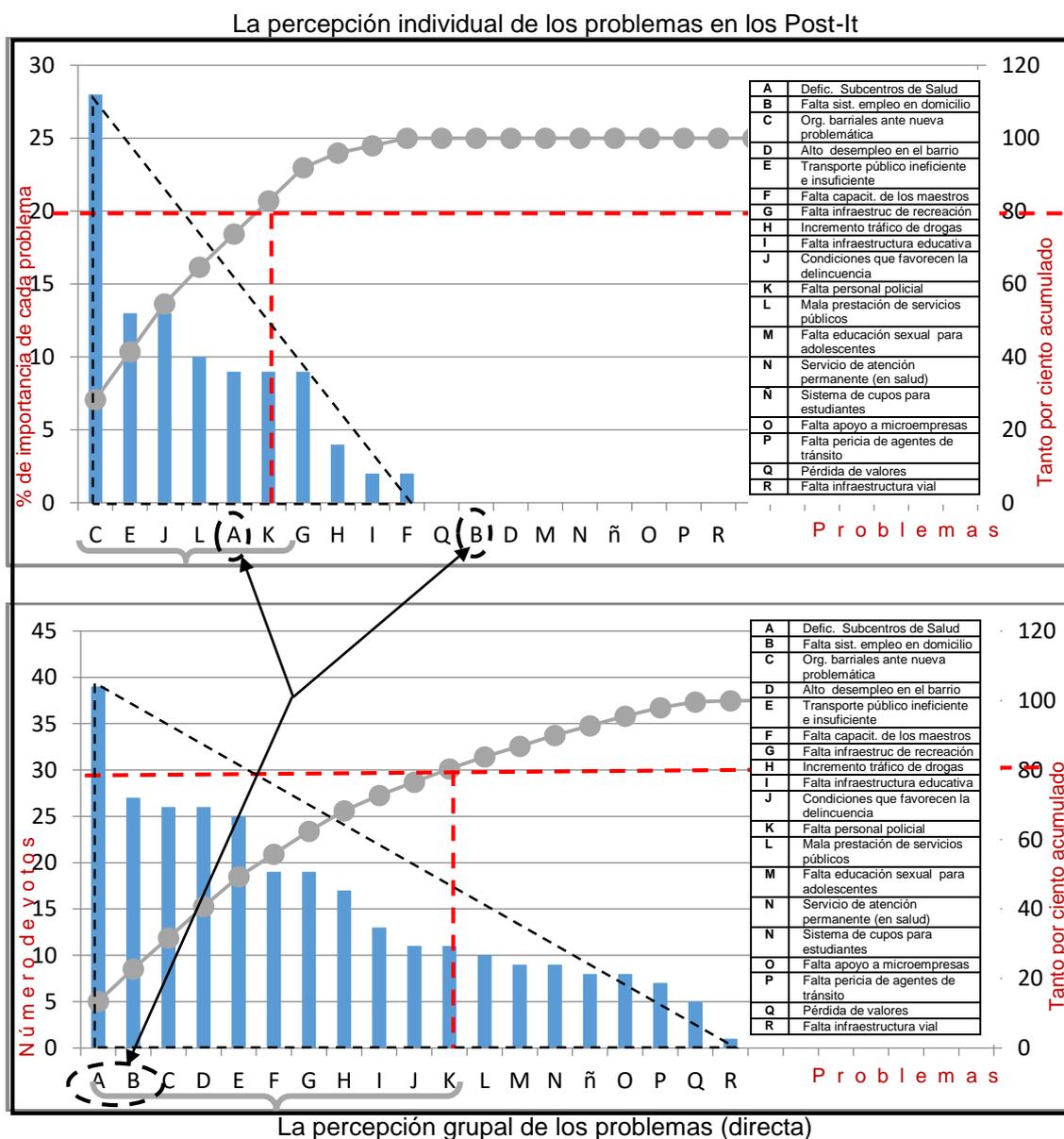
H)4)2) Cotejar diagramas de Pareto.

Algo análogo a lo anterior puede hacerse contraponiendo diagramas de Pareto. Al efecto solo es necesario copiar los dos que se desee comparar y se ubican uno a continuación de otro.

En este caso y como ejemplo, se coteja la percepción en los Post-It [gráfico nº 2)] y la grupal directa [gráfico nº 5)]. La línea de trazos horizontal se ha trasladado del 75 al 80% de la importancia acumulada para que se visualicen mejor las diferencias.

Gráfico nº 5)

Contraste entre la percepción en los Post-It y tras el trabajo en grupo (directa)



Pues bien, además del distinto orden y valor de varios problemas (compárese la situación de los problemas A y B entre otros) puede verse cuán disímil es el

número de problemas que acumulan el 80% del peso de la problemática (seis en la percepción en los Post-It y once en la grupal directa).

Es decir, la interacción con los demás participantes ha hecho que se acepten, en parte al menos, lo señalado por otros, lo cual se traslada al número de problemas que incrementan para muchos su importancia relativa y al peso relativo (más atenuado) que dan a varios problemas. En suma, la posibilidad de llegar a acuerdos razonables crece.

H)4)3) La preparación de la documentación para la siguiente sesión.

Además de lo señalado en los tres apartados anteriores, deben prepararse los formatos de los documentos que utilizarán los integrantes del grupo de trabajo en la siguiente sesión.

El facilitador, basándose en la plantilla de la matriz dependencia-motricidad para treinta variables (ver en anexo la plantilla nº 1. Matriz dependencia-motricidad, páginas 1 y 2) confecciona:

- a) La plantilla que para este caso tiene diecinueve problemas (ver en anexo la plantilla nº 2. Nivel de influencia entre problemas, páginas 1 y 2).
- b) Prepara cuantas copias sean precisas para los participantes.
Dado que el número de participantes fue de catorce en la primera sesión se prepararon copias para seis equipos; dos equipos de tres participantes y cuatro equipos de dos, pues el trabajo previsto iba a dividir las 19 variables entre tres grupos de dos equipos. Además, se llevó el doble de copias de la plantilla nº 2, por si surgía alguna contingencia y porque no había fotocopidora próxima al local.

5. Segundo día. La “mala costumbre” de los problemas.

Hasta este momento se había trabajado para definir los problemas y tener una noción de su importancia relativa según diferentes enfoques: percepción grupal (directa y ponderada) y la percepción individual (la que no se comparte y la que se va a mostrar a los demás en los Post-It). Jugando con todas ellas es posible aproximarse a una mejor definición de los problemas. Se tiene, por decirlo de algún modo, los materiales (problemas) para construir (una posible solución).

Pero los problemas no son entes separados. Los valores sociales, por ejemplo, no están desconectados de la delincuencia, ni ésta del empleo. Dicho de otro modo, los problemas no solamente están relacionados sino que tienen *la mala costumbre* de fortalecerse mutuamente. Es decir, se realimentan; y no para bien.

Se requiere otra fase de trabajo con la que hacerse una idea de cómo encajan los materiales para formar la estructura que caracteriza a este particular edificio.

I) La exposición de lo obtenido en la primera sesión de trabajo.

Con los cuadros y gráficos que se habían preparado anteriormente (apartados H)4), H)4)1), H)4)2) y H)4)3) se informó a los participantes de todos los datos obtenidos y de su significado.

La exposición siguió, más o menos, la secuencia que se ha mencionado en los pasos a dar para la elaboración de los datos.

Concluida cada etapa de la explicación se les pidió que expusieran sus ideas o desacuerdos al respecto, siempre en relación con los datos que ellos aportaron y el facilitador ordenó/elaboró.

En esta fase de diálogo entre participantes lo importante es todo aquello que ellos interpretan, y todas las perspectivas son valiosas.

El investigador debe aclarar todos los conceptos que sean precisos, pero no aporta ninguna idea nueva. También es conveniente que motive a los participantes para que muestren si están de acuerdo, o no, con el tratamiento de los datos y... las razones de su desacuerdo.

Se aprende mucho (y se mejora la dinámica de la técnica) escuchando lo que aportan los participantes. Si éstos no entienden el tratamiento de los datos que se ha realizado, o lo que se deduce directamente de ellos, significa que el facilitador no se ha esforzado lo suficiente como para que todos comprendan la información que transmite.

Es muy importante que el apuntador (si lo hay) tome nota de todo (número de intervenciones, duración, número de participantes que hablan, errores cometidos por el equipo de dirección y cualesquiera otros datos de interés). Toda esta información es de utilidad, pues posibilita al equipo de investigación un análisis posterior de mayor profundidad y mejorar la técnica (incluido el modo de exponer a los participantes según su perfil).

Si lo autorizan convendría grabar todo el intercambio cruzado criterios y razones –especialmente si se carece de apuntador–, dado que pueden emerger ideas interesantes para afinar en la definición de los problemas, paso previo imprescindible para ajustar, después, las posibles soluciones. Pero... no lo permitieron.

No conviene que se empleen más de dos horas en la exposición del director y en los comentarios de los participantes, dado que la segunda parte de esta sesión de trabajo supone –según el número de problemas a estudiar, el número de participantes y cómo se organicen los equipos de trabajo–, al menos, cuatro horas.

A continuación se hará a los participantes una breve explicación del trabajo que se va a realizar, una noción de los datos que se obtendrán y su importancia.

El trabajo que sigue es muy laborioso, pero aporta datos muy interesantes para comprender la problemática en profundidad –lo que no se percibe a primera vista–; esto hay que señalárselo a los participantes.

5)1) La estructura de los elementos de la problemática.

J) La organización de los equipos que definirán las relaciones entre los problemas.

Terminado lo anterior se les entregó a los participantes la plantilla nº 2. Nivel de influencia entre problemas, páginas 1 y 2 del anexo, que anteriormente se preparó.

En principio el grupo completo debería participar en la definición de todas las relaciones, pero resulta muy costoso en tiempo.

Dado que se definieron 19 problemas y llegar a un acuerdo sobre cada relación entre ellos implica completar un cuadro de 19 por 19 datos (es decir de $19 \times 19 - 19^{31} = 342$ datos). Por tanto, suponiendo que se emplease un minuto en definir cada relación, en total se tardarían seis horas, si todo fuese bien.

Por otro lado, se había previsto que, para realizar esta labor en menos tiempo, los 14 participantes iban a dividirse en tres grupos de dos equipos, cada una de los cuales estudiaría la influencia de un tercio de los problemas de la matriz D/M sobre todos los demás. Pero a esta sesión de trabajo (y a la siguiente) se presentaron diez participantes. Faltaron cuatro sin avisar. Fue forzoso reacomodar lo previsto.

Se procedió del siguiente modo:

- a) Se dividió a los participantes en esta sesión de trabajo en dos grupos, compuestos por un equipo de dos y otro de tres miembros³² ($2 \times [3+2]$).
- b) A cada grupo se asignó la mitad de los problemas (10 y 9 respectivamente) tal y como se indica en el croquis nº 3), página siguiente.

J)1) La explicación a los equipos de cómo proceder.

El modo en que se actuó fue el siguiente:

- a) Fase 1. Se les advirtió a todos que, dentro de cada grupo y para los problemas que se les había adjudicado, debían:
 - a) Preguntarse³³ qué nivel de influencia ejerce un problema sobre otro.
 - b) Acordar el número (0, 1, 2 o 3) que concreta el nivel de influencia y anotarlo en la correspondiente casilla.

³¹ La diagonal de la matriz resultante son ceros, dado que un problema no influye sobre sí mismo (directamente; porque indirectamente sí, como se verá mas adelante).

³² El número de personas que parece más adecuado es el de tres por equipo de trabajo. Si hay dos uno puede tomar el liderazgo e imponer las respuestas, si hay cuatro la discusión tiende a alargarse mucho. En un grupo ideal de doce participantes se constituirían cuatro grupos de tres y se repartiría a cada dos grupos el 50% de los problemas detectados.

³³ La pregunta para definir la influencia de cada variable sobre las demás es la siguiente: 1) De A sobre B: ¿Qué nivel de influencia ejercen los *Subcentros de Salud: su mala atención, etc.* sobre *la falta de un sistema de empleo en domicilio?* 2) De A sobre C: ¿Qué nivel de influencia ejercen los *Subcentros de Salud: su mala atención, etc.* sobre *la falta de fortaleza de las organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática?* 3) De A sobre D: y así sucesivamente...

Croquis nº 3)
La distribución del trabajo entre dos grupos

El trabajo para el grupo 1 (equipos 1 y 2)																					
<i>Los equipos 1 y 2 estudian las relaciones de los problemas A a J (ambos inclusive) con todos los demás</i>																					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R		
Subcentros de Salud...	A	0																			
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	0																			
Falta fortalecer org. barriales para...	C		0																		
Alto desempleo en el barrio	D			0																	
Transporte público inefic. e insuficiente	E				0																
Falta capacitación de los maestros	F					0															
Falta infraestructura de recreación	G						0														
Incremento del tráfico de drogas	H							0													
Falta infraestructura educativa	I								0												
Condiciones s-e favorecen delincuencia	J									0											

El trabajo para el grupo 2 (equipos 3 y 4)																					
<i>Los equipos 3 y 4 estudian las relaciones de los problemas K a R (ambos inclusive) con todos los demás</i>																					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R		
Falta personal policial	K										0										
Mala prestación de servicios. Públicos	L											0									
Falta educ. sexual para adolescentes	M												0								
Falta servicio de atención (en salud)	N													0							
Falta organizar un sistema de cupos...	Ñ														0						
Falta apoyo a microempresas	O															0					
Falta pericia de agentes de tránsito	P																0				
Pérdida de valores	Q																	0			
Falta infraestructura vial	R																		0		

Observaciones: La diagonal de la matriz son ceros dado que un problema no ejerce influencia directa sobre sí mismo (pero sí indirecta como se verá más adelante).

Los números a anotar significan lo siguiente:

- 1) (0) Cuando el problema no ejerce influencia sobre otro.
- 2) (1) Si el problema tiene alguna influencia.
- 3) (2) **Ejerce un grado medio de influencia sobre el otro.**
- 4) (3) Por sí solo influye mucho sobre otro problema o lo determina.

c') Si transcurrido un minuto no se producía el acuerdo, debían anotar en la casilla correspondiente los números que defendía cada miembro del grupo y pasaban a la siguiente casilla.

b) Fase 2. Completados los cuadros con los datos, se enfrentó a los dos equipos que tenían asignada la misma mitad de problemas a estudiar. Al igual que antes, si no se producía un acuerdo en un minuto, dejaban en blanco la casilla o debían anotar los dos números que simbolizaban la discrepancia.

c) Fase 3. Después, todos los participantes, moderados por el facilitador, resolvieron sus desacuerdos en cuanto a la valoración de los niveles de influencia de algunos problemas.

Un apunte final para esta fase. Con frecuencia algún equipo tiende a discutir en exceso. De ser el caso, el facilitador (y el apuntador si lo hubiere) se incluirá como formulador de la pregunta y regulador de la discusión en el equipo en cuestión, sin participar en el debate entre sus miembros. Cuando ve que el

equipo se pone más o menos a la par de los demás, pasará a desempeñar similar papel en otro grupo que esté retrasado.

La idea es moderar las discusiones para acortar el tiempo empleado y poder completar en esta jornada de trabajo la matriz de la influencia entre problemas. Es un esfuerzo, pero obtener estos datos es muy importante, porque permite tener una noción de la conexión entre los problemas. Y saber cómo se realimentan no es un dato baladí si un decisor de una entidad social o pública precisa actuar sobre ellos.

J)2) La exposición a los participantes de los datos obtenidos.

Como consecuencia del trabajo de los grupos se obtuvo finalmente la matriz de datos que puede verse más adelante en el cuadro nº 9).

No se disponía de proyector, por lo que se había preparado en una lámina de papel al efecto (la hoja nº 2 de la plantilla nº 2 del anexo). En ella se anotaron solamente los datos obtenidos de tres filas y columnas, tal y como se detalla en el cuadro nº 8.

Cuadro nº 8:
Nivel de influencia directa entre los problemas

		INFLUENCIA EJERCIDA POR CADA PROBLEMA SOBRE LOS DEMÁS																					
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R			
INFLUENCIA RECIBIDA POR CADA PROBLEMA	A	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	0	0	2	0	→	13	
	B	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	→	32
	C	3	0	0	2	3	0	3	2	3	2	3	1	1	2	0	2	0	2	3			
	D	0	2	2	0																		
	E	0	0	0		0																	
	F	0	0	0			0																
	G	0	0	0				0															
	H	0	2	0					0														
	I	0	0	0						0													
	J	0	2	0							0												
	K	0	0	0								0											
	L	3	2	0									0										
	M	2	0	0										0									
	N	2	0	0											0								
	Ñ	0	0	0												0							
	O	0	3	2														0					
	P	0	0	0															0				
	Q	0	0	2																0			
	R	0	0	0																	0		
		→	10	→	6																	T O T A L	

Se indicó a los participantes que en la siguiente sesión de trabajo se daría una explicación mas detallada, pero que en ese momento se les aportaba una noción de la importancia de lo que acababan de obtener con su trabajo; porque estos datos permitirán conocer el armazón que relaciona y sustenta la problemática.

En esa exposición (ejemplificada sobre los datos de A, B y C) se les indicó que:

- a) En cada línea del cuadro están los valores de la influencia que un problema ejerce sobre todos los demás. Ejemplo, las influencias que el problema A ejerce sobre B hasta R –la primera fila– se concreta en los valores de 2, 3, 3, 3 y 2 (influencias sobre H, L, M, N y Q respectivamente; dado que las demás son zeros y que A no influye sobre sí mismo).
- b) Cada columna del cuadro es la influencia recibida por los restantes problemas. En la primera columna A es influido por C, L, M y N con los valores respectivos de 3, 3, 2 y 2 respectivamente.
- c) En total A influye 13 y recibe una influencia de 10.
- d) Por comparación C emite 32 (el doble que A) y recibe 6 (la mitad de A).
- e) Es decir, A y C tienen muy diferente poder de influencia (negativa en este caso) sobre los demás y el nivel de influencia que reciben también es muy distinto (C la mitad, más o menos que A).

6) El trabajo posterior. La lógica interna³⁴ de los problemas.

K) Cálculos y gráficos para visualizar la lógica interna de los problemas.

Esta parte del trabajo es para obtener una visión de la mutua influencia entre los problemas y para hacer conscientes a todos –participantes primero y quienes deban tomar decisiones después– que no siempre se trata de poner en marcha acciones según la percepción de los problemas “sueltos” y ordenados como en la fase anterior. Porque puede ser muy conveniente valorar la relación entre los problemas, que no siempre es perceptible a primera vista y con una sola sesión de trabajo.

Pues bien, terminado el trabajo de la laboriosa sesión anterior y gracias a unos sencillos cálculos y gráficos se puede obtener un mayor y mejor partido de esos números (0, 1, 2 y 3) tan laboriosamente conseguidos.

6)1) La dependencia-motricidad de los problemas.

K)1) Cuadro con lo cuantitativo de la dependencia-motricidad de los problemas.

El nivel de influencia entre los problemas tiene dos caras:

- a) La motricidad, o influencia ejercida por un problema sobre todos los demás).
- b) La influencia que cada problema recibe de todos los demás, que se denomina dependencia.

Luego, para cada problema, si realizamos las sumas:

- a) Horizontales, se tendrá el valor total de la influencia recibida.
- b) Verticales, se verá la influencia ejercida por cada problema sobre todos los demás.

³⁴ Mi agradecimiento al profesor José Manuel Montero Llerandi, que en una conversación me aportó la idea de la lógica interna de los problemas y la necesidad de romper su estructura y capacidad de recomposición, atacando sus aspectos o elementos más débiles.

Todo ello figura en el cuadro nº 9) de 19 por 19.

Cuadro nº 9)
La matriz dependencia/motricidad de los problemas (matriz D/M)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R		
A	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	0	0	2	0	13	I
B	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	10	N
C	3	0	0	2	3	0	3	2	3	2	3	1	1	2	0	2	0	2	3	32	F
D	0	2	2	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	1	0	14	L
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	2	7	U
F	0	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	0	13	E
G	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	6	N.
H	0	2	0	2	0	0	0	0	2	3	2	2	0	0	0	0	0	2	0	15	J
I	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	T
J	0	2	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	11	R
K	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	A
L	3	2	0	1	3	2	3	3	3	2	2	0	2	0	2	3	2	2	3	38	N
M	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	6	S
N	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	6	M
Ñ	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	I
O	0	3	2	3	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	T
P	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	I
Q	0	0	2	1	0	2	0	3	0	3	0	3	3	0	0	2	2	0	0	21	D
R	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	A
SU MA	10	11	6	22	11	4	6	27	12	22	7	20	14	5	4	13	4	20	9	S	
	I N F L U E N C I A R E C I B I D A																			U	
	E J E X																			M	
																				A	

K)1)1) El mapa de la dependencia-motricidad (influencia directa).

Los valores totales de la influencia directa recibida de y transmitida por los problemas del cuadro nº 9) nos permiten su ubicación en un eje de coordenadas.

Para ello confeccionamos un rectángulo que tenga:

- Un eje de las X que tenga de largo 27 unidades, que es la máxima influencia recibida, en este caso por el problema H.
- 38 unidades de longitud en el eje de las Y, total de la influencia transmitida por el problema L.
- En el eje de las X trazamos una línea vertical en el punto medio ($27/2 = 13,5$) correspondiente al problema con la máxima dependencia (H).
- En el eje de las Y se trazaría una línea horizontal en el punto 19, resultado de dividir por dos 38, valor máximo de motricidad que tiene el problema L.

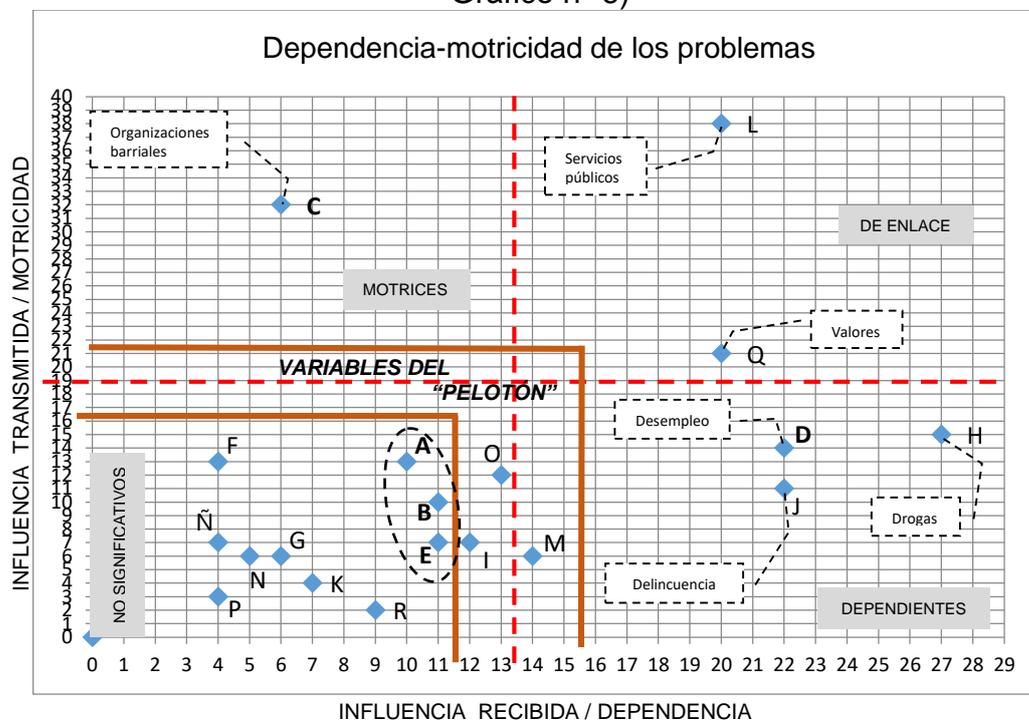
De ese modo queda dividido en cuatro cuadrantes, los cuales nos permiten clasificar los problemas como³⁵:

- Motrices: aquellos que reciben poca influencia de los demás y los influyen de modo muy importante. Son los que, sobre todo, alimentan la problemática.
- De enlace: ejercen influencia por sí mismos, reciben la de otros y la transmiten.
- Dependientes: sobre todo reciben influencia de los demás.
- Poco significativos: reciben y transmiten escasa influencia.

³⁵ Godet, Michel. (1993). *De la anticipación a la acción*. MARCOMBO.

Gracias a ello se pueden ubicar en el gráfico nº 6 todos los problemas según sus valores de dependencia/motricidad.

Gráfico nº 6)



Este gráfico supone una clasificación diferente de la importancia de cada problema, al enfocarla desde el punto de vista relacional. Ahora, desde esta perspectiva:

- a) Los problemas A, B y E son no significativos ³⁶.
- b) C (*la debilidad de las organizaciones barriales*) resulta ser el problema que realimenta o contribuye a la situación (no deseada) actual.
- b) C (*la debilidad de las organizaciones barriales*) resulta ser el problema que realimenta o contribuye a la situación (no deseada) actual.
- c) L (*mala prestación de servicios públicos*) y en menor medida Q (*pérdida de valores*) influyen en la problemática situación actual y, además, son “la autopista” por la que se transmite la influencia de otros.
- d) D (*desempleo*), H (*drogas*) y J (*delincuencia*) son problemas que dependen para su mantenimiento o crecimiento de la influencia de C y también de L y Q en su mayor parte.

En esa clasificación hay que tener en cuenta las denominadas de variables *del pelotón* ³⁷. Es una zona “difusa” en torno al cuadrante inferior izquierdo –una L tumbada/girada–. Estos problemas se deben vigilar en el tiempo, porque pueden

³⁶ Cuando se indica que un problema es no (o poco) significativo se está hablando ahora de la importancia de ese problema en tanto contribuye a la realimentación interna del conjunto de la problemática. Eso no significa que los participantes (y los ciudadanos) no lo perciban como un problema que les afecta mucho.

³⁷ Godet M., *De la anticipación a...*, op.cit., p. 90.

cambiar de ubicación (en el gráfico y en su impacto social) si se producen ciertos eventos.

Gracias a la ubicación de los problemas en este gráfico podemos visualizar la importancia de los que están por encima de la línea horizontal de trazos (C, L y Q), que son los que influyen mucho directamente (C) o influyen directamente y, además, trasladan la influencia de otros (L y, algo menos, Q).

K)1)2) La complicada red de influencias: Componer el grafo.

Cada una de las influencias recibidas y transmitidas se pueden dibujar. Y ese mapa de influencias nos va a aportar una idea de lo complicado –no imposible– que es enfrentar los problemas.

Pues bien, para poder plasmar los datos del cuadro nº 9) en un grafo es preciso asignar una línea y dirección que simbolice cada relación. En el cuadro nº 10) pueden verse los símbolos –flechas– que permiten visualizar la influencia:

- a) De un problema sobre otro (1, 2 o 3).
- b) Entre dos problemas:
 - a´) Del mismo nivel de influencia (1-1, 2-2, 3-3).
 - b´) De diferente nivel de influencia (1-2 / 2-1, 1-3 / 3-1, 2-3, 3-2)

Cuadro nº 10)
El símbolo según el/los nivel/es de influencia

Nivel de influencia	De uno sobre otro	Nivel de influencia	Entre dos problemas	Niveles de influencia	Entre dos problemas	Observaciones
1	--->	1-1	←===>	1-2 / 2-1	←-->	Para 2-1, 3-1 y 3-2 las "flechas" se invierten
2	==>	2-2	←==>	1-3 / 3-1	←-->	
3	==>	3-3	←==>	2-3 / 3-2	←==>	

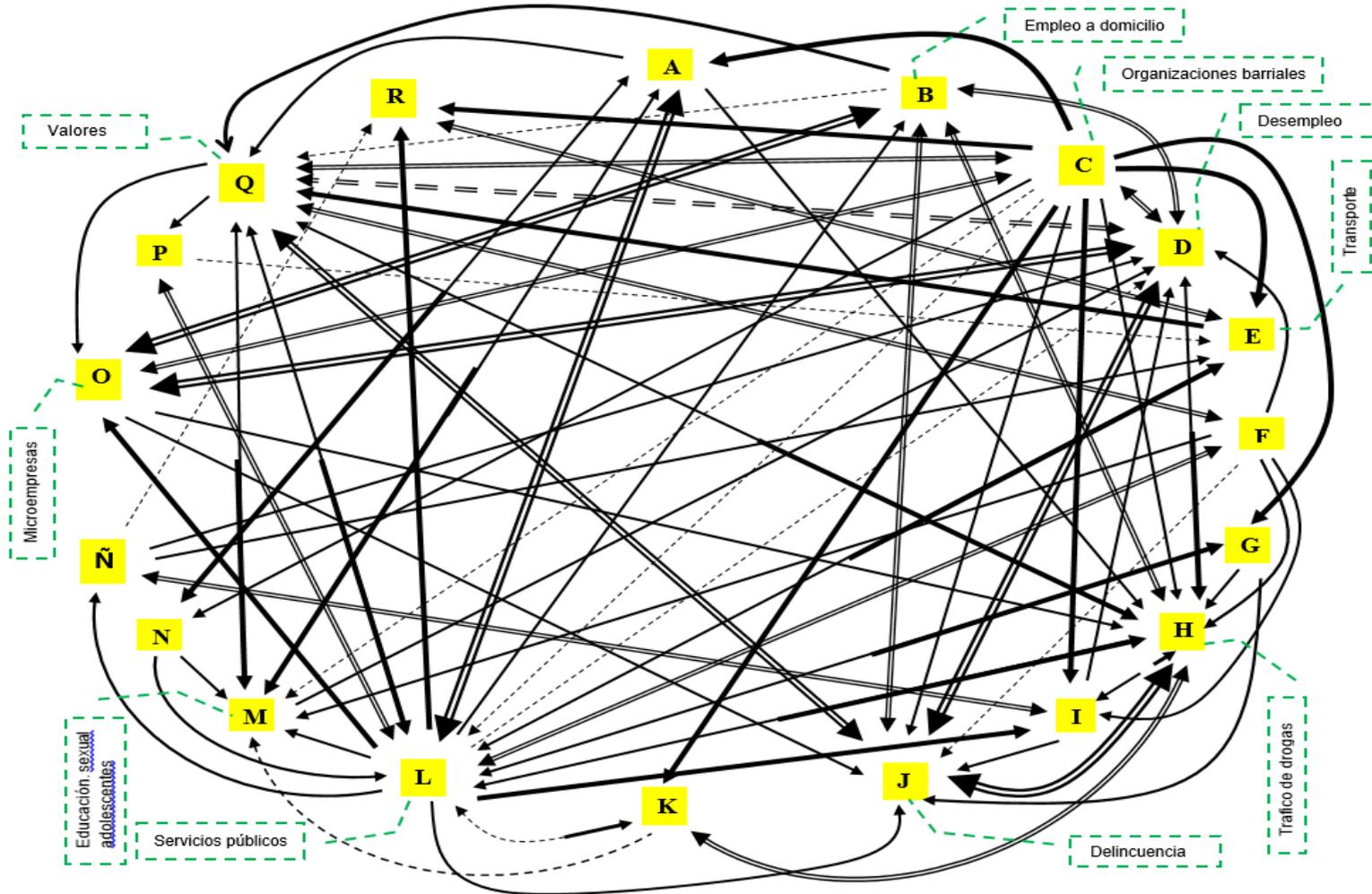
Con estos símbolos³⁸ se construye el grafo nº 1 (página siguiente); gracias a él se puede:

- a) Tener una idea de la compleja red de mutuas influencias entre los problemas.
- b) Advertir que un problema no se influye directamente; sin embargo, la influencia puede volverle a través de uno o más problemas interpuestos; lo cual se podrá apreciar mas adelante.

³⁸ Para la confección de los trazos, según los niveles de influencia, se sugieren los grosores en puntos que señalan a continuación:

1/ De un problema sobre otro (nivel 1 [trazo discontinuo], 2 o 3 [trazo continuo]). Flecha unidireccional de grosor 1, 1,5 y 3 respectivamente; ejemplo para nivel 1: --->
 2/ Entre dos problemas (nivel 1-1 [trazo discontinuo], 2-2 o 3-3 [trazo continuo]). Flecha de doble dirección de grosor 3, 3 y 5 respectivamente; ejemplo niveles 1-1: ←==>
 3/ Entre dos problemas de diferente nivel de influencia (niveles 1-2, 2-1, 2-3, 3-2, 1-3 y 3-1) se dibuja el 50% de la flecha que recibe el problema con el nivel y dirección que corresponda al problema que ejerce la influencia; uniéndose las dos flechas en el centro del trazo.

Grafo nº 1)



El grafo nº 1), de muy amena confección³⁹, es muy útil para que los participantes (y los directivos en su momento) perciban “la maraña” de conexiones entre los problemas y, también, que puedan tener una visión de conjunto sobre la misma.

Por otro lado, la madeja de relaciones del grafo nº 1) pueden tabularse para que comprendamos mejor, numérica y cualitativamente, la importancia de cada problema. Es lo que se denomina a continuación *potencia relacional*.

6)2) La potencia relacional de cada problema.

K)2) La potencia relacional.

Antes seguir con la elaboración de los datos, es preciso definir qué se entiende por potencia relacional.

Potencia, según el Diccionario de la Lengua Española, es *la capacidad de producir un efecto*; pero también significa *lo que está en calidad de posible*. Ambos significados se consideran en este caso; porque potencia relacional es la influencia que ejerce un problema sobre otro/s y, también, señala aquella que *puede desarrollar* (si existe un nexo); este punto es preciso delimitarlo.

Un problema puede ejercer (o recibir) una influencia baja (de grado 1) sobre (de) otro/s problema/s. Pero, si esa conexión mínima existe, el cambio de determinadas circunstancias puede dar lugar a que se incremente notablemente su importancia en el conjunto de la problemática.

Por ejemplo, las antes denominadas variables del pelotón (entre ellas A, B y E) están en este caso. Su bajo nivel relacional en este momento no quita que puedan ser el motor que complique la situación, más.

En suma, esos problemas hay que vigilarlos, aunque solo sea para tomar medidas que los mantengan en su situación o, si fuera posible, atenuarlos.

Además, los datos que disponemos hasta este momento son la visión directa sobre este asunto, y, como se verá mas adelante, aún hay que *hilar más fino*.

K)2)1) Cuantificar la potencia relacional: Trasladar los cálculos a un cuadro.

Cada uno de los problemas se define por dos factores:

- a) El grado o nivel de influencia recibida y transmitida por cada problema, que figura en el cuadro nº 9).

³⁹ Hay que dibujar manualmente cada relación; y lleva cierto tiempo.

En Internet, tecleando *PAJEK* se encuentra información sobre grafos y análisis de redes sociales, así como bibliografía en español e inglés sobre todo. Es posible indicar la mutua influencia entre dos variables mediante una línea del mismo grosor con punta de flecha hacia ambas variables indicando la relación entre ellas con un número (nivel de influencia) en cada caso. Por ejemplo: <---2-----1--->. No se ha hecho así porque en el interior del grafo el cruce de líneas dificulta la percepción de los números que definen el nivel de influencia en cada caso. No obstante, puede emplearse este procedimiento cuyo coste en tiempo es menor si se descarga y maneja bien el programa que hay en la red.

- b) El número de relaciones a través de las que transmite o recibe influencia. Esos datos los obtenemos directamente del cuadro nº 9), gracias al cual confeccionamos el cuadro nº 11); en el que, con independencia del nivel de influencia de cada variable, se anotará:
- a') Un 0 para aquellos los problemas que no están relacionados.
 - b') Un 1 los problemas que están enlazados, cualquiera que sea su grado y sentido de la relación.

Cuadro nº 11)

La matriz número de relaciones entre los problemas (matriz NR)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S U M A	
A	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5	Nº
B	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	5	R
C	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	14	E
D	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	6	L
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	T
F	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	7	R
G	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	A
H	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	7	N
I	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	S
J	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	M
K	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	I
L	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	16	T
M	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	D
N	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	A
Ñ	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	S
O	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
P	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	
Q	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	9	
R	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
S U M A	4	5	3	11	5	2	2	12	5	10	3	10	7	2	2	5	2	10	4	104	
	Nº	R E L A C. R E C I B I D A S																			

Con los datos de los cuadros nº 9) y 11) obtenemos la potencia relacional mediante la ponderación de la suma de la intensidad de la influencia transmitida y recibida por cada problema y el número de relaciones que las materializan.

Al efecto se multiplica para cada variable la influencia total recibida (G_{i_r}) y transmitida (G_{i_t}) –el grado– por el número total de relaciones procedentes (N_{r_t}) de otros problemas, mas las establecidas (N_{r_r}) por cada problema. Se obtiene así una noción de la potencia relacional ($G_i \times N_r$) de cada problema. El resultado de la ponderación se puede expresar en tanto por ciento.

Todas las operaciones están en el cuadro A)7) del anexo, el cual no conviene insertar en el cuerpo del informe. La síntesis de los valores obtenidos tras estas operaciones figura en el cuadro nº 12); página siguiente. Gracias a esta ponderación obtenemos, para cada problema, un dato que nos aporta una noción de toda la influencia que recibe de y transmite a todos aquellos problemas con los que se relaciona.

Cuadro n° 12)
La potencia relacional de los problemas

P R O B L E M A S		CUALIFI- CACION
Definición	Letra	
Mala prestación de servicios públicos	L	MI
Incremento del micro tráfico de drogas	H	BI
Pérdida de valores	Q	
Falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la n. problemática	C	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	I
Condiciones s-económicas que favorecen la delincuencia	J	
Falta apoyo a microempresas	O	IM
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y...	A	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	
Falta infraestructura educativa	I	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	PI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	
Falta capacitación de los maestros	F	
Falta infraestructura de recreación	G	
Falta personal policial	K	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	
Falta organizar un sistema de cupos para estudiantes....	N	
Falta infraestructura vial	R	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	SI

K)2)1)1) El diagrama de Pareto de la potencia relacional.

En la confección de este diagrama se siguen los criterios ya señalados anteriormente. En este caso se han utilizado para los dos ejes Y los datos del cuadro A)7) del anexo correspondientes al tanto por ciento:

- a) De la importancia ponderada de cada problema (eje izquierdo)
- b) Acumulado (eje derecho).

Con ellos se construye el gráfico n° 7 (página siguiente).

En esta representación de la potencia relacional puede observarse cuán distinta es la visión del nivel de dificultad que plantea cada problema, comparada con la percepción grupal (directa y ponderada anterior). Ahora de los seis problemas (uno de la máxima importancia, dos bastante importantes y tres importantes) que suponen en torno a los tres cuartos del peso de la problemática (L, H, Q, C, D y J), solo C (*las organizaciones barriales*) y D (*el desempleo*) habían sido percibidos como bastante importantes o importantes por los vecinos del barrio al inicio de este trabajo.

Esta red de relaciones, que aparece oculta a primera vista, es el sustento del conjunto de la problemática.

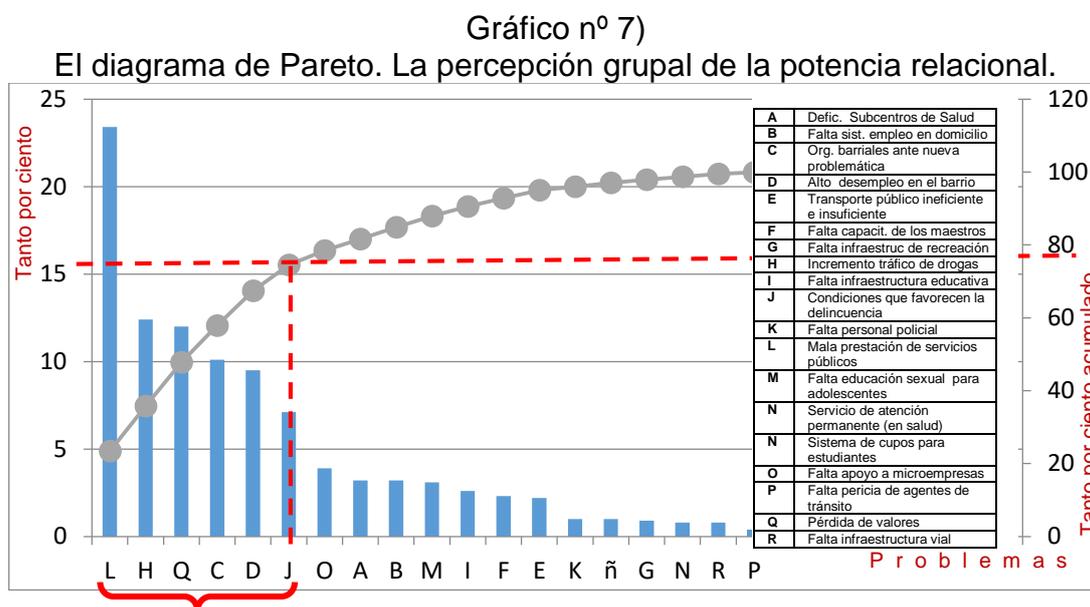
Lo anterior puede precisarse más, como se verá a continuación, porque, con el trabajo realizado hasta este punto, no se nos presenta de inmediato todo el mundo relacional existente.

6)3) La influencia (más) invisible entre los problemas.

K)3) La incorporación de la influencia indirecta entre los problemas.

Para aclarar a los participantes en la exposición que se les haga de esta parte (y quizás en su momento a los receptores del informe) es conveniente poner un

ejemplo didáctico para que tengan un barrunto del influjo cruzado⁴⁰ que traba los problemas.



Después, se mostrará con unos sencillos cálculos y gráficos como traer a primer plano toda la influencia que enlaza y sostiene la problemática.

K)3)1) Un ejemplo para facilitar la precepción de la influencia indirecta.

Es conveniente preparar un ejemplo sencillo que se les expondrá a los protagonistas de este trabajo para que puedan visualizar que:

- Un problema puede recibir influencia (indirecta) de otros y de sí mismo.
- Los problemas de enlace son importantes porque a través de otro u otros problemas trasladan influencia, además de transmitir la suya.

Para ello se confecciona el grafo nº 2) u otro análogo. Es un ejemplo basado en parte de las relaciones contenidas en el grafo nº 1). Su finalidad es que los participantes interpreten mejor lo que supone la influencia efectiva que cada problema ejerce, aunque esté en segundo, tercer o cuarto plano.

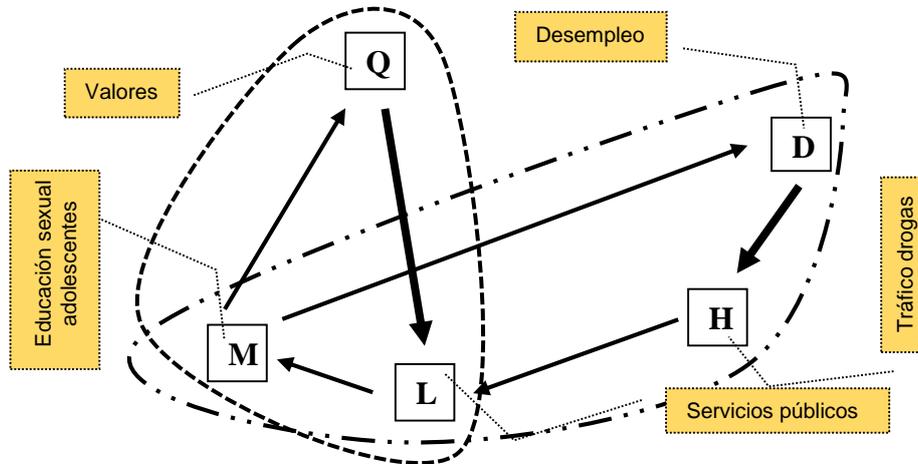
⁴⁰ Esta idea es análoga a la expresada por Fukuoka, M.(1995). *La senda natural del cultivo*. TERAPION.

En la página 75 el autor señala que hay un conjunto de causas que afectan a un fenómeno; las denominó en escala decreciente: causa principal, específica, subyacente y factores subsidiarios/predisponentes. Además esas causas y efectos se enlazan entre sí de modo complejo. En este tipo de trabajo no se habla de causa y efecto, se emplea el término problema –en realidad cada problema es el resultado de una amalgama de causas y efectos–.

Pero la aportación del profesor Fukuoka es interesante en tanto que nos lleva a la idea de la importancia que tiene la influencia que se ejerce a través de problemas interpuestos. Luego, quien tome decisiones tiene que tener en la mente que no se enfrenta un problema aplicando, solamente, un tipo de solución específica para el problema en cuestión; hay que *atisbar lo que hay detrás*, y proceder en consecuencia hasta donde alcancen los recursos disponibles.

Grafo n° 2)

Ejemplo de influencia indirecta (a través de uno o dos problemas interpuestos)



Es posible, por tanto, influir, e influirse, a través de uno o más problemas interpuestos. Así, en el caso del grafo n° 2), la influencia:

- a) A través de un problema interpuesto (caso de Q, L y M) acontecería que:
 - a') Q *la pérdida de valores* influye (nivel 3) directamente sobre L (*la mala prestación de servicios públicos*).
 - b') L influye directamente (nivel 2) a M (*falta de educación sexual para adolescentes*) y traslada, además, la influencia que recibió de Q.
 - c') M influye directamente sobre Q y traslada toda la influencia recibida (de L, directamente, y de Q a través de L).

Es decir, que la influencia generada por Q (*los valores*) le retorna, mediada por las variables L (que, por otro lado, influye a Q con nivel 2 [ver grafo n° 1]) y M (que le afecta con nivel 2).

Luego, un problema se puede auto reforzar a través de otros. Eso es lo que mostrarían las diagonales de las matrices D/M^2 , D/M^3 , D/M^4 , etcétera. Ver como ejemplo los valores que aparecen en la matriz D/M al cuadrado (cuadro n° A)8) del anexo) o, mas adelante, la matriz D/M^3 en el que la diagonal ya no son ceros, porque aparece la influencia indirecta que incluye la que cada problema ejerce sobre sí mismo.

- b) Lo mismo acontecería con las variables D, H (que, aparte, afecta a D directamente con nivel 2 [ver grafo n° 1]), L y M; donde D recibiría la influencia de los problemas interpuestos M y L (sobre los que no actúa directamente) y... de sí mismo

Podrían darse más ejemplos de este tipo de concatenación de influencias con tres, cuatro o más problemas interpuestos, pero no es necesario. Con lo anterior es suficiente como para que los participantes (y receptores de informe) se hagan una imagen de la complejidad cruzada de las influencias y la conveniencia de considerar, también, la influencia indirecta.

K)3)2) La elaboración del cuadro y gráfico de dependencia-motricidad a través de dos problemas interpuestos.

En la matriz de dependencia/motricidad del cuadro nº 9 (matriz D/M) figura la influencia directa de una variable sobre otra. Pero conviene a efectos de clasificación de los problemas que esos valores incorporen la influencia indirecta, como se ha ejemplificado en el apartado anterior.

Gracias a las propiedades de las matrices, si multiplicamos una matriz por sí misma⁴¹ obtendríamos una cuantificación de toda la influencia que reciben / transmiten todos los problemas a través de un problema interpuesto; es la matriz M/D^2 cuyos valores de dependencia/motricidad se encuentran en el cuadro A)8) del anexo.

En el gráfico A)1) del anexo se localizan los problemas en un eje de coordenadas que nos permite reclasificarlos según sus nuevos valores de dependencia / motricidad. Para su confección se siguen los mismos criterios que los señalados para el gráfico nº 6) en el paso K)1)1).

No se sitúan aquí dicho cuadro y gráfico porque lo que interesa es la matriz M/D^3 . La razón es que, al multiplicar una matriz por sí misma dos veces (matriz $M/D \times M/D \times M/D$), los datos prácticos que obtenemos –la ubicación/visualización relativa de los problemas en el gráfico– nos permiten ajustar su clasificación como problemas motrices de enlace, dependientes y poco significativos, incorporando casi toda la influencia indirecta.

Incorporar “casi toda” la influencia significa que estos datos y su clasificación diferirán poco de lo que obtendríamos si siguiésemos multiplicando la matriz por sí misma tres, cuatro, cinco o más veces. Carece de utilidad práctica, por tanto, realizar operaciones más allá de la matriz M/D^3 , cuyos valores se encuentran en el cuadro nº 13 (página siguiente).

Si trasladamos estos valores a un eje de coordenadas cartesianas (X, Y) y, como en el caso anterior, dividimos el plano en cuatro cuadrantes. Para ello se traza una línea:

a) Vertical en el punto medio de las $X = 5481/2 = 2740,5$.

b) Horizontal en el punto medio de las $Y = 5554/2 = 2777...$

Así es posible *reclasificar* los problemas (ver gráfico nº 4) incorporando ahora, además, la influencia indirecta.

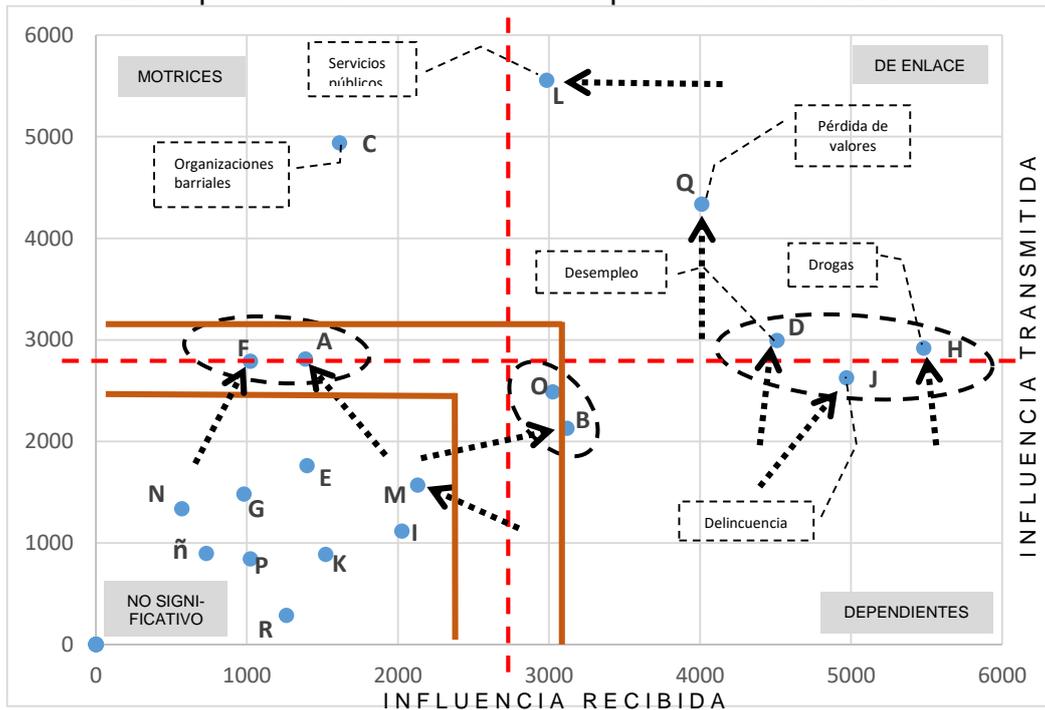
Pues bien, comparando el gráfico nº 8 correspondiente a los datos de la matriz M/D^3 (que incorpora la influencia indirecta entre los problemas) y el gráfico nº 4) de la Matriz M/D vemos en este último que los problemas han sufrido cambios en su ubicación, lo cual se ha simbolizado con flechas (.....►) de trazo discontinuo.

⁴¹ Además de multiplicar las matrices en la página web referenciada en la introducción, pueden hacerse estas operaciones descargándose la página CalMAT en Internet.

Cuadro n° 13)
Matriz dependencia/motricidad al cubo (matriz D/M³)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	N	O	P	Q	R		
A	96	167	88	277	100	64	60	362	122	278	74	231	177	71	58	163	64	274	84	2810	I N F L U E N C I A T R A N S M I T I D A
B	63	162	80	232	59	38	57	278	103	265	92	102	70	24	22	192	38	194	57	2128	
C	216	333	142	462	190	138	150	541	270	504	204	296	244	51	90	341	138	452	176	4938	
D	75	228	132	294	71	64	57	419	113	382	98	193	135	34	46	253	64	266	69	2993	
E	71	120	42	204	75	26	45	195	103	168	66	142	78	30	30	74	26	196	69	1760	
F	74	204	104	315	90	54	54	366	132	313	90	199	133	46	40	179	54	267	74	2788	
G	20	94	64	158	36	36	12	214	52	194	32	132	84	18	28	112	36	132	28	1482	
H	72	246	120	349	84	50	48	352	154	361	114	211	113	34	28	179	50	283	68	2916	
I	18	88	56	121	22	24	18	149	42	158	40	68	40	8	16	100	24	97	26	1115	
J	99	225	90	316	87	52	81	330	137	276	110	119	93	24	42	166	52	246	81	2626	
K	16	53	36	89	24	24	12	138	26	102	14	71	57	15	22	67	24	78	20	888	
L	225	395	192	498	197	162	165	638	281	603	218	298	256	36	114	427	162	492	195	5554	
M	96	114	36	172	64	36	60	148	100	144	80	86	70	16	24	82	36	146	60	1570	
N	50	70	48	124	42	36	18	158	54	144	32	142	102	30	24	72	36	120	34	1336	
ñ	24	70	36	100	40	24	24	106	48	96	36	48	36	8	8	60	24	76	32	896	
O	48	218	124	281	48	52	36	351	86	323	80	176	114	30	32	172	52	217	48	2488	
P	14	46	30	95	34	18	6	111	34	97	16	95	55	18	16	38	18	80	22	843	
Q	98	278	180	412	114	104	66	595	156	535	116	357	247	75	82	324	104	387	106	4336	
R	12	8	12	10	20	20	12	30	12	26	8	18	26	0	8	24	20	8	12	286	
	1387	3119	1612	4509	1397	1022	981	5481	2025	4969	1520	2984	2130	568	730	3025	1022	4011	1261	SU MA	
	I	N	F	L	U	E	N	C	I	A	R	E	C	I	B	I	D	A			
	E J E X																				

Gráfico n° 8)
La dependencia-motricidad de los problemas. Matriz D/M³



Ahora la clasificación de los problemas queda del modo siguiente:

- Motrices; la debilidad de las organizaciones barriales (C) mantiene su nivel. Los *Subcentros de Salud* (A) y la *capacitación de los maestros* (F) pasan de ser no significativos (según su influencia directa) a aumentar su importancia como motrices de menor nivel (están en la zona de las variables de pelotón) cuando se incorporan los efectos ejercidos por los

otros problemas. Por tanto, refuerzan la problemática más de lo que pareció a primera vista.

- b) De enlace; L (*servicios públicos*) se ha desplazado bastante a la izquierda; es decir, mantiene su nivel de motricidad y es menos dependiente; *la pérdida de valores* (Q) ha aumentado su motricidad [afecta más].
- c) Hay un grupo de tres problemas [*desempleo (D)*, *delincuencia (J)* y *drogas (H)*] que han ascendido de dependientes a de enlace o, caso de J, están en “la frontera”. Dicho de otro modo, a través de la influencia indirecta transmiten mayor influencia (negativa) a otros problemas.

Hay otros cambios que pueden verse comparando los gráficos, pero no es cuestión de extenderse en este momento.

6)4) Un aporte para enmarcar el conjunto de los problemas.

K)4) Nociones sobre la estabilidad-inestabilidad de los problemas.

La ubicación de los problemas en el gráfico dependencia/motricidad correspondiente a la matriz D/M³ (cuadro nº 13) nos aporta una visión panorámica de su distribución (gráfico nº 8) y su clasificación bajo los cuatro conceptos (motrices, de enlace, dependientes y poco significativos).

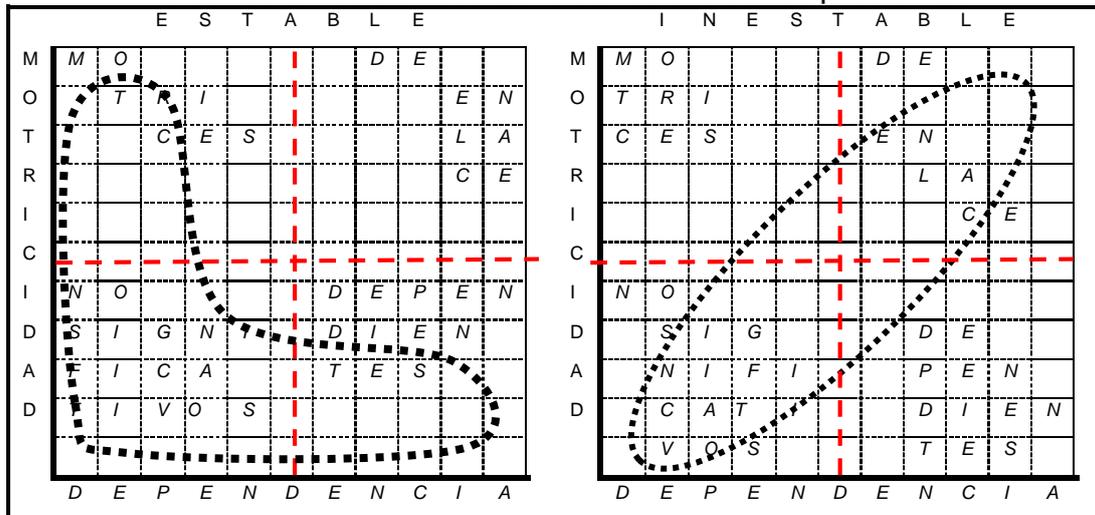
En ocasiones puede interesar, para realizar el análisis y las consiguientes conclusiones y/o propuestas, otra característica que emerge por el modo en que se distribuyen en el gráfico los diferentes problemas. Al efecto, es preciso hacer un apunte teórico en este momento. En la exposición posterior a los participantes y en el informe debe hacerse una breve descripción de esta cuestión.

Según los problemas se distribuyan en ese plano –formando, más o menos, una superficie en forma de L o una elipse en diagonal– se trataría de un conjunto de variables *estables* o *inestables*⁴² respectivamente. En el gráfico nº 9) puede observarse que la estructura de los problemas se consideraría:

- a) *Estable* cuando hubiese un cierto número de ellos motrices (parte superior de la L), los cuales emitirían su influencia directamente sobre los problemas dependientes (parte inferior derecha de la L) y poco significativos (el codo de la L). Cuando se dé esta situación habría pocos problemas de enlace o, en todo caso, próximos al cruce de líneas que divide en cuatro el cuadro.
- b) *Inestable* sería una estructura de problemas caracterizada, sobre todo, por un número significativo de problemas de enlace (alto nivel de motricidad y dependencia) y otro grupo de problemas de escasa importancia.

⁴² Godet M., *De la anticipación a...*, op.cit., p. 91.

Gráfico nº 9)
Estabilidad/inestabilidad de la estructura de los problemas



K)4)1) El gráfico de la estabilidad-inestabilidad de los problemas.

Pues bien, utilizando el gráfico nº 8) y añadiéndole “la franja diagonal” y la “L” girada de las variables del pelotón, tendremos el gráfico nº 10 (página siguiente).

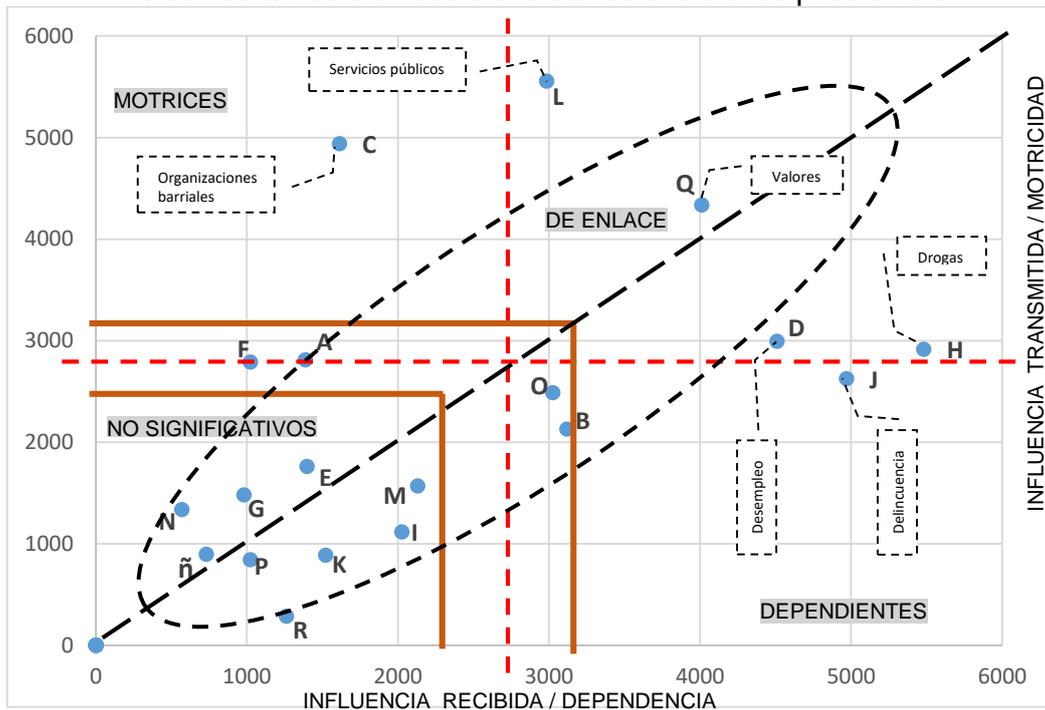
En resumen, esta estructura relacional de los problemas está en una *situación intermedia*, aunque más inestable que estable, caracterizada por:

- a) Hay dos problemas motrices que influyen mucho: C y L (*las organizaciones barriales y los servicios públicos*).
- b) Dos problemas que, además de influir, transmiten la influencia de los dos anteriores y de otros: Q (*los valores sociales*) y, algo menos, *el desempleo* (D).
- c) Hay grupos de problemas a vigilar (variables del pelotón):
 - a') O y B, relacionados fuertemente con *el desempleo*
 - b') A (*Subcentros de Salud*) y F (*capacitación de los maestros*).
- d) Los problemas A y F (*Subcentros de salud y capacitación de los maestros*) son problemas de enlace de nivel menor pero significado; afectan –directamente o por lo que transmiten- a otros.

Lo cual significa que una acción acertada sobre determinados problemas –que en este momento no pueden concretarse– podría cambiar (desestabilizar, para mejor) la situación de la problemática, antes quizás de lo que se pueda pensar a primera vista. En cualquier caso, lo importante es que los participantes, y quienes deben tomar decisiones, tomen conciencia de la importancia de esta mirada en profundidad sobre la problemática, considerando, además, la influencia indirecta.

Si se tienen recursos se puede, debe, ir contra los problemas mas significados (considerando el gráfico anterior se enfrentaría el problema de *las organizaciones barriales*, el de *los servicios públicos* y *el cambio de los valores*): ¿tienen las organizaciones barriales recursos enfrentar esos tres problemas?

Gráfico nº 10)
Estabilidad/inestabilidad de la estructura de los problemas



Si los recursos son escasos resulta más conveniente encarar, en primer lugar, aquel o aquellos pocos problemas que son condición sine qua non es posible todo lo demás. Por lo estudiado hasta el momento es necesario enfrentar, sí o sí, el problema C.

Lo que deba hacerse a continuación se verá más adelante.

7) Sintetizando las diferentes percepciones hasta este momento.

L) El resumen de lo obtenido: Cuadro con la estructura de todos los tipos de percepción.

Todo el trabajo anterior conviene extraerlo para facilitar el trabajo posterior. Al efecto se confecciona el cuadro nº 15 (página siguiente) en el que se anotan por su orden y peso relativo todos aquellos problemas que acumulan el 70/80 % de la importancia total de la problemáticas. En este caso se eligió relacionar aquellos problemas que acumulan, más o menos, los cuatro quintos del valor total, para lo cual es preciso remitirse a lo calculado en el anexo (cuadros A)2), A)4), A)5), A)6) y A)7)).

Del cuadro A)7) de la percepción relacional podría haberse incluido A (está en el límite de los cuatro quintos), pero siendo un problema poco importante, el criterio es dejarlo fuera.

En las fases sucesivas del trabajo realizado puede observarse que hay problemas que, con una valoración de la máxima importancia, bastante importancia e importante, aparecen en un número significativo de percepciones:

- a) En todas, solo *las organizaciones barriales* (C).

- b) En cuatro, E (*transporte público*), J (*condiciones s-e que favorecen la delincuencia*) y G (*infraestructura de recreación*).
- c) En tres, A (*Subcentros de Salud*), D (*desempleo*) y H (*micro tráfico de drogas*).

La comparación de este cuadro con el equivalente de las soluciones es útil posteriormente para el análisis, las conclusiones y propuestas. Luego, no es estrictamente necesario que este cuadro se muestre a los participantes en la siguiente exposición.

Cuadro nº 15)
La estructura de los problemas según tipo de percepción

L A P E R C E P C I O N																								
Estructura formada por	Clase	O R D E N D E I M P O R T A N C I A	Valor total aproximado																					
P R O B L E M A S																								
Elementos (problemas)	Individual (en hojas)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>J</td><td>E</td><td>G</td><td>C</td><td>Q</td><td>A</td></tr> <tr><td>MI</td><td>MI</td><td>BI</td><td>BI</td><td>I</td><td>I</td></tr> </table>	J	E	G	C	Q	A	MI	MI	BI	BI	I	I	4/5									
	J	E	G	C	Q	A																		
	MI	MI	BI	BI	I	I																		
	Individual (en Post-It)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>C</td><td>E</td><td>L</td><td>J</td><td>G</td></tr> <tr><td>MI</td><td>BI</td><td>BI</td><td>BI</td><td>I</td></tr> </table>	C	E	L	J	G	MI	BI	BI	BI	I	4/5											
C	E	L	J	G																				
MI	BI	BI	BI	I																				
Grupal (directa)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td><td>F</td><td>G</td><td>H</td><td>I</td><td>J</td><td>K</td></tr> <tr><td>BI</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>IM</td><td>IM</td><td>IM</td><td>IM</td></tr> </table>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	BI	I	I	I	I	I	I	IM	IM	IM	IM	4/5
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K														
BI	I	I	I	I	I	I	IM	IM	IM	IM														
Grupal (ponderada)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>A</td><td>E</td><td>D</td><td>C</td><td>B</td><td>F</td><td>G</td><td>H</td></tr> <tr><td>MI</td><td>BI</td><td>BI</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>IM</td></tr> </table>	A	E	D	C	B	F	G	H	MI	BI	BI	I	I	I	I	IM	4/5						
A	E	D	C	B	F	G	H																	
MI	BI	BI	I	I	I	I	IM																	
Relaciones (problemas)	Grupal (relacional)	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>L</td><td>H</td><td>Q</td><td>C</td><td>D</td><td>J</td><td>O</td></tr> <tr><td>MI</td><td>BI</td><td>BI</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td><td>IM</td></tr> </table>	L	H	Q	C	D	J	O	MI	BI	BI	I	I	I	IM	4/5							
L	H	Q	C	D	J	O																		
MI	BI	BI	I	I	I	IM																		

VALOR APROXIMADO... 2/3

8) La preparación del trabajo del tercer día.

M) Preparar la exposición y documentación para la siguiente sesión de trabajo. Con todo lo trabajado en el segundo día más los cálculos, cuadros, gráficos y grafos se preparó la exposición para los participantes. No es mala idea que se pongan a la vista los datos, cuadros y gráficos mas significativos en algunas láminas que deben permanecer a la vista durante toda la sesión de trabajo. Lo cual no quita que, si se tiene cañón proyector se haga parte de la exposición con él.

Conviene montar un pequeño dossier con cuadros, gráficos y grafos que se distribuirá a todos los participantes, incluidos asistentes si los hay. Los participantes tendrán que consultar los datos anteriores dado que han de aportar soluciones al efecto. El documento quedará después en su poder como muestra y reconocimiento de su participación en los trabajos⁴³.

⁴³ También es útil este dossier para que nadie, después, “alegue ignorancia” y se desentienda de las responsabilidades que en un futuro pudieran corresponderle.

El facilitador debe preparar una breve explicación de la documentación y, también, prever posibles aclaraciones a dudas basadas en la experiencia de trabajos anteriores.

9) El tercer día. La exposición a los participantes.

N) La exposición a los participantes: Todo el contenido de su última aportación. Se les expuso a los participantes el resultado del trabajo que se ha señalado anteriormente. Esta explicación, como las anteriores, conviene hacerla con sencillez. Al efecto se recurrió a ejemplos de todo tipo para que, por analogía, todos comprendiesen los datos, cuadros, grafos y gráficos.

Tras cada bloque explicativo se preguntó si precisaban cualquier aclaración sobre lo mostrado y que hicieran cuantos comentarios considerasen oportunos. Estas fases sucesivas de dudas y comentarios tienen que ser reguladas por el director de la técnica, para que, como ocurrió, no se alargue en demasía esta fase.

Realizar lo anterior es muy importante, porque es el modo en el que se devuelve el fruto de su esfuerzo a los participantes. Además, había alguna persona con cierto nivel de prestigio en su entorno. Es un modo de aportarles una información que vayan unificando criterios ⁴⁴con vistas a posibles acciones posteriores.

Es muy conveniente que, si lo permiten, se graben esos comentarios y dudas. Con o sin grabación el apuntador debe tomar nota de todo lo posible –ver lo indicado en el documento 1–.

Todos estos datos complementarios son un aporte que después permite al consultor precisar detalles en las partes descriptiva y analítica sobre todo. Desafortunadamente, a los participantes no les pareció adecuado que se grabase la reunión.

9)1) Cuando no se puede hacer lo previsto.

Ñ) Cómo debió desarrollarse esta parte.

Como para la determinación de los problemas, su orden y relaciones, se requieren dos sesiones de trabajo de ocho horas cada una para definir las soluciones –los conceptos-síntesis, su ordenación y relaciones–. Es decir, a los participantes se les debe plantear en esta tercera jornada lo siguiente:

a) Al inicio de la segunda sesión de trabajo y de ésta se les ha mostrado los resultados que se han obtenido. Gracias a su trabajo aportaron datos y reflexiones que posteriormente se trataron (en

⁴⁴ Esto no debe decirse en la exposición y tampoco mencionarse en el informe.

Este modo de proceder es para inducir a la colaboración. Por decirlo de otro modo, si “determinadas personas” han participado en el diagnóstico de los problemas y en sus soluciones, después, quizás, no se inhiban o despreocupen de *la situación*. Lo que sin duda no podrán alegar a posteriori es ignorancia

forma de cuadros, gráficos y grafos [o relaciones entre los problemas]), todo lo cual se les ha entregado unas hojas.

Gracias a ello ha sido posible valorar la importancia de cada problema desde distintos enfoques, hemos concretado las relaciones entre ellos y lo que pueden significar.

b) Ahora el trabajo se va a enfocar en las soluciones posibles, y para ello vamos a seguir los mismos pasos que con los problemas. Por tanto, anoten en las hojas que se les han entregado:

¿Cuáles creen que son todas las soluciones de todo tipo que afectan al Barrio "X"?

A continuación se les aclara qué se entiende por...

SOLUCIÓN es aquella acción que es posible desarrollar en la actual situación, que contribuiría a disminuir o, en el mejor de los casos, eliminar uno o más problemas.

Al igual que con los problemas, se les recuerda que...

"TODAS" (las soluciones), se refiere a cualquier acción factible –por las organizaciones barriales con sus recursos y/o con los que razonablemente podrían aportar en su momento otras entidades públicas o privadas– que permita acabar con un problema o atenuarlo significativamente o que anularía o debilitaría a dos o mas problemas.

DE TODO TIPO: son hechos económicos, institucionales, políticos, medioambientales, sociales, culturales, de las organizaciones sociales afectadas u otros que hubiese.

QUE AFECTAN AL BARRIO, son aquellos hechos que les conciernen a ustedes, sus familias, amigos o vecinos más inmediatos y, también, aquellos que afectan a otros vecinos, aunque ustedes no se relacionen con ellos.

A continuación se deben seguir los mismos pasos que en el trabajo realizado para definir los problemas en ésta y en la cuarta jornada de trabajo. Pero, en el caso real que aquí se trata, solo fue posible hacer una tercera sesión de trabajo y, además, se disponía de un lapso menor de tiempo por cuestiones sobrevenidas.

Por otro lado, el interés de los participantes dio lugar a que tras la exposición inicial los comentarios y debates consumieron mucho tiempo. En suma, el director de la técnica no "disciplinó" adecuadamente a los participantes.

O) En busca de las soluciones: un procedimiento abreviado alternativo.

Los participantes recibieron media docena de hojas, bolígrafos y rotuladores de diferentes colores. Se les planteó la pregunta y definiciones señaladas en el apartado anterior (Ñ). Después se les pidió que, a la vista de la información que tenían sobre los problemas, pensarán en soluciones a los problemas:

- a) Una o varias para cada problema.
- b) También, soluciones que pudieran contrarrestar, a la vez, más de un problema.

Debían concretar cada idea en una frase y separar cada solución de la siguiente con una línea. Se les concedió veinte minutos, ampliable, si era preciso. Una vez que todos dijeron que habían redactado todas las soluciones se les indicó que:

- a) Tendrían 10 minutos más para que las volvieran a leer y sobre lo que habían escrito añadiesen o restasen lo que les pareciese más oportuno
- b) A continuación se entregaron nuevas hojas en las que debían:
 - a') Redactar en limpio con bolígrafo las soluciones en las nuevas hojas (mejorando la anterior definición, si era el caso).
 - b') Cada solución debían separarla con una raya de rotulador, no del bolígrafo con que escribieron.
- c) Terminado lo anterior entregaban estas últimas hojas.

La insistencia en el uso alternado de bolígrafo y rotulador tenía como finalidad poder diferenciar posteriormente quienes eran los autores de las ideas.

Los diez participantes aportaron 210 ideas-soluciones, cuatro de ellas no clasificables. Todas ellas figuran en las siete páginas del cuadro A)10) del anexo.

9)2) La rentabilidad del tiempo restante: Algo no específico de esta técnica.

P) Un aporte complementario a la técnica: Valoración de la especificidad de los problemas y de sus soluciones.

Este apartado no es específico de la secuencia que sigue la técnica. No obstante puede ser una buena idea aplicarlo en aquellos trabajos en los que emerja que se está ante una “nueva problemática” que afecta a todo o parte del objeto de estudio.

En suma, se consideró conveniente incluirlo para clarificar a los participantes (y a quienes iba a entregarse el informe) el carácter cualitativo-cuantitativo de las demandas vecinales y de las soluciones a aplicar a los problemas. Además, no requiere mucho tiempo y permitió aprovechar el resto de tiempo disponible.

Los participantes se organizaron en cuatro equipos y a cada dos equipos (como en el paso J [croquis nº 3. Distribución del trabajo entre dos equipos]), se les asignó los mismos problemas (de A a J y de K a R). A continuación debían valorar para cada problema si las soluciones o acciones a desarrollar:

- a) Tenían carácter cualitativo (se reclama más calidad de la existente) o cuantitativo (se requiere más cantidad de la que hay).
- b) Requerían análoga cantidad y calidad.

Tenían 2 puntos, que podían asignar del siguiente modo:

<u>Demanda</u>	<u>Cualitativa</u>	<u>Cuantitativa</u>
Similar calidad que cantidad	1	1
Mas calidad que cantidad	2	0
Mas cantidad que calidad	0	2

Al efecto se puso el ejemplo siguiente:

- Si ustedes, por ejemplo, reclamasen más escuelas para el barrio deberían poner un 2 en cantidad y un 0 en cualidad.*
- Pero si pidiesen clases de idiomas, mejor formación del profesorado o una biblioteca, aunque esas demandas implican cantidad de “algo”, la finalidad de ellas es aumentar la calidad de la enseñanza, luego deberían poner un 2 en cualidad y 0 en cantidad.*
- Si las demandas fuesen ambas correspondería un 1 - 1.*

Cada par de equipos debían estudiar por separado el 50% de los problemas que se les asignaron en diez minutos. Después tuvieron otros diez minutos para el contraste entre cada dos equipos. Posteriormente todos acordaron la cualificación/cuantificación de los problemas.

El resultado del trabajo fue el que se señala en el cuadro nº 16).. En él puede verse que hay nueve problemas definidos como cualitativos y tres cuantitativos, los seis restantes son problemas cualitativos y cuantitativos a la par. La relación total cualitativo/cuantitativo fue de 24 a 14.

Cuadro nº 16)

La percepción grupal: La importancia cualitativo/cuantitativo de la problemática

P R O B L E M A S			
Definición	Letra	V a l o r a c i ó n	
		Cualitativa	Cuantitativa
Sub centros de Salud: (atención, personal, equipamiento e infra)	A	1	1
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	2	
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	2	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	2	
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	1	1
Falta capacitación de los maestros	F	2	
Falta infraestructura de recreación	G		2
Incremento del micro tráfico de drogas	H	1	1
Falta infraestructura educativa	I	1	1
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	1	1
Falta personal policial	K	1	1
Mala prestación de servicios públicos	L		2
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M		2
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	2	
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse estudiantes	Ñ	2	
Falta apoyo a microempresas	O	2	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	2	
Pérdida de valores	Q	2	
Falta infraestructura vial	R		2
IMPORTANCIA CUALITATIVA / CUANTITATIVA TOTAL ...		24	14

Luego, las acciones que en el futuro se desarrollen para solucionar los problemas deberían tener esa orientación. Los problemas y sus soluciones requieren de

acciones cualitativas en sus dos terceras partes. Dicho de otro modo, ya no se satisfacen las demandas ciudadanas *haciendo más de lo mismo*.

Es decir, se planteó la necesidad de cambiar la estructura de la acción hacia la calidad. Lo cual es una cuestión no menor, para las instituciones públicas, para las organizaciones sociales/barriales y para la dirigencia de las mismas. En fin, este dato implica una demanda social, unos dirigentes barriales y un liderazgo... de otro tipo. No-sirve-el-modo-de-proceder-habitual.

Q) La despedida del grupo de trabajo: Un apunte sobre la ignorancia del analista. Normalmente, al iniciar un trabajo de estas características (en, por ejemplo, un departamento de asuntos sociales del Ayuntamiento A en el Mediterráneo o para una entidad social del Barrio X en el río Guayas), el analista, en realidad, no sabe nada de esas instituciones u organizaciones, barrios, ciudades y/o situación de esas personas. Menos aún si trabaja en un país que no es el suyo.

Una vez que asume su ignorancia –por no saber, hasta desconoce (y seguirá desconociendo) la mentalidad o cultura organizativa del ámbito que va a estudiar–, llega el momento en el que toma conciencia de que sus aliados en esta labor han sido, siempre son, los participantes con los que ha trabajado: la gente que sufre los problemas profesionales, sociales, económicos y/o políticos.

Contra lo que suele publicarse, la experiencia muestra que, tras una adecuada selección de quienes deben aportar –trabajar– en esta técnica, se obtienen datos muy valiosos que permiten un diagnóstico de los problemas bastante ajustado a la materialidad de las situaciones estudiadas y, casi siempre, unas soluciones equilibradas y factibles. Es decir, los participantes se orientan instintivamente hacia la búsqueda de soluciones de costes asumibles y de rentabilidad probable, por no afirmar que segura.

Se constó que (en un ejercicio de pragmatismo o racionalidad social, y a la par económica) incluso no se ponen de manifiesto determinados problemas que los participantes prevén son de muy difícil solución; y actuaron así porque querían que el receptor del informe –los responsables del Ayuntamiento Z⁴⁵ en el río Panamá, por ejemplo– se centrara en los problemas de más factible, rápida y económica solución.

El analista está para extraer y aprovechar esa inteligencia social; la cual se denosta habitualmente, como medio para marginar a los ciudadanos de ese mínimo de participación en los asuntos que les afectan cotidianamente.

⁴⁵ En el trabajo realizado con el Consejo Ciudadano de una ciudad de Hispanoamérica (un grupo numeroso que se organizó por mesas, como se señala en el croquis A)1) del anexo) se detectó la desaparición de varias ideas individuales de los participantes, cuando hicieron, por consenso, el listado de problemas por mesa; las cuales, después, se iban a trasladar a los Post-It.

Esas ideas, por tanto, no se utilizaron en la fase de definición grupal de los elementos de la problemática. Las ideas “desaparecidas” tenían que ver con gestión de los valores y otros problemas de complicada gestión. ¿Es esa una muestra de la presunta y muy difundida –por los medios de persuasión y otros– irracionalidad ciudadana? ¿O es un claro ejemplo de inteligencia social?

Justo es, por tanto, que el consultor reconozca y agradezca a los participantes su trabajo. Y no debe olvidar que el mejor reconocimiento viene después, cuando señale en el informe, exactamente, lo obtenido, guste o no a quien lo encargó. Bien es cierto que actuar así no siempre trae consecuencias positivas para el investigador.

Pues bien, tras hacer referencia a lo anterior en otros términos, concluyó formalmente el trabajo con los participantes. Se les convocó a una última reunión, donde debía hacerse una exposición de todo lo obtenido gracias a su colaboración. Por razones diversas el analista no pudo asistir a esa sesión informativa. Otra persona quedó a cargo de tal labor.

Para ese evento, además de los participantes, se invitó a otras personas y asociaciones vecinales afectadas por y/o interesadas en la problemática y sus posibles soluciones.

Aunque no se hizo, también conviene invitar a este tipo de actos a miembros de organizaciones sociales de otros barrios que sufren análoga problemática y responsables de la Administración Pública Local, así como a otros implicados o afectados por los problemas y sus soluciones (actores críticos). Cuestión diferente es que algunos de los convocados tengan interés en, o se atrevan a, estar y escuchar el resultado de este diagnóstico.

10) El trabajo posterior. La rentabilidad de este modo simplificado de obtener las soluciones a los problemas.

R) Las soluciones: Modo de mejorar la definición de los problemas.

En este apartado se describen todas las labores a realizar tras la última sesión de trabajo para aprovechar al máximo los datos obtenidos.

Es preciso tener en cuenta que, aunque las soluciones son valiosas en sí mismas, son, también, un modo de:

- a) Precisar el contenido de los problemas. Estudiar detenidamente las soluciones lleva, muchas veces, a mejorar la definición de algún/os problema/s ya enunciado/s groso modo.
- b) *Levantar* problemas que no se han formulado o han pasado desapercibidos a los mismos participantes hasta este momento. Esto acontece cuando los participantes dan soluciones a problemas que no habían definido y, también, cuando el analista “pone a la inversa” las soluciones.

Por otro lado, la imposibilidad de desarrollar una jornada completa, siguiendo la misma secuencia que al definir, ordenar y relacionar los problemas, pudo resultar de utilidad. El no seguir los mismos pasos –las soluciones individuales no se iban a poner en los Post-It a la vista de todos– quizás facilitó que se expresasen con más libertad.

No obstante, hacer un estudio completo de todas las soluciones (siguiendo los mismos pasos que en el estudio de los problemas) es mejor, en la medida en que el análisis se realiza desde todos los ángulos posibles, y no solamente desde la perspectiva individual como fue este caso.

10)1) La clasificación de las soluciones.

R)1) La doble clasificación de las ideas-solución.

Todas las soluciones que aportaron los participantes se registraron en un cuadro (ver cuadro A)9) del anexo). Dichas ideas se ordenaron y agruparon según dos criterios:

- a) Todas las ideas-solución se clasifican en igual formato que el cuadro A)1) del anexo, correspondiente a las ideas individuales antes de ponerlas en los Post-It, según las soluciones que defina el grupo de trabajo posteriormente. En este caso, las soluciones individuales en las hojas se enmarcaron según los problemas formulados anteriormente por el grupo. Son las que figuran en el cuadro A)9) del anexo; en este cuadro cada solución figura redactada literalmente en la primera columna. En la segunda están las letras de los diecinueve problemas que permiten catalogar las ideas-solución.
- b) A continuación se examinaron con detenimiento las soluciones correspondientes a cada problema. Es un trabajo entretenido porque hay que ver si cada solución redactada por el participante:
 - a´) Encierra un tipo de acción común a dos o más problemas.
 - b´) En realidad engloba más de una idea, en este caso es preciso separarlas para ubicarlas donde proceda según la clasificación.Si acontece b) a´) y/o b) b´) se deben resaltar esas características, como se detalla a continuación.

Tras repasar todas las soluciones (y la o las ideas contenidas) se establecieron cuatro conceptos para clasificarlas que se han denominado *transversales*⁴⁶; fueron:

- a) Capacitación (tercera columna); que, en realidad, se refieren a necesidades/soluciones formuladas como de capacitación, educación, información y formación.
- b) Participación; término con el que se sintetizan ideas que contienen acciones tales como voluntariado, trabajo comunitario, organización comunitaria y participación ciudadana (columna cuarta). Estas ideas se han resaltado *en cursiva* en la primera columna, que, en varios casos, están dentro de una frase con otros contenidos.
- c) Diagnóstico; que tiene que ver con la demanda de investigación de problemas, el diagnóstico de necesidades diversas y otros análisis o

⁴⁶ Una solución transversal se podría definir como un procedimiento general aplicable a diferentes ámbitos o problemas, adaptándolo convenientemente al caso. Por ejemplo, hacer un diagnóstico de demanda de servicios sociales o de problemas organizativos de la entidad X.

censos que se consideran necesarios (quinta columna). En la primera columna se han subrayado estas ideas dentro de la correspondiente solución.

- d) Otras (sexta columna); son ideas en las que se mencionan criterios generales de acción diversos, como:
 - a') Fortalecer microempresas (aplicando recursos para mantener e incrementar lo que ya funciona, en vez de empezar un proyecto ex novo).
 - b') Aplicar una secuencia de acciones cuya finalidad es consolidar una línea de acción cualquiera que se emprenda (como el ciclo capacitación-financiación-seguimiento).
 - c') Evaluar el desempeño de funcionarios públicos de entidades diversas (y actuar en consecuencia).
 - d') La importancia de los nuevos escenarios que requieren modos de organización, comunicación interna y externa, liderazgo y otras diferentes a lo realizado hasta el momento.

Estas ideas se sombrearon en la columna primera.

En la séptima columna se anota el participante, identificado con un número del 1 al 11, que aportó cada idea-solución.

Horizontalmente se registran, para cada problema de referencia, todas aquellas soluciones que se han agrupado según:

- a) Problema (la letra correspondiente).
- b) Los cuatro tipos de acción transversal (con un 1 en la correspondiente columna).
- c) El participante que aportó esa idea (se anota el número que lo identifica en la séptima columna).

Verticalmente se suman para cada problema:

- a) Segunda columna: el número de ideas aportadas por cada problema.
- b) En las columnas 3ª, 4ª, 5ª y 6ª las ideas transversales aportadas.
- c) La octava columna contiene el total de participantes que aportaron soluciones para cada problema.

Todos esos datos se resumen, cuantifican y cualifican a continuación, con la finalidad de centrar la atención en lo que puede facilitar su comprensión y coadyuvar a la toma de decisiones.

Una observación final sobre el cuadro A)9). En realidad, el número de ideas aportadas es mayor que las 205 que se señalan como total. En la primera columna puede apreciarse, en muchos casos, frases que contienen más de una idea⁴⁷.

⁴⁷ Sirva como ejemplo la primera aportación del problema B (*Organizar a la gente para identificar qué tipo de capacitación tiene que...*) señala tres ideas que se han considerado en esta parte del trabajo: 1/ "*Organizar a la gente para...*", es decir, participación de la comunidad; 2/ "*...para identificar qué tipo de...*"; o lo que es lo mismo: hacer un diagnóstico de necesidades de...; 3/ *...y todo ello para impartir capacitación.*

R)1)1) La importancia de los problemas desde las soluciones.

Otra forma de ver la importancia concedida a los problemas es valorar:

- a) Todas las ideas-solución que aportaron por cada problema inicialmente definido.
- b) Cuantos participantes proporcionaron soluciones a esos problemas (o no, quizás porque no los percibían como problemas significativos).

Al efecto y sintetizando y ordenando los datos del cuadro nº A)10) del anexo se confecciona el cuadro nº 17).

Cuadro nº 17)
Los problemas de referencia y soluciones

L O S P R O B L E M A S		S O L U C I O N E S	
La descripción	Letra	Valor %	Cualificación
Falta personal policial	K	12,8	BI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	12,1	
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	10,9	
Subcentros de Salud: (atención, personal, equipamiento e infra)	A	10,2	I
Alto índice de desempleo en el barrio	D	7,7	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	7,2	
Falta capacitación de los maestros	F	7,2	IM
Falta apoyo a microempresas	O	6,3	
Falta infraestructura de recreación	G	4	PI
Mala prestación de servicios públicos	L	3,8	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	3,6	
Pérdida de valores	Q	3,6	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	2,6	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	2,7	
Falta infraestructura educativa	I	1,9	
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse estudiantes	N	1	
Falta pericia de agenter de tránsito	P	1	
Falta infraestructura vial	R	1	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	0,3	SI
Ideas varias	I v	0,3	
TOTAL	20	100	

Tras realizar la ponderación, ordenar las diferentes cantidades y realizar la cualificación (considerando que la franja de la importancia media incluye a todas las soluciones relativas a los problemas O [microempresas] y G [recreación]), puede verse que:

- a) La falta de personal policial (K) ocupa el primer lugar; cuando, por ejemplo, en la percepción grupal directa estaba en decimoprimeros.
- b) Siguen el transporte público (E) y las organizaciones barriales (C) con similar nivel de importancia, aconteciendo a ambas que en todas las fases del trabajo permanecen en puestos de importancia.
- c) El problema del transporte público (E), si se repasan todas las percepciones individuales y la grupal ponderada, está en los primeros puestos de las clasificaciones.
- d) La quinta parte de los problemas (K, E, C y A) enmarcan casi la mitad de la importancia de las soluciones.

R)1)1)1) El diagrama de Pareto de la importancia de los problemas desde las soluciones.

Podría elaborarse el diagrama de Pareto considerando el tanto por ciento resultante de la ponderación para cada problema y el tanto por ciento acumulado. De hacerse así, al informe se trasladarían los comentarios realizados en el anterior apartado. En cualquier caso, no conviene duplicar el contenido del paso R)1)1) en la parte descriptiva del informe.

R)1)2) Las soluciones transversales: un patrón aplicable a problemas distintos.

Una solución transversal es un tipo de actividad aplicable a diferentes ámbitos. Dicho de otro modo: los participantes le están señalando al consultor (y a sus directivos para que actúen en consecuencia) posibles líneas de acción que, aun presentándose como específicas para distintos problemas, pueden llegar a tener carácter estratégico cuando se miran en conjunto.

Del cuadro A)9) del anexo se han extraído los datos con los que se ha confeccionado el cuadro nº 18), observando el cual pueden hacerse las afirmaciones siguientes:

- a) En ese barrio hay *hambre* de formación / capacitación / información / educación multisectorial. Del total de las soluciones aportadas, van en este sentido cerca del 30%; y afectan a los problemas: A, B, C, D, E, F, H, J, K, L, M, N, O, P y Q.

Ver las 61 ideas aportadas por todos los participantes que afectan a esos 15 problemas en el cuadro A)11)1) del anexo.

Cuadro nº 18)
Las soluciones transversales según problemas de referencia

L O S P R O B L E M A S		S O L U C I O N E S T r a n s v e r s a l e s			
La descripción	Letra	Capaci- tación	Partici- pación	Diag- nóstico	Otras
Subcentros de Salud: mala atención...	A	5	5	1	0
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	2	1	1	0
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	6	1	1	2
Alto índice de desempleo en el barrio	D	5	2	1	0
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	4	3	0	0
Falta capacitación de los maestros	F	10	0	0	1
Falta infraestructura de recreación	G	0	7	1	0
Incremento del micro tráfico de drogas	H	2	0	0	0
Falta infraestructura educativa	I	0	3	2	0
Condiciones s-e. que favorecen delincuencia	J	1	1	0	0
Falta personal policial	K	1	7	0	1
Mala prestación de servicios públicos	L	1	1	0	0
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	7	0	0	0
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	2	2	0	0
Falta organizar sistema de cupos para estudiantes	N	0	0	1	0
Falta apoyo a microempresas	O	4	0	0	3
Falta pericia de agentes de tránsito	P	4	0	0	0
Pérdida de valores	Q	5	1	0	0
Falta infraestructura vial	R	0	1	1	0
Ideas varias	Iv	0	2	0	0
TOTAL . . .		59	37	9	7

- b) Algo análogo puede decirse (18%) de la necesidad de vertebrar el deseo de participación ciudadana en estos procesos, que afectan a la misma

cantidad de problemas que en el caso anterior (trece definidos [A, B, C, D, E, G, I, J, K, L, N, Q, R] más dos encuadrados como varios [dos últimas líneas del cuadro A.9) del anexo]). Parece que se posee un instrumento y recurso (las ganas de participar/aportar, trabajo incluido) que no se utiliza.

En el cuadro A)11)2) del anexo están las 30 ideas, aportadas por 10 de los 11 participantes, que atañen a los 15 problemas antedichos.

- c) El 40% de los problemas han recibido soluciones/demandas de diagnósticos, concretamente para los siguientes: A, B, C, D, G, I, Ñ y R. Es una señal de “los nuevos tiempos”.

Los asociados, básicamente, quieren saber cuál es el escenario, estado y horizonte de la cuestión hoy. Es decir, hay una *nueva situación* y ya no valen las premisas anteriores. Los participantes definieron nueve ideas que figuran en el cuadro A)11)3) del anexo.

- d) No por ser pocas en comparación con las tres anteriores, las soluciones encuadradas como “otras”, carecen de valor. Dado que aportan criterios generales de acción –que el investigador debe estudiar–. Del cuadro A)11)4) del anexo se trae aquí lo siguiente:

a´) En lo relativo a las organizaciones barriales resaltan:

- 1) La carencia de control de la dirección y gestión de las entidades sociales (aunque no parecen tener claro quién debe ejercerlo y es misión del investigador despejar esa “desorientación”).
- 2) La necesidad de una nueva forma de comunicación organización-entrono social/político/económico.

b´) Para enfrentar el problema del desempleo, se exponen ideas interesantes como:

- 1) La conveniencia de fortalecer empresas existentes. Dicho de otro modo, puede ser menos costoso apoyar “lo que hay”, que crear algo partiendo de cero. Así pueden consolidarse puestos de trabajo ya existentes y... crear otros. Es una cuestión –de costes, productividad y empleos a crear– que debe investigarse.
- 2) La secuencia capacitación–financiación–seguimiento de acciones necesarias para crear y/o consolidar actividades económicas merece especial consideración; dado que, con demasiada frecuencia, no se tiene en cuenta.

c´) Y otros aportes que tienen que ver con la evaluación de funcionarios públicos.

R)1)3) Resumiendo lo obtenido: Un cuadro incompleto.

Como no fue posible proceder en modo análogo al estudio de los problemas [cuadro nº 15)] con los datos obtenidos se confeccionó el cuadro nº 19) [página siguiente].

En este caso solo comentar que las soluciones que tienen que ver con:

- a) K (*la falta de personal policial*) encabeza la importancia en la percepción de los participantes.

- b) E (*transporte público*), C (*organizaciones barriales*), A (*Subcentros de salud*) y D (*desempleo*) se repiten en los primeros puestos también desde la importancia dada a las soluciones.

Cuadro nº 19)
La estructura de las soluciones según el tipo de percepción

P E R C E P C I O N												
Estructura formada por	Clase	O R D E N D E I M P O R T A N C I A	Valor total aproximado									
Elementos (soluciones)	Individual (<i>en hojas</i>)	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td>K</td><td>E</td><td>C</td><td>A</td><td>D</td><td>B</td><td>F</td><td>O</td><td>G</td></tr></table> <i>BI BI BI BI I I I I IM</i>	K	E	C	A	D	B	F	O	G	4/5
	K	E	C	A	D	B	F	O	G			
	Individual (<i>en Post-It</i>)	N O R E A L I Z A D O	4/5									
	Grupal (<i>directa</i>)	N O R E A L I Z A D O	4/5									
Grupal (<i>ponderada</i>)	N O R E A L I Z A D O	4/5										
Relaciones (soluciones)	Grupal (<i>relacional</i>)	N O R E A L I Z A D O	4/5									

11. El modo de definir estrategias: Lo importante y lo posible.

Una nota inicial. Para lo que sigue se han incorporado las soluciones cual si fueran problemas. Más adelante, en las tácticas y tareas, las soluciones recuperarán su verdadera dimensión.

Es difícil afrontar todos los problemas, o un grupo numeroso de ellos, desde las condiciones materiales que caracterizan a cualquier entidad social o política. Se requiere, por tanto, una ordenación de los mismos para actuar sobre ellos sucesivamente, con la mayor eficiencia posible. Esas organizaciones y quienes en ellas trabajan deben intentar legitimarse ante la ciudadanía en cada fase de su labor por los resultados que obtengan.

Al efecto se establecen a continuación unos criterios que permiten tasarlos. Estos criterios solo proporcionan una aproximación al peso de cada problema según circunstancias diversas que se detallan a continuación.

El valor resultante no es un resultado matemático. Solamente aporta un indicio de su importancia relativa en función de los diversos factores considerados.

Criterio 1. La cantidad de percepciones que ven un problema como tal, teniendo en cuenta que:

- a) Los problemas se preseleccionarían inicialmente en función del número de percepciones estudiadas que los consideran significativos.
- b) Tienen una importancia de menor a mayor los problemas percibidos como tales desde:
 - a) La percepción individual (anotar 1 por percepción)
 - b) La percepción grupal (anotar 2 por percepción)
 - c) La percepción relacional, que también es grupal. La anotación

debe ser un dos (2) mínimo, dado que es una percepción grupal; a ello debe sumarse la potencia relacional, que es muy diferente según problema (ver cuadro A)7) del anexo). Luego es preciso introducir una graduación. Se ha optado por simplificar la valoración de los problemas cualificados anotando un:

- 1) 3 para **M**áxima **I**mportancia y **B**astante **I**mportante.
- 2) 2 para **I**mportante e **I**mportancia **M**edia.
- 3) 1 para **P**oca **I**mportancia y **S**in **I**mportancia.

Criterio 2. La condiciones de posibilidad.

Las condiciones de posibilidad señalan límites a la acción. Orientan sobre lo que es mas factible. Para ello es preciso valorar de algún modo el peso relativo que tales circunstancias suponen, considerando:

- a) El tiempo previsible necesario⁴⁸ –uno, dos, tres años o más– para obtener los primeros resultados; anotándose 1, 2 y 3 respectivamente.
- b) El tipo y cantidad de recursos⁴⁹ que se precisan:
 - a´) (1r) Obtenidos en mayor o menor medida por la entidades sociales del barrio; se anotará un 1.
 - b´) (2r) Cuantiosos; y no basta con los que pudieran tener o allegar las organizaciones barriales; se anotará un 2.
 - c´) (3r) Que tengan otras organizaciones y, por tanto, se deban allegar de algún modo; se anotará un 3.
- c) Las entidades con las que tratar, considerando:
 - a´) Su proximidad o lejanía física.
 - b´) Las complicaciones o gestiones técnicas, legales u otras que supongan.
 - c´) Para condensar los dos puntos anteriores las instituciones públicas (u organizaciones privadas en su caso) con competencias y recursos implicados en estos problemas se tabulan como de nivel:
 - 1) Local (l, se anota un 1)
 - 2) Provincial (p, se anota un 2).
 - 3) Nacional (n, se anota un 3).

⁴⁸ Un elemento importante que no debe olvidarse es que organizaciones sociales y nuevos líderes se legitimarán: 1/ formalmente, si se atienen a la nueva normativa aprobada y cumplen con su letra y espíritu (valores); 2/ materialmente, obteniendo resultados que vecinos y miembros de todas las organizaciones barriales puedan percibir. Lo anterior implica que las remozadas organizaciones barriales y su dirigencia tienen que legitimarse en no mucho tiempo.

Si eso acontece: a) se facilitará allegar recursos de otras procedencias. b) cuando se presenten en otros ámbitos, tendrán mayor presencia social y fuerza negociadora (por su unión y por los resultados).

Tener cierto éxito, con menguados recursos, es una buena carta de presentación cuando se acude a otras instancias en busca de apoyo técnico, comunicativo, económico, normativo, simbólico (prestigio) o en capacitación.

⁴⁹ Un apunte sobre los recursos. En esta modalidad de investigación, como norma general, no se estudian los recursos de las organizaciones barriales. Unas pocas conversaciones con responsables de las mismas (sobre, entre otros temas, los contactos y su facilidad de acceso a directivos públicos, universidades o entidades sociales) y algunas visitas a sus locales aportaron al investigador una noción de los recursos que tenían o podrían allegar. Evidentemente, si este extremo puede estudiarse con mayor detenimiento, mucho mejor. De hacerse, en el anexo deberían ir los datos sobre este asunto.

Evidentemente, no son compartimentos estancos y habrá muchas acciones en las que puedan actuar dos o las tres aportando recursos complementarios. Pero, a efectos de cuantificación, se pondrá el número que plantee mas problemas (y tiempo de gestión) llegada la hora de demandar y allegar recursos.

Criterio 3. Selección definitiva para la acción contraponiendo los criterios 1 y 2. El analista tendrá que ponderar los problemas considerando, por un lado, las percepciones y, por otro, el peso total de las condiciones de posibilidad.

Es preciso insistir en que con este procedimiento se cotejan cualidades, las cuales se han simplificado poniendo unas cantidades que, en sentido estricto, no se pueden sumar o restar; aunque aquí se aparente hacerlo.

S)1) El criterio 1. Los problemas más connotados desde la percepción. Pues bien, con los cuadros nº 15) y 19) elaboramos el cuadro nº 20). En él puede observarse que, para empezar, de todos los problemas solo se consideran aquellos que están dentro del óptimo paretiano (80/20).

Después se ha mermado algo más el grupo de elementos de la problemática a valorar, separando aquellos problemas (y soluciones) que quedan a la izquierda de la línea de trazo discontinuo, la cual es el límite de los dos tercios de la importancia de la problemática.

Cuadro nº 20)
Los problemas según tipo de percepción

P E R C E P C I O N			
Estructura formada por	Clase	O R D E N D E I M P O R T A N C I A	Valor total aproximado
P R O B L E M A S			
Elementos (problemas)	Individual (en hojas)	J E G C Q A MI MI BI BI I I	4/5
	Individual (en Post-It)	C E L J G MI BI BI BI I	4/5
	Grupal (directa)	A B C D E F G H I J K BI I I I I I I IM IM IM IM	4/5
	Grupal (ponderada)	A E D C B F G H MI BI BI I I I I IM	4/5
Relaciones (problemas)	Grupal (relacional)	L H Q C D J O MI BI BI I I I IM	4/5
S O L U C I O N E S			
Elementos (soluciones)	Individual (en hojas)	K E C A D B F O G BI BI BI BI I I I IM	4/5

VALOR APROXIMADO... 2/3

Los problemas preseleccionados –y las correspondientes soluciones– serían los que destacan por aparecer:

- a) En todas las percepciones (seis):
 - a´) *Las organizaciones barriales* (C)
- b) En cinco de las seis percepciones:
 - a´) *Transporte público* (E); todas menos la grupal relacional.
- c) En cuatro percepciones:
 - a´) *El desempleo* (D); no está en las hojas ni Post-It iniciales.
- d) En tres percepciones:
 - a´) *Subcentros de Salud* (A)
 - b´) (B, *empleo en domicilio*) y (F, *capacitación de maestros*) aparecen en las dos percepciones grupales de los problemas y en la individual de las soluciones.

No obstante, no es mala idea repasar la ubicación de algunos problemas que pueden estar a caballo del límite de los dos tercios, por si se tuviese que reconsiderar la preselección. Al efecto puede observarse en el anterior cuadro que:

- a) El problema G (*infraestructura de recreación*) aparece en todas las percepciones menos la grupal relacional.
- b) En cuatro percepciones está el problema J (*condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia*), siendo una de ellas la relacional.
- c) Ambos problemas están por encima del límite 2/3 en dos ocasiones.

Es decir, que estos dos problemas, a caballo de los dos límites de discriminación, no los podemos desechar tajantemente. Parece razonable tomar en consideración esos dos problemas para que sean valorados según los criterios expuestos en el paso S). La idea es que los problemas a seleccionar prioritariamente son aquellos percibidos como más representativos desde suficientes enfoques.

S)1)1) La valoración de los problemas más destacados.

Puntuando los problemas mas significados según lo señalado en el paso S) se tendría una ordenación como la que se muestra en el esquema siguiente.

El esquema: La aproximación a la importancia total de la percepción

LOS PROBLEMAS	P E R C E P C I O N			
	Individual	Grupal	Relacional	Total
C (<i>Organizaciones barriales</i>)	1+1+1	2+2	2+2	11
G (<i>Infraestructura de recreación</i>)	1+1+1	2+2	2+1	10
E (<i>Transporte público</i>)	1+1+1	2+2	2+1	10
A (<i>Subcentros de Salud</i>)	1+0+1	2+2	2+1	10
D (<i>Desempleo</i>)	0+0+1	2+2	2+2	9
J (<i>Delincuencia</i>)	1+1+0	2+0	2+2	8
B (<i>Empleo a domicilio</i>)	0+0+1	2+2	2+1	8
F (<i>Capacitación de maestros</i>)	0+0+1	2+2	2+1	8

Puede verse que el problema más destacado desde la percepción es C, seguido de G, E y A. Después siguen D y en el siguiente escalón J, B y F.

Podría optarse por eliminar ahora los tres últimos (J, B y F), pero van a pasar todos a la siguiente fase para su evaluación por... prudencia.

S)2) El criterio 2. Lo posible: Los problemas según tiempo, recursos y dificultades de gestión.

Para las observaciones que siguen –así como en los dos esquemas que se verán a continuación– se va a mantener el orden de los problemas del esquema del apartado anterior.

1) *Las organizaciones del barrio (C).*

El tiempo que se precise para enfrentar este problema comienza en el minuto cero después de que se decida actuar; y nunca debe acabar el proceso para mantener actualizadas y eficaces las asociaciones barriales y... a sus directivos. Esto significa que, siempre, habrá que dedicar el tiempo, recursos y cuantas gestiones (T, R y G desde ahora) sean necesarias para ello.

Al comienzo se destinará todo el T, R y G a este problema.

Conforme las organizaciones se reordenen y actualicen, se empleará T, R y G en otros menesteres. Pero siempre se reservará lo necesario para adaptar las organizaciones a los cambios que traigan los tiempos y, especialmente, a la capacitación de los líderes y de quienes estén⁵⁰ o puedan llegar a ocupar, puestos de responsabilidad, remunerados o no.

2) *La infraestructura de recreación (G).*

El T, R y G que presenta es bajo. Dado que es un problema municipal –próximo física y legalmente- que, si no emergen trabas sobrevenidas u ocultas puede empezar a paliarse en pocos meses. Aminorar G podría hacerse con trabajo comunitario –menos recursos a poner por las Administraciones Públicas– y algo de colaboración y recursos del Ayuntamiento. Evidentemente, si se pueden allegar recursos de otras entidades públicas o privadas, mejor.

Paliar G, no se olvide, influye directamente sobre H (*incremento del micro tráfico de drogas*) y J (*delincuencia*), ver el grafo nº 1).

Por otro lado, aunque han quedado “aparcados” los problemas clasificados como varios en el cuadro nº 3), dos de los tres problemas (alcoholismo y peleas de jóvenes) pueden disminuir su importancia en la medida en que la infraestructura y actividades de recreación aumenten.

3) *El transporte público (E).*

Es un problema de nivel municipal. La posibilidad de iniciar gestiones en poco tiempo facilita su tratamiento, cuestión diferente sería si hay voluntad de actuar al respecto desde el Municipio. Aun suponiendo que no la hubiera, las posibilidades de acción por la proximidad de la institución facilita los tiempos de gestión y posibles acciones de presión (una huelga, incluida). Es posible también tomar contacto con barrios vecinos que sufren la misma problemática y ejercer presión juntos. Por todos esos motivos parece que T, R y G presentan un nivel medio de dificultad.

⁵⁰ Los vecinos u otros que colaboren con las organizaciones del barrio –como alumnos universitarios de ingeniería informática en prácticas–, deben tener algún tipo de compensación por su contribución. Puede ser la certificación de sus horas de trabajo y funciones desempeñadas por el máximo órgano rector de las asociaciones (el Consejo Confederal). A los vecinos y otros colaboradores (no universitarios) se les puede dar, por ejemplo, prioridad para acceder a la capacitación que las asociaciones barriales organicen.

4) *Los Subcentros de Salud (A)*

Es una cuestión compleja que requiere de políticas y recursos de ámbito nacional que se gestionan a medio, largo y muy largo plazo. Las organizaciones barriales no tienen recursos ni competencias legales para paliarlo, ni siquiera desarrollando acciones periféricas.

5) *El elevado desempleo (D).*

Lleva aparejados B (*falta empleo a domicilio*) y O (*falta apoyo a microempresas*). Nunca se va a acabar con el desempleo, pero puede atenuarse el problema. Requiere de políticas de Estado a nivel nacional, pero provincias y ayuntamientos podrían realizar acciones y aportar recursos.

Las organizaciones sociales renovadas desarrollarían actividades al efecto, buscando capacitación (incluida la específica para jóvenes, lo cual incidiría sobre el alcoholismo y peleas de los jóvenes), montando una página WEB para usos múltiples y otras.

Cualquier acción con éxito en este campo aumentaría la legitimidad de las organizaciones, de sus dirigentes y directivos, y facilitaría obtener, después, recursos. Éstos pueden obtenerse buscando el apoyo de ONG,s, universidades e institutos técnicos, así como de la cooperación internacional⁵¹.

6) Enfrentar J (*las condiciones económicas que favorecen la delincuencia* [como por pudor denominaron los participantes al problema de *la delincuencia*]); requiere mucho tiempo y recursos del Estado.

La creación, por ejemplo, de Comités de Seguridad Barrial (aún los de tipo consultivo, y más si se llegara a aprobar patrullas barriales) requiere cambios normativos que deben pasar por el Parlamento. Las organizaciones barriales no tienen competencia legal ni recursos para enfrentar este problema.

En suma, nada puede hacerse a nivel barrial, más allá de solicitar alguna reunión con representantes policiales en el barrio –que será atendida o... trasladada a los superiores jerárquicos–.

7) Algo análogo al punto anterior puede decirse de la *capacitación de los maestros (F)*. Es un problema de responsabilidad nacional. Las asociaciones podrán solicitar reuniones con los responsables de los centros de enseñanza, pero la formación del profesorado es un proceso largo y costoso.

Esto no significa que las asociaciones dejen de presionar regularmente al efecto.

8) En cuanto al problema B (*empleo a domicilio*), como ya se ha mencionado, es una cuestión compleja y conexas con el problema del *desempleo*. Tiene el añadido del nivel de sufrimiento para muchas familias, porque las mujeres con niños no pueden trabajar y aportar esos recursos al hogar.

Todo lo anterior se condensa en el esquema que sigue.

⁵¹ De la cooperación internacional pueden conseguirse recursos, a veces importantes, pero se requiere de personal que conozca los mecanismos y procesos para obtenerlos. No es una labor fácil. El personal que se dedique a esta labor debe informarse/capacitarse antes. En ello pueden colaborar estudiantes que estudien estas especialidades.

El esquema

La aproximación al tiempo, recursos necesarios y gestiones ante entidades implicadas

LOS PROBLEMAS	Tiempo (a)			Recursos			Gestiones			TOTAL
	1a	2a	3a	1r	2r	3r	1l	2p	3n	
C (<i>Organizaciones barriales</i>)	1			1			1			3
G (<i>Infraestructura de recreación</i>)	1			1			1			3
E (<i>Transporte público</i>)		2			2		1			5
A (<i>Subcentros de Salud</i>)			3			3			3	9
D (<i>Desempleo</i>)			3	(b)	(b)	3	(c)	(c)	3	9
J (<i>Delincuencia</i>)			3			3			3	9
B (<i>Empleo a domicilio</i>)			3	(b)	(b)	3	(c)	(c)	3	9
F (<i>Capacitación de maestros</i>)			3			3			3	9

(a) Se entiende que es tiempo (en años, al menos) para obtener resultados visibles.

(b) Existe la posibilidad de obtener algunos recursos en el nivel local y provincial.

(c) Algunas gestiones pueden, y deben, realizarse a nivel local y provincial.

S)3) El criterio 3. Contraponer los criterios 1 y 2 y tomar “la” decisión.

Para este paso, al igual que en los dos pasos anteriores, se valoran las circunstancias que juegan a favor y en contra de los problemas pre seccionados. Para ello se realiza el esquema que sigue con el resumen de los datos de los dos anteriores.

El esquema

El contraste tiempo, recursos y gestiones con percepción

T, R y G	PERCEPCIÓN	EL CONTRASTE	LOS PROBLEMAS
3	11	C, G y E; menos costes en T, G y R y más importancia desde las percepciones individual, grupal y relacional.	C (<i>Organizaciones barriales</i>)
3	10		G (<i>Infraestructura de recreación</i>)
5	10		E (<i>Transporte público</i>)
9	10	Valorar si se opta por A o D	A (<i>Subcentros de Salud</i>)
9	9		D (<i>Desempleo</i>)
9	8		J (<i>Delincuencia</i>)
9	8		B (<i>Empleo a domicilio</i>)
9	8		F (<i>Capacitación de maestros</i>)

Comparando los datos expuestos en los pasos S)1) y S)2) parece que los tres primeros problemas (C, G y E) deben elegirse para desarrollar posteriormente estrategia y tácticas. No parece conveniente, al menos los tres o cuatro primeros años, seleccionar más de cuatro problemas en los que volcar todos, o casi, los recursos organizativos.

Los problemas A y D están en análoga situación, en cuanto a la valoración de sus circunstancias. La diferencia es que sobre el *desempleo* si pueden desarrollarse acciones desde las entidades sociales que, por limitadas que sean, pueden paliar algo tan agudo problema. No así sobre los *Subcentros de Salud* que depende totalmente de la voluntad y recursos del nivel nacional del Estado. Parece, por tanto, que debería seleccionarse el problema del *desempleo* (D) para conformar la estrategia con esos cuatro problemas.

Los tres problemas finales quedarían para una segunda fase, si bien el *empleo a domicilio* es un problema difícil de desconectar del *desempleo*.

Lo anterior no significa que no se realice ninguna acción frente a los problemas A, J, B (sobre el que puede incidirse a través de D y F). Lo que sí se afirma es que los recursos organizativos no deben dispersarse entre demasiadas líneas de acción estratégica; y muy especialmente durante el primer lustro.

Por otro lado, considerando lo que puede apreciarse en el grafo nº 1), la resolución, o atenuación, de los problemas C, G, E y D erosiona el nivel de influencia negativa (lógica interna de los problemas) que afecta a A, J, B y F.

Además de lo antedicho en este paso hay otra opción mucho más difundida: fiarse del buen criterio de quienes se legitiman por votación⁵² en las organizaciones sociales o en la política. Ellos, guiados por su superior conocimiento de lo que aflige a los ciudadanos, aplicarán con ciencia y eficiencia los recursos se ponen en sus manos para acabar con lo que embaraza cotidianamente la vida de los vecinos del barrio.

11.1. Definir una estrategia y sus tácticas

T) La pauta general de actuación.

Para definir estrategias y tácticas, todo tipo de organizaciones, desde ejércitos a empresas, proceden de forma análoga a la que se describe a continuación.

1) Tener, primero, una estrategia.

Para este tipo de trabajo lo estratégico tiene que ver, en último extremo, con desgastar o, en el mejor de los casos, romper la lógica interna de los problemas; que desaparezcan y, si no es posible, se reduzca su importancia, para que no realimenten –o se mitigue– el mantenimiento o crecimiento de la problemática. Se enfrentan los problemas concretos –lógica externa–, para erosionar, en la medida de lo posible, la red de relaciones que sostiene la problemática. Para ello:

- a) Es preciso seleccionar bien qué problemas se combaten en primera instancia, cuáles se atacarán posteriormente y en qué orden temporal⁵³. Sobre ellos será preciso aplicar todos los recursos disponibles y obtenibles.

⁵² Con cada elección la ciudadanía legitima a los cargos públicos, a todos. Tanto si permanecen en la responsabilidad política que tenían, pasan a otra después (como ser senadores o presidentes municipales) o salen –en muchas ocasiones temporalmente– de la política.

Aún si se produce *sanción* –perder la elección– la ciudadanía, además de renunciar a la exigencia de responsabilidades por una gestión que puede haber sido poco adecuada, legitima el sistema de representativo (que no democracia) y todo lo que conlleva. Dado el actual modo de representación de intereses existente, algo análogo puede afirmarse para las organizaciones sociales.

⁵³ Es la idea de la *estrategia de aproximación indirecta*, uno de los ocho modelos estratégicos militares; el único patrón aplicable al ámbito civil, aunque hay autores que emplean terminología militar para enmarcar acciones económicas. Ver Liddell Hart, B.H. (1989). *Estrategia: La Aproximación indirecta. "Fundamentos de Estrategia y Estrategia General"*. (pp.307 a 342). Ministerio de Defensa.

Se ha reeditado recientemente Liddell Hart, B. H. (2019). *El Estudio clásico Sobre La Estrategia Militar*. Arzalia Ediciones. Hay también un extracto de 65 páginas en Internet publicado por Nook Press con el título *Estrategia de la Aproximación Indirecta*.

- b) La idea general es que la línea de acción estratégica que se emprenda (cada problema es una línea dentro de la estrategia) debe ser favorecida por la anterior y, ésta, a su vez, debe apoyar a la siguiente y así sucesivamente.
- c) En ocasiones hay dos problemas que se encaran a la vez en una fase de la estrategia. Cuando se da esta situación debe buscarse que las acciones a desarrollar no se interfieran y, si fuese posible, que se complementen.
- d) En cualquier caso, no es conveniente conjugar, en el peor de los casos, más de tres líneas de acción estratégicas a la vez. Debe recordarse que, normalmente, todos los ejércitos tienen organizaciones ternarias; porque en una situación conflictiva gestionar más de tres líneas de acción y sus implicaciones cruzadas es ya suficientemente complicado.

2) Desarrollar tácticas que obtengan resultados tangibles a corto/medio plazo (uno o dos años).

Una táctica es un conjunto de tareas relacionadas que se realizan más o menos al mismo tiempo. A una táctica sigue otra que precisa que la anterior se haya completado o que haya alcanzado sus objetivos en buena medida; y ésta, a su vez, debe facilitar la siguiente.

Todas las tácticas deben integrarse en una secuencia que posibilite los logros estratégicos (tres o mas años). Estas acciones engarzadas deben ser lo más económicas y sostenibles en el tiempo que sea posible (de costes asumibles en T, R y G). La integración de las tácticas en su línea de acción estratégica deben contribuir a facilitar que:

- a) Se alleguen recursos de todo tipo⁵⁴ que permitan seguir incidiendo en ese problema que se está afrontando.
- b) Coadyuven en la obtención de recursos para ayudar a resolver otros problemas posteriormente.

T)1) La estrategia: Deslindar problemas sobre los que actuar y en qué orden.

Es posible precisar los problemas a enfrentar y el orden a seguir en la acción por el procedimiento de:

- a) Cruzar los datos de los pasos S)1) y S)2).
- b) Cotejar lo anterior con el paso S)3).

Pues bien, puede afirmarse que hay dos problemas que sí (porque así lo perciben los vecinos) o sí (porque pueden, y deben, gestionarse con mas posibilidades de éxito) hay que combatir:

- a) Primero e imprescindible, por ser condición necesaria para actuar sobre la problemática del barrio y poder tener opciones para una vida mejor: *fortalecer las organizaciones barriales* para estar en disposición de *enfrentar la nueva problemática* (C).

⁵⁴ Pueden ser recursos simbólicos como el prestigio, materiales -apoyos para costear la formación del propio personal- o legales, caso de conseguir un cambio normativo municipal que facilite las acciones.

- b) En segundo lugar *la infraestructura de recreación* (G), que los vecinos interpretan como medio para incidir [influencia nivel 2, cuadro nº 9) y grafo nº 1)] sobre *el tráfico de drogas* (H) y *la delincuencia* (J). Además, una parte significativa de los costes los pueden asumir las organizaciones barriales mediante trabajo comunitario.
- c) En paralelo con el anterior problema, el *transporte público* (E) se percibe como problema destacado y su gestión parece ser la mitad de problemática que los problemas que siguen. Sería factible presionar al Ayuntamiento –haciéndolo en unión con otros barrios, limítrofes o no, afectados–, para que apoyen las demandas de los vecinos en una necesidad cotidiana que a tantas personas afecta, actuando a continuación ante las empresas para que mejoren el servicio. Un tema a tener en cuenta de inicio es si la legislación provincial y/o nacional existente afecta de algún modo a la resolución de este problema. Pero tal asunto no se examinó en este trabajo.
- d) Considerando lo ya apuntado en el paso S)3), en una tercera fase es posible realizar por las asociaciones barriales confederadas –mancomunadas– acciones que palíen en algo toda la problemática y nexos que conlleva con otros problemas el problema D (*desempleo*). Pero, este problema lleva aparejados otros dos de los que difícilmente puede desligarse: *empleo en domicilio* (B) y las *microempresas* (O). Es un bloque difícil de afrontar y deben estudiarse minuciosamente con antelación las acciones a realizar.

Acciones análogas a éstas parecen más difíciles de realizar con el problema A.

Evidentemente estas líneas de acción estratégica no acaban en el primer año. Pero si se pretende que lo señalado más adelante (tareas) se inicien o pongan en marcha en su mayoría. Algunas tareas, como la formación de directivos o la gestión de una página web para el empleo no tienen fin. Esta primera fase de la estrategia llevaría al menos tres años para obtener resultados. Todo lo cual se esquematiza a continuación.

El esquema: La estrategia y sus líneas de acción

		A Ñ O S			
		1	2	3	4
LINEAS DE	a	<i>Problema C</i>			
ACCIÓN	b.1	<i>Problema G</i>			
ESTRA-	b.2	<i>Problema E</i>			
TÉGICAS	c	<i>Problema D + ¿B+O?</i> ...			

No parece razonable contrarrestar una problemática tan compleja acometiendo más de cuatro problemas, o “bloques” de problemas (como es el caso del problema D, que difícilmente puede desgajarse de B y O). Lo anterior no significa que dejen de desarrollarse acciones frente a los problemas A, J, B; bien es cierto que sobre estos problemas se incide indirectamente a través de otros (como D o F).

Lo que sí se afirma es que los recursos organizativos no deben dispersarse entre demasiadas líneas de acción; y muy especialmente durante el primer lustro.

T)2) El modo de depurar los datos y las tácticas.

Para llegar a poder formular tareas (también se les podría denominar programas) en las que se concretan las acciones a desarrollar, se va a seguir un “proceso de decantación”. Es decir, en fases sucesivas se utilizó toda la información aportada al efecto por los participantes, filtrándola sucesivamente para definir operaciones concretas posibles; se recalca la factibilidad que debe caracterizar las acciones.

Lo anterior podría hacerse en una “sábana” tamaño DIN A3, pero por las limitaciones de espacio –la posibilidad de trabajar bien en la pantalla de un ordenador normal o en una hoja DIN A4– se ha optado por la confección de tres cuadros sucesivos (se dejan en los anexos para no saturar la redacción del texto) en los que:

1) Cuadro tipo 1 [A)12)1), A)13)1), A)14)1 y A)15)1) del anexo].

Se enmarcan las soluciones, para lo cual:

a) Se clasifican verticalmente todas las soluciones individuales para cada problema, señalando (columnas del cuadro) en cada una de ellas:

a´) La persona que la redactó.

b´) El problema de referencia; lo cual requiere, a veces, segmentar la frase que redactó el participante cuando contiene varias ideas. Sirva como ejemplo el cuadro nº 21), en el que el participante 9 aportó, aparentemente, cinco ideas sobre el problema C. Pero, en realidad, tras examinarlas con más detenimiento resultaron ser nueve (soluciones con posibles tareas/programas a llevar a cabo).

Cuadro nº 21)

Un ejemplo del total de ideas aportadas por el participante 9

Problema	Las soluciones
C	4/ Capacitación permanente a directivos del barrio en gobierno local, buenas prácticas corporativas.
C	3/ Crear una escuela de formación política en el Barrio C
C	5/ Organizaciones barriales comprometidas a trabajar por el barrio.
C.1	1/ Realizar campañas de fortalecimiento de organizaciones barriales por parte de...
C.2	...dar a conocer o motivar la importancia de tener organizaciones barriales
C.1	2/ Ejercer mayor control de organizaciones barriales...
C.2	...para que éstas cumplan con sus funciones en beneficio de los moradores del barrio...
C.3	...y no a sus intereses personales.
C.4	El control lo ejercen las autoridades competentes, sean estos municipios, MI, etc.
Soluciones redactadas: 5 Ideas contenidas: 9	

c´) Cual es el concepto general que nos orienta sobre el tipo de problemas a enfrentar (por ejemplo, lo que afecta a la comunicación en las organizaciones barriales).

d´) Cuales son las acciones que deben desarrollarse para paliar los problemas concretos.

- b) Todo lo anterior se subdivide horizontalmente según:
 - a) Contexto.
 - b) Hechos que afectan o implican a las organizaciones del barrio.
 - c) Factores que atañen a los directivos del barrio.
 - c) Para algunos problemas se ha optado por encuadrar en un mismo bloque horizontal lo relativo a las organizaciones y a los directivos.
- 2) Cuadro tipo 2 [cuadros A)12)2), A)13)2), A)14)2) y A)15)2) del anexo].
Se catalogan todas las ideas individuales de todo el proceso de trabajo realizado:
- a) Verticalmente se anotan las soluciones, a las que “se les da la vuelta”, planteándolas como problemas en la primera columna. Se añaden dos columnas con los problemas según la percepción individual en las hojas y en los Post-It.
 - b) Horizontalmente según lo dicho en el párrafo precedente.
- 3) Cuadro tipo 3 [cuadros A)12)3), A)13)3), A)14)3) y A)15)3) del anexo].
Se catalogan todas las ideas individuales:
- a) Verticalmente se registran las problemáticas concretas que se desprenden del cuadro anterior.
 - b) En otra columna, las consecuencias que se deducen directamente de cada una de esas circunstancias.
 - c) Horizontalmente según lo dicho en el párrafo precedente.

Para cada problema seleccionado (C, G, E y D), con los tres cuadros a la vista y especialmente con el último, se pueden redactar en dos fases:

- 1º/ Los problemas concretos.
- 2º/ Las tareas a realizar.

T)2)1) Los datos de la debilidad de las organizaciones: Los problemas concretos.
Sintetizando lo señalado en el cuadro A)12)3) del anexo, que compendia los cuadros A)12)1) y A)12)2), se pueden definir los problemas concretos siguientes.

- 1) Los relativos al contexto serían:
 - a) Los tiempos han cambiado y ahora hay una nueva problemática que se desconoce; un síntoma de ello está en el cuadro nº 16) sobre la importancia cualitativo/cuantitativo de la problemática.
 - b) Una falta general de formación/capacitación –ya se ha descrito anteriormente–. Afecta de tal modo que hasta quienes quisieran participar en la dirección, gestión o control de sus organizaciones tienen dificultades para llevar a cabo esa labor o, directamente, no se presentan para ello al ser conscientes de su desconocimiento [ver cuadro A)11)1) del anexo].
 - c) Algunos asociados proponen que se responsabilicen del control de líderes y organizaciones las entidades públicas. Es clave quién debe ejercer el control: si un órgano externo o interno.

- 2) Los que socavan a las organizaciones sociales son:
- a) No hay un análisis o diagnóstico de “los nuevos tiempos” (ver cuadro A)11)2) del anexo).
 - b) Debilidad organizativa.
 - c) No hay un Comité que coordine las organizaciones sociales (criterio organizativo de mucha importancia).
 - d) No existe un sistema de control de la gestión de los directivos. Un factor organizativo fundamental.
 - e) No hay un sistema ni modo organizado de capacitación multisectorial, bien mediante la instalación de una escuela polivalente en el barrio o por uno o más convenios con entidades capacitadoras.
 - f) La falta de asociados capacitados dificulta el relevo de líderes (en este trabajo son los directivos, a diferenciar de los dirigentes), o que quienes tienen disposición para ello no se presenten.
 - g) Se requiere un nuevo sistema y un nuevo tipo de comunicación interna y externa. Además, es preciso definir quién –a nivel confederal o las asociaciones – se hace responsable de qué en la comunicación.
 - h) Hay una erosión, incluso pérdida, de valores sociales.
- 3) La desconexión de los dirigentes barriales de sus vecinos, que se muestra en:
- a) Las manifestaciones de los asociados sobre la carencia de formación. Si la tenían no está adecuada a los muchos cambios producidos en la sociedad los últimos años.
 - b) La pérdida de legitimidad ante los asociados, a causa de su:
 - a´) Desconocimiento de la nueva situación, que no han intentado enmendar realizando un diagnóstico.
 - b´) Incompetencia, conexas con su falta de cualificación y/o desinterés en capacitarse.
 - c´) Falta de compromiso, que tampoco incentivan en los asociados.
 - d´) Incumplimiento de sus obligaciones.

Las consecuencias de los tres bloques de problemas anteriores para las organizaciones sociales son la pérdida de:

- a) T (mayores tiempos para obtener los mismos o menos resultados);
R (disminución o desaparición de recursos, que “en fases anteriores” sí se obtenían);
G (aumento de costes económicos y tiempo en las gestiones).
- b) Presencia ante la sociedad y las entidades públicas y privadas.

Además están los efectos negativos que se ha producido en las organizaciones sociales y en el barrio.

T)2)1)1) La táctica C. Las tareas para combatir la debilidad de las organizaciones.
En correspondencia con esos bloques de problemas concretos, pueden desplegarse las tareas que siguen.

1) Es preciso cambiar el modo de organización, funcionamiento y control cotidiano de las entidades sociales; y todas deben regirse por un patrón similar. Al efecto:

- a) Debe redactarse un Reglamento General que sirva de guía para los reglamentos de cada entidad social del barrio (tarea C.1.1).
- b) Después cada entidad social que quiera sumarse redactará su propio reglamento siguiendo la estructura y criterios definidos en el reglamento mencionado en el párrafo precedente (tarea/s C.1.2).
- c) Seguidamente se redactará el Reglamento Confederal de las Organizaciones del Barrio, cuyos criterios organizativos deben sintonizar con el reglamento mencionado anteriormente (tarea C.1.3).
- d) Todo lo anterior se estudia y redacta con el consenso de todas las organizaciones barriales. Si se produce un disenso grave de alguna organización social del barrio, debe tener libertad para salir de este proyecto.
- e) En el documento 2 del anexo se detallan algunos criterios generales organizativos que deben plasmarse en los reglamentos.
- f) Si no se lleva a cabo una reorganización total de las asociaciones del barrio, cueste lo que cueste, es difícil que pueda enfrentarse la problemática. Una reorganización de estas características supone unos seis meses de trabajo⁵⁵. No parece factible emprender cualquiera de las tareas que siguen antes; no obstante, algunos grupos de trabajo podrían iniciar ciertas labores.
- g) No es un criterio adecuado subordinar las organizaciones barriales a ninguna entidad pública local, provincial o estatal.
 Sí desaparece la autonomía de las organizaciones sociales se corre el peligro de que éstas se vean subordinadas al partido y política que gobierne en cada momento. No es seguro que los recursos que quizás pudieran obtenerse a corto plazo compensarían en el tiempo.

2) Debe realizarse un diagnóstico de la nueva situación (tarea C.2.1).

Un convenio con una universidad a la que se dieran facilidades y cierto apoyo logístico en el barrio podría facilitar que se hiciese sin o a muy bajo coste. Además, lo anterior puede motivarse ante esa entidad educativa como prácticas de alumnos, las cuales suelen hipotecar poco profesorado y resaltan, cuando se publicitan, la presencia social de las instituciones universitarias.

Este diagnóstico afecta a varias líneas de acción que siguen; es decir, en la medida en que podría afectar a varias líneas de acción en el tiempo, tiene importancia estratégica, por más que sea algo concreto a realizar al inicio.

3) La búsqueda de un convenio con esa u otra/s institución/es educativa/s para la formación de líderes; extensiva, después, a otros tipos de capacitación (tarea C.2.2).

4) La anterior tarea puede continuarse posteriormente promoviendo la instalación en el barrio de un aula o escuela, previo convenio con una o más entidades técnicas y/o universitarias (tarea C.2.4), lo cual requiere, antes, un diagnóstico de necesidades de formación/capacitación/educación/información (tarea C.2.3). Este es también un factor de carácter estratégico para el barrio (y barrios limítrofes a los que, en su momento, convendría implicar).

⁵⁵ En las propuestas más adelante se verá la “carga” de trabajo y tiempo necesarias.

5) La comunicación interna y externa.

- a) Buena parte de la organización de la comunicación interna puede plasmarse en los reglamentos antes mencionados. Pero es la práctica de la misma la que permitirá el perfeccionamiento sucesivo de las normas y su ejecución. Es una labor en el tiempo que en esta fase dl trabajo no es posible detallar.
- b) Los principios de comunicación externa y los criterios para su organización y ejecución deben ir en los reglamentos. Pero será la experiencia la que permita afinar lo anterior.
Ese conocimiento organizativo es muy conveniente que se formalice mediante el perfeccionamiento sucesivo de los reglamentos.
- c) La comunicación en todas sus formas ha alcanzado tanta importancia –y afecta a muchos de los problemas aquí estudiados– que se precisa personal capacitado específicamente para ello; de no ser posible, los líderes barriales deben formarse en ello un mínimo (tarea C.3).

6) En cuanto a los directivos del barrio:

Puede afirmarse que buena parte de la problemática de y con los directivos de las organizaciones desaparecería (aparte lo relativo a su formación continua) una vez que se llevasen a cabo las líneas de acción anteriores.

Porque no hay nada que facilite más la buena gestión –además de una adecuada formación continua– que una organización clara y unos criterios de operación y control de los directivos establecidos en los reglamentos, conocidos por todos y aplicables; posibles sanciones incluidas (tarea C.4).

Por supuesto, el orden de las tareas antedichas no significa que deban seguir exactamente esa secuencia en el tiempo, como se verá mas adelante.

Un apunte final, los problemas concretos de las organizaciones barriales son el eje sobre el que pivotan buena parte de todos los demás y es condición para la resolución de todos los que a continuación se plantean. Por tanto, reencauzar la organización y funcionamiento de las organizaciones barriales tiene carácter estratégico para todo lo que sigue.

No debe olvidarse que el nivel de influencia (negativo) que en la actual situación tiene este problema sobre G y E es máximo (3), y muy importante para D (2), como puede verse en el cuadro nº 8) y en el grafo nº 1).

T)2)2) Los datos sobre la falta de infraestructura de recreación: Los problemas concretos.

Los cuadros A)13)1) y A)13)2) se han resumido en el cuadro A)13)3) del anexo; en torno a éste se van a exponer los problemas concretos y las posibles líneas de acción.

- 1) Los problemas relativos al contexto o situación del barrio se caracteriza por:
 - a) Una carencia general –y un deterioro de lo existente– de áreas deportivas, espacios de recreación y de áreas verdes.
 - b) La falta de actividades para la niñez y juventud.

- c) Un estado tal que muchos vecinos ya han dejado de preocuparse por esta situación.
- d) La falta de lo anterior se percibe como un factor importante del consumo de drogas por los jóvenes, del menudeo de su venta y de la delincuencia asociada; además de la conexión con las peleas de jóvenes y el alcoholismo.

2) En ese contexto las organizaciones barriales:

- a) No han realizado o encargado un estudio de las áreas –existentes– que pueden convertirse en parques, áreas deportivas, etc..
- b) Han dejado de hacer gestiones ante el Ayuntamiento.
- c) No facilitan o promueven la búsqueda de convenios con instituciones que pudieran colaborar.
- d) No se han organizado para enfrentar este problema.
- e) No actúan sobre espacios que, ahora, están disponibles.
- f) No emplean un recurso disponible como el trabajo comunitario.

3) La dirigencia barrial, ante esta problemática, no ha organizado un modo de enfrentar el problema. Hay una multiplicidad de consecuencias de esta situación, entre ellas:

- a) Hay recursos organizativos utilizables que no se emplean.
- b) Se dificulta la orientación de los recursos organizativos para obtener el máximo resultado, lo cual disminuiría los costes y movilizaría a los ciudadanos.
- c) Hay una innecesaria merma de recursos que se podrían captar.
- d) Se induce en asociados y dirigentes la inacción, el desapego a los bienes comunes y la erosión de los valores.

T)2)2)1) La táctica G. Las tareas para afrontar problemas concretos de la infraestructura de recreación.

En correspondencia con los problemas y los efectos que generan se proponen las tareas siguientes.

1) En lo relativo a las organizaciones barriales y sus dirigentes:

- a) En cuanto sea posible conviene que encarguen un estudio de la situación existente (tarea G.1.1). Un grupo de asociados con un mínimo de formación pueden hacer un inventario los espacios ya existentes o que podrían incluirse, su estado y otras circunstancias sobre los mismos (entre ellos, si es un espacio público o hay algún conflicto sobre su propiedad o problema por el tipo de uso que se les pueda dar, a qué tipo de actividad convendría dedicarlos u otras).
- b) También puede hacerse una relación de vecinos que de modo individual o a través de las asociaciones a las que pertenezcan tienen disponibilidad (días y horas a la semana) para integrarse en mingas (tarea G.1.2).

2) Hecho en buena parte lo anterior, además convendría:

- a) Hacer, primero, una relación de las instituciones públicas, privadas y

ONG,s que potencialmente pueden colaborar y el tipo de recursos que podrían aportar (tarea G.2.1). Después se harían las gestiones necesarias para ver su disponibilidad y en qué (tarea G.2.2).

- b) Hacer las gestiones pertinentes ante el Ayuntamiento, resaltando los datos y posibles acuerdos que se pueden lograr con otras entidades. Debería destacarse ante las autoridades municipales (u otras) que además del aspecto recreativo estas acciones tienen una finalidad: alejar a los jóvenes de la droga (incluido el exceso en el consumo de alcohol) y la delincuencia, así como la violencia que lleva anexa (tarea G.2.3).

3) De comenzar a tener éxito en las dos líneas antedichas, habría que estudiar el mejor modo de motivar a los vecinos del barrio para movilizarlos, fomentar en ellos el cuidado de los bienes comunes y la consolidación de los valores que ayudan a la vida en común. No es fácil, pero este punto convendría ponderarlo, cuando las circunstancias sean favorables (tarea G.3).

Este es, quizás, el problema más factible de enfrentar. Requiere, sobre todo, la reorganización y consolidación previa de las asociaciones barriales para que vuelvan a la proactividad que antes tuvieron.

T)2)3) Los datos sobre el transporte público: Problemas concretos.

Con los datos de los cuadros A)14)1), A)14)2) y A)14)3) podemos acotar la problemática del transporte público y es posible precisar líneas de acción para comenzar a encarar el problema.

Los problemas concretos existentes son:

- a) Aquellos que tienen que ver con el contexto:
 - a´) El sistema vial está en mal estado y serían necesarias nuevas vías.
 - b´) Hay un “reparto” de las líneas de transporte –no hay alternativas– que dificulta o impide la competencia en el transporte público establecido.
 - c´) El estado de las carreteras, la situación del parque móvil –pocos autobuses, viejos y, muchos, pequeños– y el funcionamiento del servicio provoca accidentes, produce contaminación y reduce la movilidad.
 - d´) Chóferes y ayudantes no están capacitados en atención al cliente y conducción responsable; a esto se añade que la compañía maltrata a sus empleados, todo lo cual se refleja en el (mal)trato a los usuarios.

- a) Los que afectan a las organizaciones y a la dirigencia barrial.
 - a´) No se ha formado una Comisión que dialogue con las compañías de transporte, ni se ha organizado una protesta ante las autoridades públicas.
 - b´) Los directivos se han desentendido de lograr un acuerdo con las cooperativas de transporte y las autoridades públicas responsables; ni siquiera han formado una comisión de vecinos que

ayude en la resolución de este problema que les afecta cotidianamente.

Este problema es el quinto en la percepción grupal directa y el segundo en la ponderada; es decir, afecta, y mucho, a la vida de los ciudadanos del barrio, y, especialmente a quienes deben emplear cotidianamente este servicio. Por ello puede afirmarse que sus consecuencias son de calado para muchos vecinos, dado que:

- a) La inexistencia de competencia entre empresas (que se han “repartido el mercado” [(quizás con la aquiescencia de algunas autoridades públicas; este aspecto no se investigó] da lugar a que no se creen alternativas viables (como las moto-taxis u otros).
- b) La situación de la infraestructura vial y el pésimo –a veces peligroso– servicio que se presta, aumenta la fatiga de unos pasajeros que se ven en la obligación de utilizar este servicio para ir al trabajo a diario o realizar otras actividades.

T)2)3)1) La táctica E. Las tareas que encaran problemas concretos del transporte público.

Considerando los datos señalados anteriormente, se plantean las siguientes tareas:

- a) Crear una Comisión Barrial (tarea E.1.1). Convendría que hubiera personas entre los miembros de esta Comisión con un cierto nivel de formación y/o iniciativa para que (tarea E.1.2):
 - a´) Recopilasen información legal.
 - b´) Indagasen y elaboraran documentos/informes sobre:
 - 1) El estado de las carreteras.
 - 2) Las cooperativas de transporte, la situación de su parque móvil de todas ellas, testimonios documentados sobre trato a viajeros.
 - c´) Se documentasen sobre medios de transporte:
 - 1) Existentes (y, quizás, legalmente ya autorizados en otros ámbitos).
 - 2) Alternativos posibles pero no utilizados (que, quizás, no se han querido autorizar por algún responsable público).
 - d´) Información sobre otros barrios en análoga situación.
 - e´) Acumularan cualquier otra información de interés para el caso.
- b) Con todos los datos anteriores se promovería una reunión (dirigentes y/o directivos, algunos delegados significados y representantes de otros barrios) con las autoridades públicas responsables de todo lo relacionado el transporte público primero y con vías públicas y factores conexos después (tarea E.2).
- c) Todo lo que se haga debe ser comunicado (tarea E.3) a:
 - a´) Asociaciones y vecinos del barrio.
 - b´) Los vecinos de barrios limítrofes que estén afectados por la misma problemática, así como a las asociaciones que en tales barrios existan.
 - c´) Los medios de persuasión –también conocidos como medios de

- información– de todo tipo (desde barriales a nacionales).
- d) Si las autoridades municipales no atienden a esta demanda, promover una huelga con todos los vecinos y asociaciones de todos los barrios afectados (tarea E.4.1) y difundirla convenientemente (tarea E.4.2).

T)2)4) Los datos sobre el elevado desempleo: Problemas concretos.

En este apartado se detallan los problemas relativos al alto índice de desempleo. Todo lo cual se muestra de modo eslabonado en los cuadros A)15)1), A)15)2) y A)15)3) del anexo.

En suma, los problemas concretos se van a agrupar como:

- a) Relativos al contexto, serían:
- a´) No existe un estudio de entorno.
 - b´) No hay un diagnóstico de necesidades de capacitación.
 - c´) No hay programas de capacitación.
 - d´) No se promueve la capacitación en general, ni en proyectos productivos en concreto.
 - e´) Mucha dificultad en encontrar financiación.
 - f´) La desocupación afecta a o incrementa la inseguridad.
- b) Que menoscaban a las organizaciones barriales y separan a vecinos de dirigentes, porque:
- a´) No se aprovechan las organizaciones barriales.
 - b´) No se fomenta la auto organización para crear fuentes de trabajo.
 - c´) No se promocionan:
 - 1) Los productos o servicios existentes en el barrio.
 - 2) A los trabajadores y sus capacidades.
 - 3) El empleo de las mujeres, ni se les dan facilidades.
 - d´) No hay información disponible que facilite la búsqueda de empleo.
 - e´) No hay bolsa de empleo.
 - f´) No se hacen gestiones ni se busca ayuda ante:
 - 1) Las instituciones estatales.
 - 2) Entidades públicas, privadas u ONG,s
 - g´) Los dirigentes no se involucran en proyectos de autogestión.

El desempleo es el tercer y cuarto problema desde la percepción ponderada y directa respectivamente. Que aparezca en cuarto lugar (por el tipo de análisis realizado) no debe confundir. Es un problema complejo y medular en el barrio; cuestión diferente es si, llegada la hora de maniobrar desde las organizaciones sociales, deben ponerse aquí todos los recursos organizativos de inicio.

T)2)4)1) La táctica D. Las tareas que enfrentan problemas concretos del desempleo.

En concordancia con las circunstancias señaladas arriba parece conveniente desarrollar las siguientes tareas:

- a) En relación con el contexto de este problema, es preciso conocer la situación. Esto se materializa en:

- a) Hacer un estudio de entorno (tarea D.1.1).
- b) Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación (tarea D.1.2).
- c) Tarea D.1.3: Estudiar fuentes y posibilidades de obtener financiación, ordenar, archivar y, en su momento, actualizar esa información.

Para este problema siempre faltarán recursos. Por ello es muy importante utilizar adecuadamente los que se tengan u obtengan, previo conocimiento del entorno y la correspondiente planificación después.

- b) En relación con la acción de los directivos y de las organizaciones barriales:
 - a) Buscar ayuda en instituciones públicas, entidades privadas, ONG,s y cooperación internacional⁵⁶ (tarea D.2.1).
 - b) Utilizar las nuevas tecnologías y modos de comunicación, para lo cual es preciso montar una pequeña oficina (tarea D.2.2), para todas las asociaciones del barrio, que cree, actualice y gestione:
 - 1) Una bolsa de empleo (tarea D.2.3).
 - 2) Crear una base de datos con toda la información que facilite la búsqueda de empleo (tarea D.2.4).
 - 3) La promoción a través de INTERNET (tarea D.2.5), pero no exclusivamente, de:
 - Los productos y servicios que hay en el barrio.
 - Los trabajadores y sus capacidades.
 - 4) Un lugar donde puedan informarse los vecinos del barrio que desconocen o tienen dificultades con las nuevas tecnologías (tarea D.2.6).
 - 5) La impartición, cuando sea posible, de capacitación al efecto (tarea D.2.7).
 - c) Fomentar la auto organización de las asociaciones barriales para crear fuentes de trabajo (tarea D.2.8).

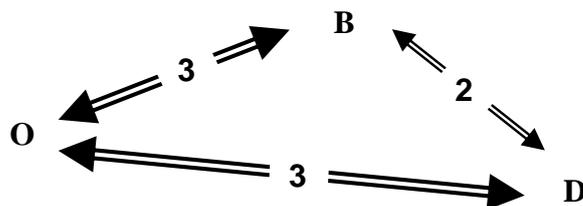
T)2)4)1)1) La táctica D. El desempleo: un problema no tan concreto.

El concepto y acciones precisas para enfrentar el *alto índice de desempleo* va estrechamente unido a otros dos problemas: en primer lugar y con un nivel 3 de mutua influencia a la *falta de apoyo a microempresas (O)* y después, con un nivel 2 de influencia mutua, *la falta un sistema de empleo a domicilio (B)*. Así puede verse en el grafo nº 1) del que se han extraído los datos para el grafo nº3), página siguiente.

Puede advertirse que hay un ciclo cerrado de influencia mutua. Hay acciones que se plantean para *el empleo en domicilio* y para *el apoyo a microempresas* que son de aplicación para *enfrentar el desempleo*. Por ejemplo, se propone (ver datos del cuadro A)9) del anexo) para:

⁵⁶ Debe valorarse si para ello se establece una oficina o, al menos, un responsable a nivel confederal, porque es un trabajo que requiere seguimiento y cierta especialización.

Grafo nº 3)
La relación entre D, B y O



- a) El *empleo en domicilio* que:
 - a´) Se favorezca un sistema de teletrabajo
 - b´) Promover entrevistas de trabajo por INTERNET.
 - c´) Abrir una página WEB para ayudar a encontrar trabajo.
- b) *Apoyar a las microempresas*:
 - a´) Unir (para fortalecer) a socios de diferentes (micro)empresas.
 - b´) Crear una base de datos de (micro)empresas.
 - c´) Participar en ferias de emprendimiento.

Todas ellas son o de aplicación directa o adaptables al problema D como soluciones, problemas concretos a enfrentar y/o líneas de acción.

En resumen, el problema del desempleo tiene una multiplicidad de frentes a encarar, bien directamente o por los otros dos problemas conexos. Luego, las acciones que se desarrollen deben ser muy medidas y bien orientadas. Porque los recursos de las entidades sociales del barrio no son muchos y captar otros para esta problemática cruzada no es fácil.

T)3) Dos cuadros que sintetizan las tareas, los bloques de tareas, las tácticas, las líneas de acción táctica y las estrategias:

Con todas las tareas señaladas en los apartados T)2)1)1), T)2)2)1), T)2)3)1) y T)2)4)1) correspondientes a los problemas C, G, E y D –en total 36–, su agrupación según bloques más o menos homogéneos de tareas –13 bloques– y una descripción sintética de cada una de ellas, se confecciona el cuadro nº 22), página siguiente.

Con el cuadro nº 22), página siguiente, podemos hilvanar las estrategias en el cuadro nº 23), página siguiente. En él quedan a la vista las estrategias y tácticas que las integran y su concatenación en el tiempo.

Puede verse que los trece bloques de tareas anteriores se han agrupado de modo distinto, conformando catorce líneas de acción táctica distribuidas a lo largo de cinco semestres, para empezar.

No es seguro que los objetivos a lograr con cada táctica se puedan cumplir en este tiempo; pero se ha compactado su exposición para poder tener una visión total del complejo conjunto de acciones a desarrollar, así como una aproximación al orden relativo y logros que deben alcanzarse en cada una de las etapas.

Lo realizado hasta este momento es una aproximación, lo más ordenada y concreta posible, para una investigación de estas características. Faltan datos importantes que, dadas las peculiaridades de este modo de trabajar, no se po-

Cuadro nº 22). Los problemas, los bloques de tareas y su descripción

PROBLEMA	BLOQUE DE TAREAS	TAREA	DESCRIPCION
C	1	C.1.1	Cambio del modo de organización y funcionamiento
		C.1.2	Diagnóstico de situación
		C.1.3	Redacción de normas de organización y funcionamiento
	2	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 autoorganización para crear fuentes de trabajo (apoyada en D.2.2.)
Total	2	11	
TOTAL	13	32	

OBSERVACIONES: (a) Implica el cumplimiento de todas o muchas de las anteriores. (b) No es factible desarrollar esta línea de acción si no se han implementado buena parte de las líneas de acción de C.

Cuadro nº 23). Las estrategias, las tácticas y las tareas

ESTRATEGIA (Orden de ataque de los problemas)	TÁCTICAS (Líneas de acción)	TAREAS				
		A N 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				
	Cb	C.1.3 / C.3				
	Cc		C.2.1 / C.2.3			
	Cd		C.2.2 / C.2.4			
				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		
	Eb			E.3 / E.2		
	Ec				E.4.2 / E.4.1 / E.4.2	
						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

dían delimitar. Pero en el informe debe constar que los responsables de las asociaciones sociales tendrán que concretarlos.

Entre esa síntesis convendría que estuvieran:

- a) Los objetivos a alcanzar, por cada línea de acción táctica y para cada problema de la estrategia.
- b) Los indicadores de logro.
- c) El tiempo previsto para resolver qué parte de cada línea de acción táctica y estratégica o cuando se considera concluida en una parte significativa (teniendo en cuenta que algunas líneas de acción, literalmente, no concluyen nunca –como la formación de directivos o para el empleo–).
- d) Los responsables de cada tarea, líneas de acción táctica y desarrollo global de la estrategia.

Por otro lado, este cuadro también puede ser útil si debe realizarse alguna exposición y para que el analista verifique que no hay ningún salto lógico en la secuencia de acciones que plantea –a veces durante la redacción de los diferentes apartados acontece–.

12. El análisis de las conclusiones.

Esta parte del trabajo se inicia después haber elaborado el informe final hasta el bloque propositivo inclusive. Terminada la redacción hasta ese punto, no es mala cosa volver a leer todo el informe para corregir detalles y tenerlo “fresco” en la mente antes de iniciar la redacción de las conclusiones. Si, además, alguno de los apartados requiere más de una lectura y reflexión, se hará.

La estructura de las conclusiones no es tan fácil de dilucidar con carácter general. Según el tipo de investigación varía. Se han puesto a continuación algunos criterios que pueden ser útiles para la redacción de conclusiones de trabajos de estas características, si bien según técnicas empleadas es muy conveniente estudiar la estructura de las conclusiones en otros trabajos análogos y tomar ideas al efecto.

En otro apartado se concretan los cálculos y deducciones que de ellos se pueden obtener. Como ya se ha mencionado anteriormente, aunque se realicen sencillas operaciones matemáticas, se dibujen grafos y diagramas, hay que ser muy prudente a la hora de redactar todos los apartados del informe y especialmente el propositivo y conclusivo.

U)1) Las nociones para la redacción de unas conclusiones.

Para estructurar unas conclusiones se puede:

- a) Hacer una referencia a la situación que se ha llegado debido a la forma en que se procedió anteriormente ante la dinámica política, social y el modo en que operaron las entidades afectadas ante esas circunstancias, frente a lo que han reaccionado encargando este trabajo.

- b) Señalar la reacción (positiva) de la/s organización/es ante la situación.
- c) Otro detalle que conviene no falte es que el resultado obtenido se debe a la aportación de los participantes, gracias a los cuales se obtienen los datos que permiten el diagnóstico de la situación y como enfrentarla.
- d) En este caso (es un trabajo para más de una organización) y como continuación a lo inmediato anterior, mencionar la importancia de la colaboración entre organizaciones y la envergadura (por sus posibles efectos) que puede tener el modo de cooperar.
- e) En sentido contrario a lo anterior, puede mencionarse, sin concretar, las potenciales consecuencias de dejar de actuar en común.

Sobre todos o parte de los puntos mencionados debe escribirse un párrafo y no excesivamente prolijo.

Viene después lo más difícil, y es proyectar, en lo que se pueda, el resultado de este trabajo a futuro.

En ciencias sociales, por la multiplicidad de factores intervinientes (algunos pueden no estar presentes, o no ser conscientes de ellos, en el momento de hacer un trabajo de estas características) es muy difícil hacer prospectiva.

Luego, debe de quedar claro en lo que se redacte que son suposiciones formuladas en condiciones ideales; para poder hacerse una idea de cómo, quizás, pueden evolucionar los acontecimientos. Dicho sea lo anterior con todas las precauciones.

U)2) La estructura resultante tras la desaparición de los problemas C, E y G

Para estudiar por comparación el supuesto de la desaparición de los problemas C, E y G lo primero es eliminar del grafo nº 1) todas las relaciones que emiten o reciben dichos problemas, de ello resulta en grafo A)1) del anexo.

Puede observarse, comparándolo con el grafo nº 1), hasta qué punto se ha “clareado” la malla relacional que existía. Pero no se percibe bien toda la importancia de lo que sucedería en ese caso y, por ello, es conveniente cuantificar el cambio. Para ello del cuadro A)7) del anexo se extraen los datos que se han ordenado según importancia de los problemas y figuran en el cuadro A)16) del anexo.

Por otro lado, se copia el cuadro nº 9 (la matriz dependencia/motricidad de los problemas) en el que se elimina el valor de todas las influencias transmitidas y recibidas por los problemas C, E y G. El resultado puede verse en el cuadro A)17) del anexo. A continuación se copia la matriz del número de relaciones recibidas y transmitidas por todos los problemas (cuadro nº 11 [matriz NR]) y se eliminan todas las relaciones transmitidas y recibidas por los problemas C, E y G. De lo cual resulta el cuadro A)18) del anexo.

Con los cuadros A)17) y A)18) del anexo se realizan las operaciones correspondientes (en analogía con lo ya hecho anteriormente para obtener el cuadro A)7) de la potencia relacional, sintetizado en el cuadro A)16) antes mencionado). Se obtiene así la potencia relacional restante tras hacer desaparecer hipotéticamente C, E y G, lo cual se muestra en el cuadro A)19) del anexo.

Pues bien, comparando los datos de este cuadro con los correspondientes del cuadro A)17), se puede observar que la desaparición de C, E y G:

- a) Supone la pérdida del 27% de las relaciones y de su grado de influencia, tanto en las transmitidas como en las recibidas y en el total.
- b) La potencia relacional desciende el 36%.

En suma, la desaparición del 16 % (1/6) de los problemas implica que el número de influencias y nivel de relaciones cae un 27% (1/4 aproximadamente) y que la potencia relacional que queda es un 64% (ha desaparecido 1/3 de la inicial).

Lo anterior aporta una noción de hasta qué punto se debilita la lógica interna o estructural de una problemática si se plantean y desarrollan

- a) En primer lugar, las acciones obligadas (fortalecimiento de las organizaciones sociales).
- b) En una segunda fase, las que a medio plazo pueden dar resultado.

De este modo el conjunto de la problemática restante se podrá enfrentar posteriormente con mayor posibilidad de éxito.

Así el cuadro A)17) del anexo (la matriz de dependencia/motricidad tras desaparecer C, E y G) pasaría a ser el cuadro nº 24) y el cuadro A)18) del anexo (matriz del número de relaciones tras desaparecer C, E y G) se convertiría en el cuadro nº 25 (página siguiente).

Con estos cuadros se harían a continuación las mismas operaciones que anteriormente para adelantar lo que podría acontecer con la estructura de los problemas.

Cuadro nº 24)
La matriz dependencia/motricidad tras desaparecer C, E y G
y disminuir un nivel la influencia de D

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	SU MA	
A	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	0	0	2	0	13	I
B	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	10	N
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	F
D	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	11	L
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	U
F	0	0	0	1	0	0	0	2	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	0	13	E
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N.
H	0	2	0	1	0	0	0	0	2	3	2	2	0	0	0	0	0	2	0	15	
I	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	T
J	0	2	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	11	R
K	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	A
L	3	2	0	0	0	2	0	3	3	2	2	0	2	0	2	3	2	2	3	31	N
M	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	6	S
N	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	6	M
Ñ	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	I
O	0	3	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	T
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	I
Q	0	0	0	0	0	2	0	3	0	3	0	3	3	0	0	2	2	0	0	18	D
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A
SU MA	7	10	0	10	0	4	0	22	9	17	4	15	13	3	4	10	4	14	4		
	I	N	F	L	U	E	N	C	I	A		R	E	C	I	B	I	D	A		

De igual modo pueden plantearse escenarios distintos para entrever cual podría ser, potencialmente, la selección más adecuada de problemas a enfrentar.

Una observación final.

A riesgo de plantear este apartado de forma menos amena que si se hubiesen dejado aquí el grafo y los cuadros A)16), A)17), A)18), A)19) y A)20) se ha preferido pasarlos al anexo. De este modo el anexo ha quedado como se presentó en el trabajo realizado en el barrio X.

Cuadro nº 25)

La matriz número de relaciones tras desaparecer C, E y G tras desaparecer tres relaciones de D (al bajar un nivel de influencia)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	SU MA	
A	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5	Nº R E L. T R A N S M I T I D A S
B	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	5	
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	7	
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
H	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	7	
I	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	
J	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	
K	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	
L	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	13	
M	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
N	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	
Ñ	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
O	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
Q	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	7	
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SU MA	3	5	0	10	0	2	0	10	4	8	2	7	6	1	2	4	2	8	2		
	Nº R E L A C. R E C I B I D A S																				

SEGUNDA PARTE:
EL INFORME DE CONSULTORÍA

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 informe⁵⁷, 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.

⁵⁷ 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 escasa⁵⁸).
- 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 reducen⁵⁹, 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.

⁵⁸ 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.

⁵⁹ 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 holista⁶⁰ 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 electorales⁶¹. 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 sociales⁶², 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 media⁶³.

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:

⁶⁰ 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 más 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.

⁶¹ Podría utilizarse para diseñar una estrategia general de campaña fundada en las preocupaciones o problemas más significados percibidos por los ciudadanos.

⁶² 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.

⁶³ 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 políticos⁶⁴ 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 Sistemas⁶⁵ está en la base de esta técnica. El foco se pone en el estudio de los problemas, entendiendo por tales el conjunto de *hechos*⁶⁶ que dificultan el logro del objetivo pretendido.

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

⁶⁴ No hubo personas de las Administraciones Públicas (actores críticos) entre los participantes en la técnica.

⁶⁵ 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.

⁶⁶ 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*⁶⁷ que caracteriza cada fase del desarrollo de las ciencias.

En esta técnica se habla de *hechos*, no de *la realidad*⁶⁸. La realidad solo se llegaría a conocer si pudiésemos medirla de modo incontestable, objetivo. Pero, cuando *damos significado*⁶⁹ 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:

⁶⁷ 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.

⁶⁸ Watzlawick, Paul. (2003). *¿Es real la realidad?* Herder Editorial.

⁶⁹ 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)⁷⁰.
 - 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 prospectiva⁷¹.
 - 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

⁷⁰ 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.

⁷¹ 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, catastróficas⁷².

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)⁷³.

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

⁷² 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.

⁷³ 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 encuesta⁷⁴, 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

⁷⁴ 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/M^3), 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/D^2 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 cada 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 lucharán 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	<i>Org. barriales</i>	2	
G	<i>Infraes. recreación</i>		2
E	<i>Transporte públ.</i>	1	1
<i>Total...</i>		3	3
A	<i>Subcentros Salud</i>	1	1
D	<i>Desempleo</i>	2	
<i>Total...</i>		3	1
J	<i>Delincuencia</i>	1	1
B	<i>Empleo a domic.</i>	2	
F	<i>Capac. maestros</i>	2	
<i>Total...</i>		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 actuación⁷⁵.

[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.

⁷⁵ 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)]

3)5) La redacción del bloque propositivo.

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.

Por otro lado –como ya se adelantó en el apartado 8)1)–, en la redacción de las propuestas se trasladará la idea contenida en el párrafo final y el esquema del paso T)1), así como los dos cuadros y algunas notas del paso T)3), dándole la redacción que parezca más adecuada.

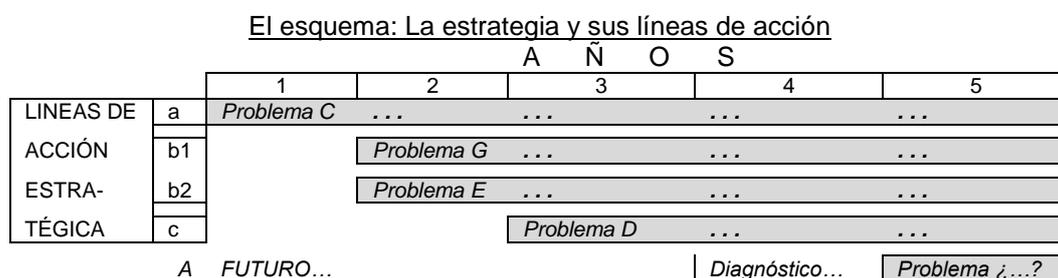
Este apartado se pasa, posteriormente, al principio del informe, conservando la paginación que le corresponde según el orden de redacción⁷⁶.

10. Propuestas.

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).

Esto no significa que los demás problemas preseleccionados (los *Subcentros de Salud* [A], que, aunque no aparezca en las últimas fases del informe, está fuertemente conectado con *la falta de un Servicio de Atención Permanente en Salud* [N]), *la capacitación de maestros* (F) y *la delincuencia* (J) no sean importantes. Tampoco presupone que, mientras no se solventen en lo posible los primeros problemas, no se haga absolutamente nada al respecto.

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.



2) La estrategia se ha diseñado sobre las premisas de:
 a) Lo que debe hacerse inexcusablemente en primer lugar: encarar C (*fortalecer las organizaciones barriales para enfrentar la nueva*

⁷⁶ Se conserva la paginación según secuencia de redacción para dar a entender que propuestas y conclusiones son el resultado de todo el trabajo anterior, aunque se pongan al inicio.

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 angustiante 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)⁷⁷, 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.

⁷⁷ Cualquiera 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 N 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
3	C.2.3	Diagnóstico de necesidades de capacitación	
	C.2.4	Convenio para crear un "aula" o escuela de capacitación.	
Total	4	C.3	Organizar (y formalizar [normas]) comunicación interna y externa
	4	C.4 (a)	Dirección barrial: su elección, control y capacitación continua
			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
	3 (b)	G.2.3	Gestiones específicas con el Ayuntamiento
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.
		E.3	Comunicar en el barrio, barrios implicados y medios.
	3 (b)	E.4.1	E.4.1
E.4.2			
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]).

6a) 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 participa⁷⁸; 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 ⁷⁹.

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).

⁷⁸ 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.

⁷⁹ 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.⁸⁰
- 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.

⁸⁰ 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 establezcan⁸¹.

- 6)d)c') Tras la elección por las asociaciones de todos sus delegados, se creará la Comisión Constituyente Confederada, 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

⁸¹ 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*⁸².

- 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 **reúnan las características** 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 [consejeros] de la organización).

El cuadro-ejemplo que sigue permite visualizar el 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 y finalizado su mandato pasa a ser un asociado mas.
- b) Para todos los demás (Presidente y Consejeros 1º, 2º y 3º) puede ser

⁸² 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/>

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.
- 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)j) 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 respecto⁸³.

⁸³ 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)⁸⁴.

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-

⁸⁴ El analista se ha limitado a poner orden en los datos, operar con ellos, eslabonarlos; no ha aportado ideas sobre el qué, pero sí 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”⁸⁵.

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”⁸⁶, las acciones que deban emprenderse en fases posteriores (más allá de los tres primeros años) se

⁸⁵ Para percibirlo con más claridad es preciso ver el grafo A)1) del anexo

⁸⁶ 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 efectividad⁸⁷) 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.

⁸⁷ 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.

BILIOGRAFÍA BÁSICA SELECCIONADA

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y gestión pública. “*Gestión Estratégica*” (pp. 237-337). Fondo de Cultura Económica.

Alonso Baquer, M. (2000). ¿En qué consiste la estrategia? “*La elección del modo correcto de operar*” (pp. 31-46). Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.

Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica.

Ashby, W. R. (1977). *Introducción a la cibernética* (pp. 21 a 104). Ediciones Nueva Visión.

Brown, W. (2016). *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*. MALPASO.

Axelrod, R. (1986). *La evolución de la cooperación*. Alianza Editorial.

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H. y Gustafson, D. H. (1984). *Técnicas grupales para la planeación*. Trillas.

Huff, A. S. y Huff, J. (2002). *El cambio Estratégico. Cuando las empresas cambian de orientación*. (pp. 45 a 118). Oxford University Press.

Iglesias, A. y Arriola, J. (2004). El Planteamiento estratégico de las organizaciones públicas. Una visión desde la teoría del caos. “2.3.2. Interpretación de los cambios a nivel micro (organizaciones)” (pp. 99 a 106). Editorial DYKINSON.

IUDC y CEDEAL. (1997). *EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO. Manual para la planificación de proyectos orientados mediante objetivos*. CEPAL. http://biblioteca.cepal.org/search*spl.

Landeta, J. (2002). El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. “*Metodología*” (pp. 50 a 123). Editorial Ariel.

Larriera, Alejandro M. *Representación política y ficción democrática*. (2016). Editorial Biblos.

Legna, C. A. (2005). Gestión pública estratégica y prospectiva. Con aplicaciones al ámbito regional y local. “*Parte I. La caja de herramientas para diseñar estrategias*”. (pp.15 a 274). Editorial @becedario.

Liddell Hart, B.H. (1989). Estrategia: La Aproximación indirecta. “*Fundamentos de Estrategia y Estrategia General*”. (pp.307 a 342). Ministerio de Defensa.

- Manin, B. (2019). *Los principios del Gobierno representativo*. Alianza Editorial.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. "Estrategia" (pp. 3 a 107). Prentice Hall.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial PAIDOS.
- Parsons, T. (1953). *La estructura de la acción social*. Ediciones Guadarrama.
- Guillén Zanón, A. (1990). La Técnica de Grupo Nominal. *Revista Documentación Administrativa*, 223, 51-98.
- Sun Tzu. (2001). *El arte de la guerra*. Ediciones Obelisco.
- Van Gigch, J. P. (1987). *Teoría general de sistemas*. Editorial Trillas.
- Van Reybrouck, D. (2020). *Contra las elecciones. Cómo salvar la democracia*. Taurus.
- Watzlawick, P. (1994) *¿Es real la realidad?* Editorial Herder.

ANEXOS

Ficha nº 1
Los criterios para la selección de participantes

CRITERIOS GENERALES PARA LA SELECCIÓN																						
CONCEPTOS					CRITERIOS (a)																	
Cantidad		A ser posible máximo de 12 personas. Procurar que no sean menos de 10 y, en el extremo, al menos de 8.																				
Sexo		50% mujeres y 50% hombres. Máxima diferencia conveniente 4/8																				
Edad		1ª y 4ª columna: 2 en cada (1 en cada columna, al menos). 3º y 4º columna: 4 en cada.																				
Formación		25% en cada columna																				
Actividad		Como "idea general", conviene que haya 1 ama de casa, 1 jubilado y 1 en paro. Maestros y taxistas suelen hacer aportes interesantes.																				
CAN TI DAD	S E X O	E D A D				F O R M A C I O N				A C T I V I D A D												
		-- 20 40	21 a 40	41 a 65	+ 65	Pri ma ria	Se cun daria	Tec ni cos	Univ. y Posg.	Ama de casa	Jubi la do/a	Maes tra/o	Co mer cio	Ta xis ta	Enfer me ra/o	Em plea do/a	En paro	Otra (b)	Otra (b)	Otra (b)	Otra (b)	Otra (b)
1	M u j e r																					
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7	En re- serva																					
8																						
9																						
1	H o m b r e																					
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7	En re- serva																					
8																						
9																						
OBSERVACIONES:																						
<p>(a) Esta ficha es de utilidad para estudios realizados en barrios o poblaciones pequeñas. Pero en ámbitos muy específicos (por ejemplo una aldea donde casi todos se dedican a la agricultura o un departamento de un ayuntamiento) será preciso adaptar la selección al entorno. Lo que conviene, siempre, es <i>formar un grupo lo mas heterogéneo posible</i>. Cuanto mayor y más diferente sea el número de perspectivas de los participantes, mejor. Ver ejemplo de adaptación de un caso real (página siguiente).</p> <p>(b) Anotar tipo de actividad. Por ejemplo: <i>consultor, presidente de asociación de deportiva, funcionario público, abogado, etc.</i></p> <p>(c) En listado aparte se concretarán los datos de cada participante (teléfono, correo electrónico, lugar de residencia, etc.) si se pueden precisar posteriormente,</p>																						

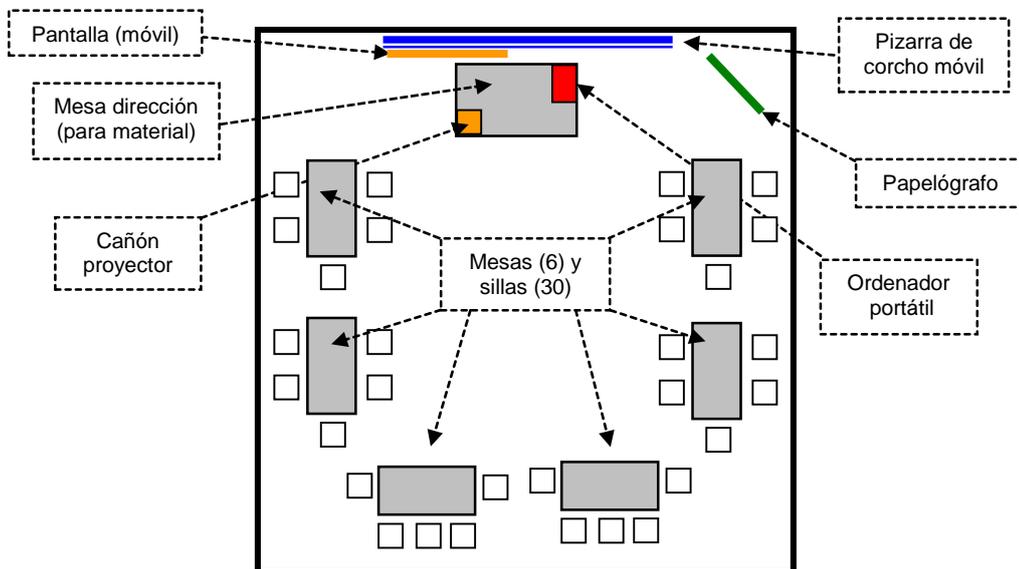
Ficha nº 2

El ejemplo de adaptación de la ficha de selección en un caso real (tras varias incidencias en la selección previa).

		PROFESIÓN							OTRAS ACTIVIDADES Y OBSERVACIONES
		Ama de casa	Jubilada/o	Maestra/o	Estudiante	Comerciante	Empleado/a	Vendedor/a	
PAR	1				(a)				(a) Mecánico. Estudiante de Mecánica Industrial
	2						X		Chofer. Trabajó fuera del país varios años
	3					X			Además trabaja en un restaurante
TI	4	X							Da clases a niños a domicilio, vendedora
	5							(b)	(b) Ingeniero. Dirigente de grupos profesionales. Dirigente político
CI	6			X					Maestra de escuela, ama de casa, cuida a sus hijos
	7				(c)				(c) Tendero
PAN	8						X		Pertenece a la directiva de una asociación de barrio
	9		X						Pertenece a la Asociación P.F.P.
TES	10			X					Director de una escuela pública
			1	1	2	2	1	1	1

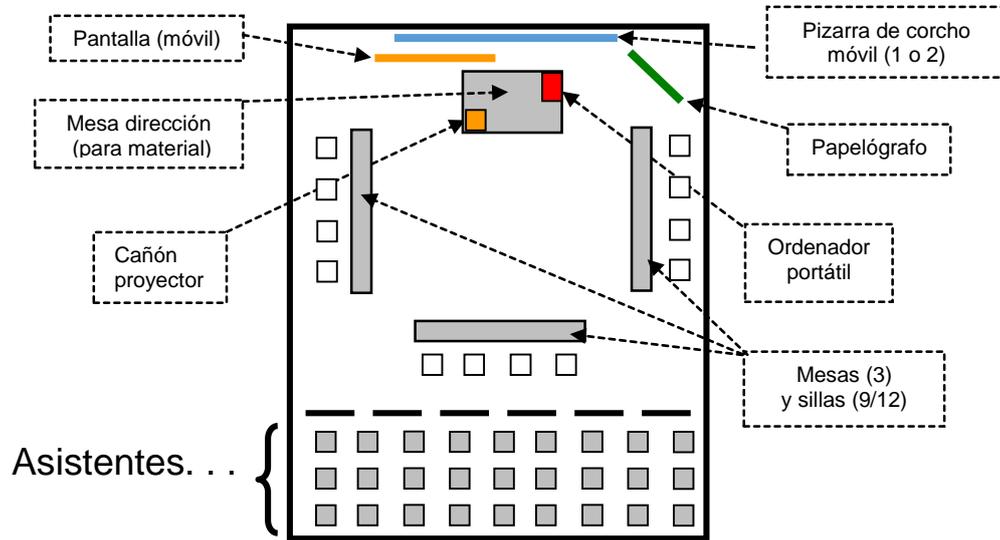
Croquis nº A)1)

La distribución de 18 a 36 participantes en la sala/aula



Croquis nº A)2)

La distribución de los participantes y los asistentes en la sala/aula



LA RELACIÓN DE MOBILIARIO Y MATERIAL

- 1) Mesas:
 - a) Alargadas, para participantes... 3.
 - b) Mesa para Dirección. En ella se pondrá el material a emplear.
- 2) Sillas... 12.
- 3) Un ordenador portátil
- 4) Un proyector.
- 5) Una pantalla (que pueda retirarse o recogerse).
- 6) Un papelógrafo (móvil).
- 7) Según casos, una o dos pizarras de corcho (móviles, con trípode o similar) de 1 o 1,20 por 2 o 2, 50 metros.
- 8) Un rollo de papel "consistente" de 1 o 1,20 metros de ancho y 10/15 metros de largo.
- 9) Una cámara fotográfica, digital (u otro tipo).
- 10) Una grabadora.
- 11) Material de oficina.
 - a) Material para los participantes:
 - a´) Rotuladores (de 6/12 colores distintos; mínimo de 4 colores distintos); uno por participante y un 20% más.
 - b´) Bolígrafos (azules, verdes, negros y rojos); uno por participante y un 20% más.
 - c´) Cartulinas / tarjetas autoadhesivas / Post-It (de colores claros, amarillo, verde, azul, blanco, salmón).
 - d´) Para las votaciones: Parches autoadhesivos, preferentemente circulares, de colores y de, más o menos, un centímetro de diámetro.
 - e´) Folios DIN – A4: Un paquete.
 - b) Material para el facilitador:
 - a´) Rotuladores de punta gruesa: 6 (rojo, verde, azul y negro).
 - b´) Pegamento en barra o similar: tres/cuatro tubos grandes.
 - c´) Un rollo de cinta de carroceros.
 - d´) Dos tijeras.

Documento 1
Cuadrante (anverso)

Día, mes, año...../...../.....

Lugar.....

INTERVENCIONES DE LOS PARTICIPANTES <i>Anotar los datos siguientes durante las fases de debate o puesta en común</i>			
HORA MINUTO.	PARTICIPANTE <i>(Nº, letra o siglas)</i>	TEMA QUE TRATA <i>(Síntesis de su argumentación en relación con el problema o solución tratado)</i>	OTRAS OBSERVACIONES <i>(interés, ambiente en la sala, etc.)</i>

Documento 1

Instrucciones (reverso)

- 1) **Tiempos**, que se emplean en las sucesivas etapas de cada fase.
- 2) **Ambiente**; entendiéndose como tal todos los datos que tengan que ver con la motivación, el interés, la atención, las tensiones, la posible influencia de unos participantes sobre otros, las discrepancias, la colaboración o diálogo entre los participantes, el cansancio o aburrimiento, así como el cambio de lo anterior y sus causas posibles.
- 3) **Participación; en este caso se anotarán todos los datos relativos a:**
 - a) El número de intervenciones diferenciando:
 - a') Si son para aclarar conceptos antes o después de la entrega de tarjetas.
 - b') Las que se producen en las puestas en común y discusiones
 - c') El número máximo, medio y mínimo de intervenciones por participante.
 - d') La duración media.
 - b) La calidad de las intervenciones.
 - c) Cualquier aspecto relativo a la aportación de ideas.
 - d) Cuantos no colaboran en la aportación de conceptos generales o en la ordenación de las tarjetas.
 - e) Si los participantes aprovechan todo el tiempo disponible para aportar ideas o no.
 - f) Disposición y modo de votar.
 - g) Número de personas y veces que durante la producción de ideas se levantan para consultar las ideas expuestas en fases anteriores.
 - h) Si se hace trabajo en grupos y exposición en alguna de las fases, señalar las características del desarrollo de la exposición de cada grupo y cuantos intervienen.
 - i) Otros detalles de interés.
- 4) **Observaciones; se anotarán otros datos no relacionados en las columnas antes mencionadas, como:**
 - a) El nivel de atención que se le presta en la presentación (tanto si alguna autoridad participa como si se trata de la exposición del director).
 - b) El nivel de conocimiento sobre el tema tratado (el nivel general medio, de un sector de los participantes y las diferencias apreciables entre ellos).
 - c) Si se entienden los enunciados de las cuestiones que se plantean o hay muchas preguntas al respecto.
 - d) Tipo de preguntas o aclaraciones que solicitan.
 - e) Si se producen diálogos paralelos entre los participantes o comentan otras cosas.
 - f) Si hay momentos de desagrado y sus posibles causas.
 - g) El respeto, o no, de los turnos de palabra.
 - h) Si hay momentos de confusión y por qué.
 - i) El número de participantes que toman notas para su uso particular (es un indicador de interés en el tema).
 - j) El número de veces que el director llama la atención o retira el uso de la palabra a algún participante y por qué.
 - k) Si el servicio durante el refrigerio o los descansos fue bueno.
 - l) Las reclamaciones u observaciones dirigidas al director de la técnica.
 - m) Las opiniones sobre la técnica u otras cuestiones al cierre de las sesiones o de las fases.
 - n) Cualesquiera otros datos que contribuyan a tener una radiografía más exacta de lo acontecido durante el trabajo y contribuyan a mejorar el mismo en las sesiones sucesivas.

Cuadro A)1)
La clasificación de las ideas individuales antes de consignarlas en los Post-It

PROBLEMAS EXPRESADOS INDIVIDUALMENTE [antes de consignarlos en los Post-It (que verán los demás)]	P R O B L E M A S		Ideas	Partici	pante
	Definidos después por el grupo de trabajo	Letra	Can-tidad	Identi-ficación	Can-tidad.
Dispensarios médicos insuficientes.... e ineficientes	SUBCENTROS DE SALUD: MALA ATENCIÓN, FALTA, PERSONAL Y EQUIPAMIENTO; INSUFICIENTE INFRAESTRUCTURA	A	6	1	6
Centro médico completo		A		3	
Agilidad en la atención médica		A		8	
Salud		A		10	
Atención en los centros de salud		A		11	
No hay atención medica en el centro de salud		A		5	
Falta de generación de empleo a personas que mantienen hogares (empleo en casa-madres). Tienen muchos niños y no es posible que salgan a trabajar	FALTA EMPLEO EN. DOMICILIO	B	1	12	1
Falta de organización barrial por falta de dirigencia. Presidente	FORTALECER ORGANIZACIONES BARRIALES	C	7	3	7
Falta directivos del barrio		C		4	
Falta de dirigencia barrial		C		7	
Falta directivos con formación para aportar ideas y realizarlas y que todo sea para un conglomerado		C		12	
No tenemos un comité dirigentes		C		13	
Nomenclatura, nombres de las calles	SEÑALÉTICA	C	7	1	7
Comunicación	COMUNICACIÓN	C		10	
No hay oportunidades de trabajar	ALTO INDICE DE DESEMPLEO	D	2	13	1
No hay trabajo		D		13	
Transporte público escaso	TRANSPORTE PÚBLICO INEFICIENTE E INSUFICIENTE	E	9	3	9
Transporte		E		4	
Transporte insuficiente		E		7	
Falta de transporte público		E		8	
Transporte		E		10	
Transporte		E		11	
Transporte público deficiente		E		1	
Transporte: Servicio de mala calidad, van muy lentos, sube gente dondequiera, no ayudan a los ancianos y discapacitados.		E		2	
Falta de unidades de transporte para movilizarnos		E		13	
Educación		FALTA CAPACITACIÓN DE LOS MAESTROS		F	
Educación	F	10			
Educación	F	11			

Continúa cuadro A)1)

No hay espacios para el desarrollo cultural	FALTA INFRAESTRUCTURA DE RECREACION	G	9	1	7
Falta de áreas verdes		G		1	
Falta cultura ¿espacio?		G		4	
Áreas de recreación		G		4	
Falta de áreas deportivas		G		7	
Falta de áreas verdes, áreas recreativas para los niños		G		8	
Falta de actividades que puedan realizar niñez y juventud- como cursos gratis que pueda entretenerlos y enseñarles ...para que los aleje de drogas y delincuencia		G		12	
Faltan espacios de esparcimiento, parques		G		6	
Áreas verdes		G		11	
Micro tráfico de drogas		TRÁFICO DE DROGAS		H	
La venta de drogas	H		7		
Drogadicción en la "P", los "Z" y colegios	H		6		
Infraestructura educativa	FALTA INFRAESTRUCTURA DE EDUCACIÓN	I	2	5	2
Centros Infantiles: Hay que mejorar la calidad del servicio con la ayuda del barrio		I		2	
Seguridad: Es uno de los factores que mas ha afectado al Barrio	CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS QUE FAVORECEN LA DELINCUENCIA	J	10	2	9
Delincuencia y robos de casas y personas		J		1	
Inseguridad		J		4	
Delincuencia		J		3	
Falta de seguridad		J		8	
La delincuencia		J		7	
Seguridad		J		10	
La delincuencia		J		11	
Seguridad del barrio		J		11	
Inseguridad, alto índice de delincuencia		J		13	
Falta de mantenimiento de ojos de cámaras de vigilancia águila	FALTA PERSONAL POLICIAL	K	4	9	4
Escasa vigilancia policial		K		1	
Escasos patrullajes		K		3	
Falta de autoridades policiales <i>por lo cual aumenta la delincuencia</i>		K		9	
Deterioro de alcantarillado... y calles	MALA PRESTACION DE SERVICIOS PÚBLICOS	L	7	3	5
Sumideros taponados		L		3	
Muchos perros en las calles		L		7	
Mejorar la iluminación en sectores		L		7	
Falta de mantenimiento de la vías públicas		L		9	
No hay buenas calles		L		5	
Medio ambiente				10	
Educación sexual de jóvenes	EDUC. SEX. ADOLESCENTES	M	1	6	1

Continúa cuadro A)1)

Salud: Si bien los servicios de salud existen, falta infraestructura para cubrir a todo el barrio	FALTA ATENCION PERMANENTE EN SALUD	N		2	
Atención permanente		N	2	5	2
Nuestros hijos en las escuelas y colegios están dispersos	SISTEMA DE CUPOS	Ñ	1	13	1
No hay oportunidades de capacitación ... y desarrollo de emprendimientos	FALTA APOYO A MICROEMPRESAS	O		13	
Motivación a fuentes de trabajo micro empresariales (autoempleo-microempresas)		O	2	3	2
Agentes de tránsito	AGENTES DE TRANSITO	P	1		1
Solidaridad	PERDIDA DE VALORES	Q		4	
Intolerancia		Q		10	
Calidez humana (relaciones humanas)		Q		10	
No tener un objetivo común (individualismo)		Q		10	
Adolescencia sin rumbo, embarazos, falta interés en educarse y prosperar, falta motivación		Q		12	
Falta de interés y solidaridad entre vecinos		Q		13	
Falta de interés en los bienes del barrio (bienes comunes)		Q		7	
Los vecinos son descorteses		Q		13	
Infidelidad en los hogares jóvenes		Q	9	13	5
Infraestructura vial	INFRAESTRUCTURA VIAL	R	1	6	1
Falta de educación (en higiene) a la sociedad en cuestión de aseo	EDUCACION			9	
Alcoholismo en La "P"	ALCOHOLISMO		1	13	1
Peleas de jóvenes	PELEAS DE JÓVENES		1	13	1

OBSERVACIONES:

A/ Las columnas para clasificar los datos se atienen a lo siguiente:

- Columna 1ª. Son los problemas tal y como los describieron inicialmente los participantes en las hojas que se les dio, antes de que los trasladaran a los POST-IT.
- Columna 2ª. En la que se anotan y agrupan esas ideas según la relación de problemas que después definió el grupo. Posteriormente, el estudio detallado de las ideas individuales en los Post-It permite incorporar mas ideas a esos problemas (como SEÑALÉTICA que se incorpora al problema C, porque así lo decidieron los participantes).
- Columna 3ª. Letra correspondiente al problema. Al final se relacionan tres problemas que no encajan con los anteriores.
- Columna 4ª. Señala la cantidad de ideas aportadas de ese tipo de problema.
- Columna 5ª. Se identifica con un número al participante que aportó esa idea. Un participante no quiso entregar la hoja con sus ideas.
- Columna 6ª. Indica la cantidad de participantes que aportaron ideas relativas a ese problema.

Fin del cuadro A)1)

Cuadro A)2)
Las ideas individuales antes de consignarlas en los Post-It

L O S P R O B L E M A S <i>Definidos después por el grupo</i>	Letra	I D E A S		PARTICI PANTES		PONDE RACION		% ACU MULADO	(b) Nivel de importancia	
		Cantidad	%	Cantidad	%	I x P	%			
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	10	12	9	69	775	20	20	M I	
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	9	11	9	69	697	18	38		
Falta infraestructura de recreación	G	9	11	7	54	542	14	52	B I	
Falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática	C	7	8	7	54	422	11	63		
Pérdida de valores	Q	9	11	5	38	387	10	73	I	
Subcentros de Salud: mala atención y equipamiento, insuficiente infraestructura...	A	6	7	6	46	310	8	81		
Mala prestación de servicios públicos	L	7	8	5	38	301	8	89	I M	
Falta personal policial	K	4	5	4	31	138	4	93		
Falta capacitación de los maestros	F	3	4	3	23	77	2	95	P I	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	3	4	3	23	77	2	97		
Falta infraestructura educativa	I	2	2	2	15	34	1	98		
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	2	2	2	15	34	1	99		
Falta apoyo a microempresas	O	2	2	2	15	34	1	100		
Alto índice de desempleo en el barrio	D	2	2	1	8	17	0	100	S I	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	1	1	1	8	9	0	100		
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	1	1	1	8	9	0	100		
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse para estudiantes...	N	1	1	1	8	9	0	100		
Falta pericia de agentes de tránsito	P	1	1	1	8	9	0	100		
Falta infraestructura vial	R	1	1	1	8	9	0	100	S I	
<i>No definidos después por el grupo, ni integrables en esa clasificación</i>										
Falta educación en higiene	Otros	1	1	1	8	9	0	100		
Alcoholismo	Otros	1	1	1	8	9	0	100		
Peleas de jóvenes	Otros	1	1	1	8	9	0	100		
TOTAL . . .		83	100	13 (a)		3916	100	100		

OBSERVACIONES

(a) El número de participantes fue de 14. Pero uno no quiso entregar las hojas con las ideas que anotó inicialmente.

(b) Criterios para asignar el nivel de importancia.

La cualificación de los problemas pretende dar una idea de su importancia relativa. Se parte de la noción de importancia media, que se calcula haciendo la media de la ponderación total (el cien por ciento) dividido entre el número de ideas aportadas en esta fase.

En este caso será: $3916 \text{ (o } 100) / 19 + 3$. Resultando: $100 / 22 = 4,54$; aproximadamente 5. Así es posible clasificar los problemas como:

a' / (MI) Máxima importancia, mas del triple de IM

b' / (BI) Bastante importancia, del doble al triple de IM

c' / (I) Importante, desde IM hasta el doble de ese valor

Las cantidades hay que tomarlas como valores de referencia, no en sentido estricto.

d' / (IM) Importancia media (5 [+/-1] en %)

e' / (PI) Poca importancia, desde IM hasta uno (1)

f' / (SI) Sin importancia, de valores menores de 1 a 0

Cuadro A)3)
Los datos del trabajo en grupo

¿Señale usted cuales son los problemas de todo tipo que afectan al Barrio "X"?					
Distrito "Y", Ciudad "K", ... de de 2016					
Relación de ideas expresadas individualmente (I)	Concepto que agrupa las ideas	Nº de votos	Nº de votantes	Nº de tarjetas	(a) Nº de particip.
Dispensarios médicos; insuficientes e ineficientes	(A) SUBCENTROS DE SALUD: 1/ MALA ATENCIÓN; 2/ FALTA PERSONAL 3/ FALTA EQUIPAMIENTO 4/ INSUFICIENTE INFRAESTRUCTURA	31	13	7	7
Área de salud insuficiente					
Salud: Falta personal para buena atención					
Centro médico incompleto					
Salud: Mala atención a tiempo					
Maltrato de usuarios de salud					
Falta de buena atención médica en el Centro de Salud M.					
Mujeres muchos hijos no pueden salir a trabajar. Falta empleo en casa.	(B) FALTA SIST. DE EMPLEO DOMICILIO	22	7	1	1
Falta de comunicación desde la familia y mas con el entorno	(C) FALTA FORTALECER ORGANIZACIONES BARRIALES PARA ENFRENTAR LA NUEVA PROBLEMÁTICA	21	9	13	13
Directivos formados en dirección barrial					
Falta de comunicación entre vecinos					
No hay dirigencia. No hay gestión para obras					
Falta de comunicación entre vecinos					
No hay interés en los bienes del barrio					
No hay dirigentes					
Falta de colaboración de la comunidad					
Falta de interés y solidaridad entre los vecinos del barrio					
Conflictos en la organización barrial					
Las calles del barrio no tienen nombres					
No tener un objetivo. Los vecinos del barrio no buscamos el buen vivir.					
Falta directivos del barrio					
Seguridad. Por desocupación de muchos jóvenes.	(D) ALTO INDICE DE DESEMPLEO EN EL BARRIO	21	10	2	2
Alto índice de desempleo en el barrio	(E) TRANSPORTE PUBLICO INEFICIENTE E INSUFICIENTE	20	11	9	8
Falta de transporte público					
Transporte escaso					
Falta de transporte					
Transporte público deficiente					
Transporte insuficiente					
Mas buses para el acceso al barrio					
Transporte. Falta de unidades en horas pico					
Mal servicio de transporte					
Transporte. Los buses van llenos					

Continúa cuadro A)3)...

Educación: Por falta de interés de los educandos y la economía	(F) FALTA CAPACITACIÓN DE LOS MAESTROS	15	9	3	3
Educación: Mala atención a los estudiantes					
Educación: Falta de conocimiento					
No hay parque ni áreas verdes	(G) FALTA INFRAESTRUCTURA DE RECREACIÓN	15	9	8	7
Falta de parques recreativos					
Áreas recreativas falta					
Áreas verdes. Falta de preocupación de nuestra gente					
Falta de áreas deportivas					
No hay espacios para el desarrollo cultural y artístico					
(faltan) Áreas de recreación. Canchas.					
No hay actividades que puedan entretener y enseñar					
Incremento tráfico de drogas	(H) INCREMENTO (DEL) MICROTRÁFICO DE DROGAS	14	8	4	4
Hay venta de drogas					
Inseguridad en colegios y escuelas (robos y venta de drogas)					
Venta de drogas en el barrio	(I) FALTA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	10	8	3	3
Centros Infantiles. Prestadores el servicio: les falta atención y educación					
Falta de instituciones educativas en el barrio					
Centros de desarrollo infantil. Falta calidad de servicio.	(J) CONDICIONES SOCIO-ECONOMICAS QUE FAVORECEN LA DELINCUENCIA	9	7	8	8
Mucha delincuencia					
Hay delincuencia					
Robo de casas y personas					
Inseguridad, no se puede transitar de noche					
Inseguridad del barrio					
Inseguridad policial					
La inseguridad, delincuencia y drogadicción es alta					
Barrio inseguro	(K) FALTA PERSONAL POLICIAL	9	4	7	5
Mas control policial en las noches					
Delincuencia. No hay muchos policías en el barrio					
Falta de autoridades policiales					
Escasa vigilancia policial					
(In)Seguridad del barrio por falta de Unidad Policial					
Falta mantenimiento de ojos de águila					
Poner ojos de águila en sitios estratégicos					

Continúa cuadro A)3)...

Falta de mantenimiento de vías públicas	(L) MALA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	8	5	9	8
Falta iluminación					
Poca iluminación en parques					
Sumideros taponados					
Adecuación de la vía de acceso al barrio					
Perros en las calles					
Deterioro del adoquinado					
Calles destruidas. Falta de preocupación del barrio y de las autoridades.					
Medio ambiente. Muchos excrementos en las calles.					
Embarazos (de) adolescentes	(M) FALTA EDUCACIÓN SEXUAL PERMANENTE. PARA ADOLESCENTES	7	4	1	1
Falta servicio de atención permanente	(N) FALTA SERVICIO DE ATENCIÓN PERMANENTE [EN SALUD]	7	5	1	1
Educación: Dispersión en las unidades educativas	(Ñ) FALTA ORGANIZAR UN SISTEMA DE CUPOS QUE NO DISPERSE ESTUDIANTES DE UNA MISMA FAMILIA	6	5	1	1
Falta de apoyo a microempresarios	(O) FALTA APOYO A MICROEMPRESAS	6	4	1	1
Transporte: No hay una buena coordinación por los agentes de Tránsito	(P) FALTA PERICIA DE LOS AGENTES DE TRÁNSITO	6	3	1	1
Pérdida de valores y compromiso de los moradores. No hay respeto	(Q) PERDIDA DE VALORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS	4	4	2	2
Calidez humana: Falta de amor a su familia y a todos (los) de su entrono					
Falta infraestructura vial	(R) FALTA INFRAESTRUCTURA VIAL	1	1	1	1
TOTAL...	19	232 (b)	14	82	14

OBSERVACIONES:

(a) Es el número de participantes que aportaron ideas en cada problema

(b) Se perdieron seis votos (17 votos x 14 participantes = 238 votos)

Fin cuadro A)3)

Cuadro A)4)
Percepción individual de la importancia de los problemas (en los Post-It)

CONCEPTOS-SÍNTESIS		DATOS Y CÁLCULO DE LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL							CUALIFICACIÓN
Descripción de los problemas	L e t r a	Nº de tarjetas (T)		Nº de participantes (P) (a)		P O N D E R A C I O N (P x T)			
		Total	%	Total	%	Total	%	% Ac.	
Falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática	C	13	16	13	93	1472	30	30	MI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	9	11	8	57	627	13	43	BI
Mala prestación de servicios públicos	L	9	11	8	57	627	13	56	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	8	10	8	57	557	11	67	I
Falta infraestructura de recreación	G	8	10	7	50	488	10	77	
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y equipamiento...	A	7	9	7	50	427	9	86	IM (b)
Falta personal policial	K	7	9	5	36	305	6	92	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	4	5	4	29	139	3	95	PI
Falta capacitación de los maestros	F	3	4	3	21	78	2	97	
Falta infraestructura educativa	I	3	4	3	21	78	2	99	SI
Alto índice de desempleo en el barrio	D	2	2	2	14	35	1	100	
Pérdida de valores	Q	2	2	2	14	35	1	100	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	1	1	1	7	9	0	100	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	1	1	1	7	9	0	100	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	1	1	1	7	9	0	100	
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse estudiantes...	Ñ	1	1	1	7	9	0	100	
Falta apoyo a microempresas	O	1	1	1	7	9	0	100	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	1	1	1	7	9	0	100	
Falta infraestructura vial	R	1	1	1	7	9	0	100	
TOTAL . . .	19	82	100	14			100	100	

OBSERVACIONES:

Es la percepción de los participantes escrita en los Post-It antes de la puesta en común.
Los criterios para asignar el nivel de importancia son los mismos que los indicados en el cuadro A)2)

(a) Número de participantes que han aportado ideas (tarjetas) para cada concepto síntesis.

(b) Importancia media: 5,3 (100/19); redondeado 5. Las variables a incluir son las que se encuentran en un margen de +/- 1 (4/6 en este caso).

Cuadro A)5)
La percepción grupal de los problemas (directa)

CONCEPTOS SÍNTESIS		V O T O S			CUALIFI- CACIÓN
Descripción de los problemas	Letra	Nº	%	% Acu	
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura	A	31	13	13	BI
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	22	9	23	
Falta fortalecer organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática	C	21	9	32	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	21	9	41	
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	20	9	49	
Falta capacitación de los maestros	F	15	7	56	
Falta infraestructura de recreación	G	15	7	62	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	14	6	68	IM
Falta infraestructura educativa	I	10	5	73	
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	9	4	77	
Falta personal policial	K	9	4	80	
Mala prestación de servicios públicos	L	8	3	84	PI
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	7	3	87	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	7	3	90	
Falta organizar un sistema de cupos que no disperse a estudiantes de una misma familia	Ñ	6	2	93	
Falta apoyo a microempresas	O	6	2	96	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	6	2	98	
Pérdida de valores	Q	4	2	100	
Falta infraestructura vial	R	1	0	100	SI
TOTAL . . .	19	232	100	100	

OBSERVACIONES:

Es la percepción de los participantes después de la puesta en común.
Los criterios para asignar el nivel de importancia son los mismos que los indicados en el cuadro A)2)

Cuadro A)6)
La percepción grupal de los problemas (ponderada)

CONCEPTOS SÍNTESIS		V O T O S		PARTICI PANTES		POND ERA CION			CUALIFI- CACIÓN
Descripción de los problemas	Letra	nº	%	nº	%	V% x P%	%	% Acu.	
Subcentros de Salud: mala atención... (a)	A	31	13,4	14	100	1340	22	22	M I
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	20	8,6	11	78,6	676	11	33	Bastante
Alto índice de desempleo en el barrio	D	21	9	10	71,4	643	11	44	Importante
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	21	9	9	64,3	579	10	54	Importante
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	22	9,3	7	50,0	465	8	61	
Falta capacitación de los maestros	F	15	6,6	9	64,3	424	7	68	
Falta infraestructura de recreación	G	15	6,6	9	64,3	424	7	75	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	14	5,9	8	57,1	337	6	81	Importancia
Falta infraestructura educativa	I	10	4,5	8	57,1	257	4	85	Media
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J	9	3,8	7	50,0	190	3	88	Poca o Escasa Importancia
Mala prestación de servicios públicos	L	8	3,4	5	35,7	121	2	90	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	7	3,1	5	35,7	111	2	92	
Falta personal policial	K	9	3,8	4	28,6	109	2	94	
Falta organizar un sistema de cupos para los estudiantes	Ñ	6	2,8	5	35,7	100	2	96	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	7	3,1	4	28,6	89	1	97	
Falta apoyo a microempresas	O	6	2,8	4	28,6	80	1	98	
Pérdida de valores	Q	4	1,7	4	28,6	49	1	99	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	6	2,4	3	21,4	51	1	100	
Falta infraestructura vial	R	1	0,3	1	7,1	2	0	100	S I
TOTAL...	19	232	100	14	100	6046	100	100	

OBSERVACIONES:

Es la percepción después de la puesta en común, ponderada según el número de participantes que han percibido como tal cada problema.

Los criterios para asignar el nivel de importancia son los mismos que los indicados en el cuadro A)2).

Importancia media: $100/19 = 5,3$; redondeado 5.

Los problemas se ordenan en función del resultado de la ponderación.

(a) La denominación exacta es: *Subcentros de Salud: mala atención, falta personal y equipamiento, insuficiente infraestructura.*

Plantilla nº 1
La matriz dependencia-motricidad (parte superior)

<p style="text-align: center;"><u>Las instrucciones para rellenar el cuadro</u></p> <p>1.- La pregunta sobre <i>la influencia</i> (negativa) que un problema ejerce sobre otro es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> + ¿Qué nivel de influencia ejerce el problema A sobre el problema B? + ¿Qué nivel de influencia ejerce el problema A sobre el problema C? + Se continúa hasta completar la primera fila, después se pasa a la siguiente hasta el final de los problemas asignados <p>2.- Para rellenar las casillas debe ponerse:</p> <ul style="list-style-type: none"> + (0) Si no ejerce influencia o no es significativa. + (1) Si ejerce alguna influencia. + (2) Ejerce influencia media. + (3) Ejerce mucha influencia o la determina. <p>3.- Entre los miembros del equipo contrastar criterios y llegar a un acuerdo anotando el valor de la influencia en la casilla correspondiente.</p> <p>4.- Si transcurrido un minuto de discusión <u>no hay acuerdo</u> puede optarse por:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dejar la casilla en blanco. + Anotar "el nivel de influencia" que los miembros del equipo han defendido (y no acordado) <p>5.- Cuando lo indique el facilitador, discutir con el equipo que él señale estos mismos valores.</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Rellenar de izquierda a derecha... </p>	
Descripción de las variables	A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z a b c

La matriz dependencia-motricidad (parte inferior)

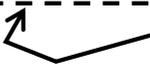
Descripción de las variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	a	b	c		
A	0																															
B		0																														
C			0																													
D				0																												
E					0																											
F						0																										
G							0																									
H								0																								
I									0																							
J										0																						
K											0																					
L												0																				
M													0																			
N														0																		
ñ															0																	
O																0																
P																	0															
Q																		0														
R																			0													
S																				0												
T																					0											
U																						0										
V																							0									
W																								0								
X																									0							
Y																										0						
Z																											0					
a																												0				
b																														0		
c																															0	

Rellenar de izquierda a derecha... 

Plantilla nº 2
El nivel de influencia entre problemas (del caso tratado). Parte superior.

Datos a completar por el Equipo de Trabajo nº _____

<p>Instrucciones para rellenar el cuadro</p> <p>1.- La pregunta sobre <i>la influencia (negativa) que un problema ejerce sobre otro</i> es la siguiente: + ¿Qué nivel de influencia ejerce el problema A sobre el problema B? + ¿Qué nivel de influencia ejerce el problema A sobre el problema C? + Se continúa hasta completar la primera fila, después se pasa a la siguiente hasta el final de los problemas asignados</p> <p>2.- Para rellenar las casillas debe ponerse: + (0) Si no ejerce influencia o no es significativa. + (1) Si ejerce alguna influencia. + (2) Ejerce influencia media. + (3) Ejerce mucha influencia o la determina.</p> <p>3.- Entre los miembros del equipo contrastar criterios y llegar a un acuerdo anotando el “valor” de la influencia en la casilla correspondiente.</p> <p>4.- Si transcurrido un minuto de discusión <u>no hay acuerdo</u> puede optarse por: + Dejar la casilla en blanco. + Anotar “los niveles de influencia” que los miembros del equipo han defendido (y no acordado)</p> <p>5.- Cuando lo indique el facilitador, discutir con el equipo que él señale estos mismos valores.</p> <p>Rellenar de izquierda a derecha... </p>		Sub centros de Salud: mala atención, falta personal y ...	Falta un sistema de empleo en domicilio	Falta fortalecer org. barrial. para enfrentar la nueva problemática	Alto índice de desempleo en el barrio	Transporte público ineficiente e insuficiente	Falta capacitación de los maestros	Falta infraestructura de recreación	Incremento del micro tráfico de drogas	Falta infraestructura educativa	Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	Falta personal policial	Mala prestación de servicios públicos	Falta educación sexual permanente para adolescentes	Falta servicio de atención permanente (en salud)	Falta organizar un sistema de cupos que no disperse estudiantes...	Falta apoyo a microempresas	Falta pericia de agentes de tránsito	Pérdida de valores	Falta infraestructura vial
Descripción de las variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R	

 Cortar por aquí

Plantilla nº 2: El nivel de influencia entre problemas (del caso tratado). Parte inferior.

Pegar aquí con pegamento en barra u otro la página 1

Descripción de las variables		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ñ	O	P	Q	R
Subcentros de Salud: mala atención...	A	0																		
Falta un sistema de empleo en domicilio	B		0				Los Equipos 3 y 4													
Falta fortalecer org. barrial. para enfrentar la nueva problemát.	C			0																
Alto índice de desempleo en el barrio	D				0															
Transporte público ineficiente e insuficiente	E					0	tacharán													
Falta capacitación de los maestros	F						0													
Falta infraestructura de recreación	G							0		las filas A a J										
Incremento del micro tráfico de drogas	H								0											
Falta infraestructura educativa	I									0										
Condiciones socio-económicas que favorecen la delincuencia	J										0									
Falta personal policial	K											0								
Mala prestación de servicios públicos	L		Los Equipos 1 y 2										0							
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M													0						
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N														0					
Falta organizar un sistema de cupos para los estudiantes...	Ñ						tacharán									0				
Falta apoyo a microempresas	O																0			
Falta pericia de agentes de tránsito	P						las filas K a R											0		
Pérdida de valores	Q																			0
Falta infraestructura vial	R																			0

Rellenar de izquierda a derecha...



Cuadro A)7)
La estructura de los problemas: Potencia relacional

P O T E N C I A R E L A C I O N A L													
P R O B L E M A S		GRADO DE INFLUENCIA				Nº RELACIONES				POT RELACION			CUALI
Definición	Letra	Trans. Gi _t	Recib. Gi _r	Total	Gi %	Trans. Nr _t	Recib. Nr _r	Total Nt	Nr %	Gi x Nr	%	Acumulado	FICACION
Mala prestación de servicios públicos	L	38	20	58	12,8	16	10	26	12,5	160	23,4	23	MI
Incremento del micro tráfico de drogas	H	15	27	42	9,3	7	12	19	9,1	84,6	12,4	36	BI
Pérdida de valores	Q	21	20	41	9,0	9	10	19	9,1	81,9	12,0	48	I
Falta fortalecer organiz. barrio para enfrentar problemática	C	32	6	38	8,4	14	3	17	8,2	68,9	10,1	58	
Alto índice de desempleo en el barrio	D	14	22	36	7,9	6	11	17	8,2	64,8	9,5	67	
Condiciones soc-econ. que favorecen la delincuencia	J	11	22	33	7,3	4	10	14	6,7	48,9	7,1	74	
Falta apoyo a microempresas	O	12	13	25	5,5	5	5	10	4,8	26,4	3,9	78	IM
Subcentros de Salud: mala atención, falta personal...	A	13	10	23	5,1	5	4	9	4,3	21,9	3,2	81	PI
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	10	11	21	4,6	5	5	10	4,8	22,1	3,2	85	
Falta educación sexual para adolescentes	M	6	14	20	4,4	3	7	10	4,8	21,1	3,1	88	
Falta infraestructura educativa	I	7	12	19	4,2	4	5	9	4,3	18,1	2,6	90	
Falta capacitación de los maestros	F	13	4	17	3,7	7	2	9	4,3	15,9	2,3	93	
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	7	11	18	4,0	3	5	8	3,8	15,2	2,2	95	
Falta personal policial	K	4	7	11	2,4	3	3	6	2,9	7,0	1,0	96	
Falta organizar sistema de cupos para estudiantes....	ñ	7	4	11	2,4	4	2	6	2,9	7,0	1,0	97	
Falta infraestructura de recreación	G	6	6	12	2,6	3	2	5	2,4	6,2	0,9	98	
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	6	5	11	2,4	3	2	5	2,4	5,8	0,8	99	
Falta infraestructura vial	R	2	9	11	2,4	1	4	5	2,4	5,8	0,8	100	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	3	4	7	1,5	2	2	4	1,9	2,9	0,4	100	SI
TOTAL ...		227	227	454	100	104	104	208	100	684	100	100	

OBSERVACIONES:

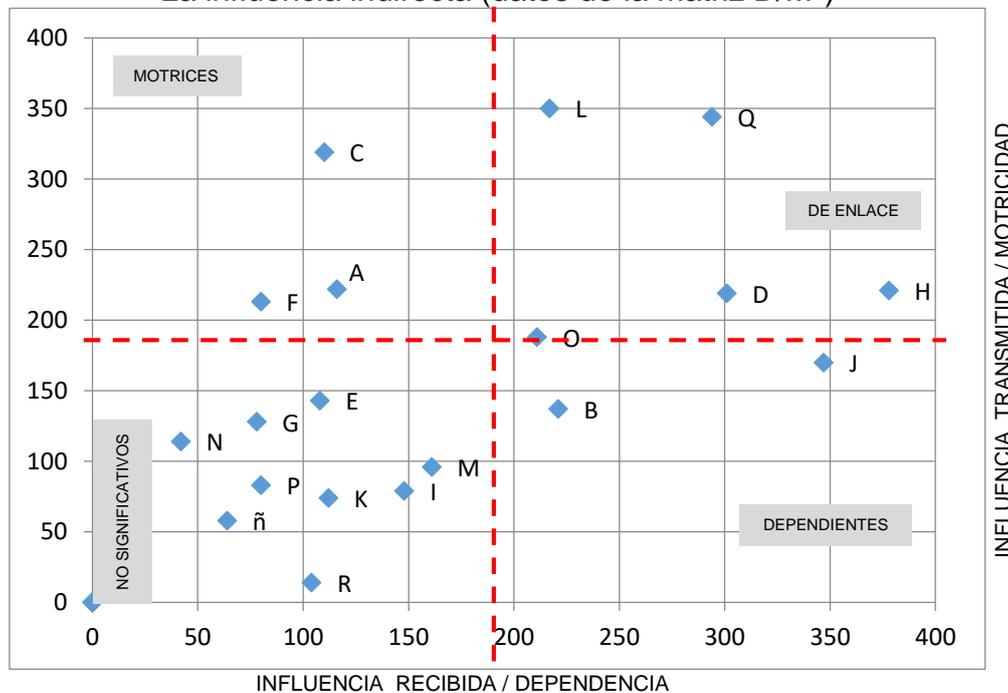
Grado de influencia: es el total de la influencia recibida y transmitida por cada problema. Se expresa, además, en tanto por ciento (Gi %)
 Número de relaciones es el total del número de relaciones que "llegan a" o "salen de" cada problema. Se expresa en tanto por ciento (Nr %)
 Potencia relacional: es el resultado de multiplicar Gi x Nr. Se expresa en tanto por ciento.
 Los criterios para asignar el nivel de importancia son los mismos que los indicados en el cuadro A)2).
 La importancia media: Se obtiene de dividir $100/19 = 5,26$; 5 aproximadamente.

Cuadro A)8)
La matriz dependencia/motricidad al cuadrado. Matriz D/M²

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R		
A	21	10	4	15	9	10	9	15	13	18	10	16	18	0	6	13	10	16	9	222	
B	0	21	12	20	0	2	0	21	4	21	4	7	3	0	0	8	2	12	0	137	
C	9	20	12	27	9	6	3	46	7	36	6	38	24	9	8	13	6	31	9	319	
D	6	21	8	33	6	2	6	26	12	26	12	11	5	4	0	12	2	21	6	219	
E	6	4	6	5	10	10	6	15	6	13	4	9	13	0	4	12	10	4	6	143	
F	10	14	8	19	6	8	6	23	10	26	8	10	10	0	8	16	8	17	6	213	
G	6	12	0	12	6	4	6	12	10	10	8	4	4	0	4	6	4	14	6	128	
H	6	14	8	21	6	8	6	37	6	24	4	8	12	0	8	22	8	17	6	221	
I	0	10	4	12	4	0	0	12	6	9	2	2	0	0	0	6	0	10	2	79	
J	0	12	12	13	0	6	0	22	6	31	6	15	9	0	0	21	6	11	0	170	
K	5	6	0	7	3	2	3	3	7	8	6	4	2	0	2	3	2	8	3	74	
L	4	21	12	45	12	4	0	48	14	42	6	43	21	9	6	13	4	38	8	350	
M	0	4	8	2	0	4	0	16	0	12	0	12	12	6	0	10	4	6	0	96	
N	10	4	0	6	6	4	6	10	6	4	4	6	10	6	4	6	4	12	6	114	
ñ	0	4	4	4	2	0	0	8	0	10	0	4	0	0	4	6	0	8	4	58	
O	6	14	6	20	6	0	6	25	10	25	10	6	2	4	0	22	0	20	6	188	
P	6	4	0	2	6	4	6	6	6	4	4	2	4	0	4	6	4	7	8	83	
Q	21	26	6	38	17	6	15	33	25	28	18	16	12	4	6	16	6	36	15	344	
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	6	4	14	
	116	221	110	301	108	80	78	378	148	347	112	217	161	42	64	211	80	294	104		
	S	U	M	A				I	N	F	L.			R	E	C	I	B	I	D	A

A	Deficiencias Subcentros de Salud...	K	Falta personal policial
B	Falta un sistema de empleo en domicilio	L	Mala prestación de servicios públicos
C	Debilidad orgz. barriales ante nueva problemática	M	Falta educación sexual para adolescentes
D	Alto índice de desempleo en el barrio	N	Servicio de atención permanente (en salud)
E	Transporte público ineficiente e insuficiente	N	Sistema de cupos para estudiantes
F	Falta capacitación de los maestros	O	Falta apoyo a microempresas
G	Falta infraestructura de recreación	P	Falta pericia de agentes de tránsito
H	Incremento del micro tráfico de drogas	Q	Pérdida de valores
I	Falta infraestructura educativa	R	Falta infraestructura vial
J	Condiciones que favorecen la delincuencia		

Gráfico A)1)
La influencia indirecta (datos de la matriz D/M²)



Punto medio: X: $378 / 2 = 189$ Y: $350 / 2 = 175$

Cuadro A)9)
Las soluciones según problemas de referencia y transversales

S O L U C I O N E S							
La descripción de las aportaciones (a)	Según problema	T R A N S V E R S A L				PARTICI PANTE	
		Capacitación	Participación	Diagnóstico	Otras	Identificación	Total (b)
Traer personal capacitado para mejor atención. Motivación al personal para mejorar atención [CAP. Y MOTIVACION]	A	1				1	
+ Cursos de capacitación para el personal médico. [CAPACITACION PERSONAL MEDICO]	A	1				4	
3/ Política de atención al cliente, en capacitación a los funcionarios de atención a la salud. [CAP. PERSONAL MEDICO]	A	1				9	
+ Formar una Comisión para solicitar que haya personal capacitado [CAPACITACIÓN PERSONAL MEDICO]	A	1	1			10	
+ Capacitación a los médicos y así mejorar el trato al paciente. [CAPACITACIÓN PERSONAL MEDICO]	A	1				5	
Departamento bien equipado. [CENTROS SALUD - DOTACIÓN DE MATERIAL]	A					1	
+ Implementación de equipos médicos. [CENTROS SALUD - DOTACIÓN DE MATERIAL]	A					4	
+ Extensión de los horarios de atención al paciente. [CENTROS SALUD - HORARIO DE ATENCIÓN]	A					4	
+ Facilidad de entrega de receta médica. [CENTROS SALUD - RECETAS]	A					4	
+ Designar espacios físicos mas grandes para nuevos dispensarios. [C. SALUD - ESPACIO Y DISPENSARIOS]	A					7	
+ Aumentar el número de enfermeros y doctores que atienden en los Centros de Salud. [C. SALUD - FALTA PERSONAL]	A					7	
1/ Aplicación de una política de mejora en atención en salud. [MEJORAR LA POLITICA DE SALUD]	A					9	
4/ Sancionar la mala atención de prestación de salud. [CENTRO DE SALUD - SANCIONAR LA MALA ATENCIÓN]	A					9	
+ Crear una comisión conformada por los tres sectores para gestionar los fondos para la construcción de los dispensarios. [COMISION BARRIAL PARA CONSTRUCCION DE DISPENSARIOS]	A		1			7	
+ Formar Comisión con las personas que realmente necesitamos para solicitar Centros de Salud mas equipados. [COMISION BARRIAL: SOLICITAR CENTRO DE SALUD MAS EQUIPADO]	A		1			10	
+ Buscar ayuda para gestionar mejor atención en los Subcentros M y V. [SUBCEN. DE SALUD-MEJOR ATENCION]	A					11	
+ Buscar ayuda entre compañeros del barrio para que ayuden a gestionar o ver dónde acudir para entre más multitud más nos hicieran caso. [PRESIONAR PARA OBTENER AYUDA]	A					11	
+ Aprovechar las campañas políticas y exponerles nuestras necesidades. [PRESIONAR PARA OBTENER AYUDA]	A					10	
2/ Construcción de un centro de salud integral que atienda la atención ambulatoria, laboratorio, emergencias, en Coordinación o en convenio con la comunidad y el Estado. [CONSTRUIR UN CENTRO DE SALUD INTEGRAL]	A		1			9	
Dar a conocer a todos y unimos las personas, las organizaciones, investigar a fondo lo que sucede e ir al Ministerio de Salud con propuestas de cambio. [ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA SANIDAD PUBLICA]	A		1	1		6	
TOTAL IDEAS...	20	5	5	1	0		8
+ Iniciar un proceso de capacitaciones para brindar herramientas a los trabajadores, para que puedan trabajar desde casa. [CAPACITACION PARA TRABAJO EN EL HOGAR]	B	1				7	
+ TELETRABAJO. ¿...? trabajar desde el hogar con una invitación a las empresas públicas y privadas para dar a conocer las actividades que puede realizar la gente de esta parroquia. [SISTEMA DE EMPLEO A DOMICILIO]	B					8	
Crear el sistema (de empleo a domicilio) [CREAR SISTEMA DE EMPLEO A DOMICILIO]	B					2	
Crear un sistema informático que agrupe a los aspirantes a trabajar desde casa. [CREAR SISTEMA INFORMATICO]	B					7	
+ Abriría una página en internet para ayudarme y ayudar a ver quien desea contratar o enviar trabajo a casa, para sí tener empleo en domicilio. [CREAR PAGINA WEB]	B					11	
+ Gestionar entrevistas con empleadores que soliciten trabajo con INTERNET. [ENTREVISTAS EMPRESAS TELETRTRABAJO]	B					7	
1/ Generar una política e incentivo desde el Estado para tele-trabajar en casa o en sector. [POLITICA DE TELETRABAJO]	B					9	
TOTAL IDEAS...	7	1					5

Continúa cuadro A)9)

Formar una buena directiva	[FORMACIÓN DE LIDERES BARRIALES]	C	1				1	
Capacitar a la gente comprometida que quiera involucrarse en liderar las gestiones, proyectos, soluciones a la problemática.	[CAPACITAR A LIDERES COMPROMETIDOS]	C	1				4	
Pedir a una organización capacitado(ra) para el desarrollo personal	[CAPACITACION DESARROLLO PERSONAL]	C	1				6	
4/ Capacitación permanente a directivos del barrio en temas de gobierno local, buenas prácticas corporativas.	[FORMACION PERMANENTE DE LIDERES]	C	1				9	
1/ Realizar campañas de fortalecimiento de organizaciones barriales por parte de G,s, M,s y MIE, MID.; dar a conocer o motivar la importancia de tener organizaciones barriales	[FORTALECER ORGANIZACIONES BARRIALES]	C	1				9	
3/ Crear una escuela de formación política en el Barrio	[CREAR ESCUELA DE FORMACION EN BARRIO]	C	1				9	
Organizar y dar a conocer	[REORGANIZACION Y COMUNICACION]	C					2	
+ Iniciar conversaciones con los grupos que disputan el liderazgo del barrio para que solucionen sus problemas y unificar esfuerzos.	[DISPUTAS POR EL LIDERAZGO Y NECESIDAD DE UNIFICAR ESFUERZOS]	C					7	
Invitar e indicar la nueva problemática donde se necesita que influya la directiva barrial.	[ANALIZAR N. PROBLEMÁTICA]	C			1		8	
2/ Ejercer mayor control de organizaciones barriales para que éstas cumplan con sus funciones en beneficio de los moradores del barrio y no a sus intereses personales. El control lo ejercen las autoridades competentes, sean estos municipios, MIE, etc.	[ORGANIZACION BARRIAL: MAYOR CONTROL, CUMPLIR FUNCIONES, ALEJAR INTERESES PERSONALES]	C				1	9	
5/ Organizaciones barriales comprometidas a trabajar por el barrio.	[ORGANIZACIONES BARRIALES: SU COMPROMISO]	C					9	
+ Tratar de arreglar las diferencias en (tre) compañeros. Para tener una nueva comunicación para poder fortalecer y crear una buena organización barrial.	[ORGANIZACION BARRIAL: DIFERENCIAS ENTRE COMPAÑEROS]	C				1	10	
NUEVA COMUNICACIÓN. FORTALECER LA ORGANIZACIÓN. CREAR UNA ¿NUEVA? ORGANIZACIÓN								
En esto buscamos a la dirección que está activa y le expusiera la problemática que tenemos los moradores a falta de organizaciones. Que hay mucho que hacer en el barrio. Y que no haya discordia y mejor solucionar todas las necesidades del barrio.	[ORGANIZACION BARRIAL: UNA DIRECCION ACTIVA. EXPONER LA PROBLEMÁTICA]	C					11	
FALTA DE ORGANIZACIÓN. DISCORDIAS. NECESIDADES NO SATISFECHAS								
La dirigencia barrial podría incentivar la oferta de servicios en el mundo público y Privado.	[ORGANIZACION BARRIAL: DIRIGENTES QUE PROMUEVAN MICROEMPRESAS (SUS PRODUCTOS)]	C					4	
Tener una buena directiva barrial	[FALTA DIRECTIVA BARRIAL (BUENA)]	C					3	
+ Reunirse entre los vecinos para poner nombres a las calles y con los resultados acudir al Municipio y legalizar el proceso de nombres de las calles.	[REUNIR VECINOS PARA PONER NOMBRE A LAS CALLES Y LEGALIZAR]	C		1			7	
+ Que la dirigencia barrial se ponga a trabajar con los proyectos.	[DIRIGENTES: QUE TRABAJEN EN PROYECTOS]	C					4	
TOTAL IDEAS...		17	6	1	1	2		10
+ Organizar a la gente para identificar qué tipo de capacitación tiene que ¿función? puede desempeñar para prestación de servicio.	[DIAGNOSTICAR DE CAPACITACION PARA EL EMPLEO]	D	1	1	1		4	
Deberíamos promocionarnos, informando sobre nuestro desempeño laboral.	[PUBLICIDAD PARA EL EMPLEO]	D					10	
Hacer publicidad (de) nuestros servicios	[PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE SERVICIOS]	D					3	
Involucrar a los dirigentes barriales en proyectos de autogestión.	[DIRIGENTES Y PROYEC. DE AUTOGESTIÓN]	D					4	
Fomentar las diferentes organizaciones para que logre(n) implementar fuentes de empleo	[CREAR FUENTES DE EMPLEO]	D		1			4	
Tratar de capacitarnos en talleres de diferentes áreas, para obtener cualquier empleo.	[CAPACITACION PARA EL EMPLEO]	D	1				10	
+ Capacitar a las personas para que tengan iniciativa en crear proyectos.	[CAPACITACION EN PROYECTOS]	D	1				5	
Poner mayor interés en buscar capacitaciones;	[CAPACITACION PARA EL EMPLEO]	D	1				6	
... formar grupos para hacer un estudio de entorno y...	[HACER UN ESTUDIO DE ENTORNO]	D		1	1		3	
+ Crear una bolsa de empleo con todos los desempleados de nuestro barrio.	[CREAR BOLSA DE EMPLEO]	D					7	
Avisaría a mis vecinos que (están) desempleados, que acudan a esto ¿...? empleo, para ver así estar mas y nos ayuden en empleos; o a su vez a buscar empleo.	[BÚSQUEDA DE EMPLEO]	D					11	
Buscar el apoyo de la institución gubernamental para poder lograr fuentes de empleo.	[BUSCAR APOYO PÚBLICO EMPLEO]	D					4	
+ Crear vínculos con empresas que se encuentren interesadas en contratar gente.	[CONTACTO CON EMPRESAS]	D					7	
+ Crear fuente de empleo donde puedan acceder con mayor facilidad mujeres que tengan sus hijos	[CREAR FUENTE DE EMPLEO]	D					5	
+ Buscar ayuda para mejorar y agilizar proyectos barriales.	[FINACIAR Y MEJORAR PROYECTOS]	D					5	
TOTAL IDEAS...		15	4	3	1	0		7

Continúa cuadro A)9)

+ Capacitar a los transportistas y ayudantes en buena atención y trato a pasajeros. [CAPAC. PERSONAL TRANSP. PÚBLICO]	E	1				7	
5/ Capacitación a todos los conductores de transporte público en temas de: mejorar la atención al cliente, buen trato al usuario, conducción responsable, respeto de paradas, etc. [CAPACITAR AL PERSONAL DEL TRANSPORTE PÚBLICO]	E	1				9	
.... que tanto choferes como ayudantes se eduquen mejor [CAPACITAR AL PERSONAL DEL TRANSPORTE PÚBLICO]	E	1				3	
+ Pondría una queja sobre el personal por la falta de educación que tiene con sus trabajadores en las oficinas de la compañía. [MALTRATO DE LA EMPRESA AL PERSONAL DEL TRANSPORTE PÚBLICO]	E	1				11	
Unidades nuevas y grandes para mejor servicio [BUSES NUEVOS Y MAS GRANDES]	E					1	
Mas buses para solucionar el problema [BUSES NUEVOS]	E					2	
Que los directivos logren un consenso con las cooperativas de transporte y las autoridades de tránsito para dar una viabilidad al incremento de unidades para mejor traslado de los pasajeros. [CONSENSO BARRIO-COOPERATIVAS-AUTORIDADES]	E					4	
2/ Incremento de unidades de transporte público en un 20% para el Sector C. [PONER NUEVAS UNIDADES : 20% MAS]	E					9	
3/ Unidades nuevas para reducir índice de accidentes de tránsito y contaminación. [MAS BUSES]	E					9	
Tener mas líneas de transporte y.... [MAS LINEAS DE BUSES]	E					3	
Aumento de líneas de buses para mejorar la movilización de los usuarios. [MAS LINEAS DE BUSES]	E					5	
Solicitar mas unidades o la creación de una nueva línea de transporte. [MAS LINEAS Y VIAS]	E					6	
+ Con la EMOP solicitar en ingreso de nuevas cooperativas de transporte. [MAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE]	E					7	
+ Reunir a las cooperativas de transporte con los vecinos del barrio para presentar nuestras preocupaciones. [REUNION COOPERATIVAS TRANSPORTE Y VECINOS]	E		1			7	
Reunión con las gerencias de las cooperativas de transporte. Hacer conocer el mal servicio que dan y hacer conocer el servicio que esperamos, para que puedan mejorar. [REUNION COOPERATIVAS TRANSPORTE Y VECINOS]	E		1			8	
1/ Crear alternativas de transporte como moto-taxi, ¿...? cables. [CREAR ALTERNATIVAS (moto-taxi, cable, ...)]	E		1			9	
Formar una Comisión con los moradores del barrio e ir a las cooperativas de transporte y dialogar con el gerente, para exponer nuestras peticiones y nos ayuden dando soluciones. [UNION COOPERATIVAS TRANSPORTE Y VECINOS]	E		1			10	
+ hacer una protesta, para que así las autoridades mas altas ¿...? Nos ayuden a ver cómo arreglar vías y así (tener) mejor transporte público... [PROTESTAR: ARREGLAR VIAS DE COMUNICACIÓN, MEJOR TRANSPORTE]	E					11	
4/ Permisos de circulación a taxi ejecutivo o particular en el área o perímetro del barrio a bajo costo. [CREAR ALTERNATIVAS (permisos a taxi ejecutivo o particular...)]	E					9	
TOTAL IDEAS...		19	4	4	0	0	10
+ Programa de capacitación constante a maestras y maestros. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				7	
+ Capacitar a maestros en el nuevo pensum de estudios o malla curricular de parte del Min. de Educación. [CAPAC. MAESTROS]	F	1				9	
Se debería empezar por el Ministerio de Educación, para pedir que los maestros tengan mas capacitaciones, puede ser en determinados plazos. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				10	
+ Si pudiera buscar una ayuda para que puedan venir a capacitar a los maestros y mejorar la educación de los estudiantes. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				11	
Los maestros deben tener voluntad para capacitarse [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				2	
+ Que las capacitaciones estén relacionadas con la ¿escala? de rangos de los maestros. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				7	
+ Incentivar capacitaciones al extranjero a maestros mas destacados. [CAPACITAR/MOTIVAR A LOS MAESTROS]	F	1				7	
+ Prestar capacitación a los educadores de los Centros Infantiles en el trato a los niños, padres y madres de familia. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				7	
Asistir a charlas y cursos para mejorar la calidad de la enseñanza [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				1	
+ Mejorar la enseñanza, aplicar nuevas metodologías pedagógicas de enseñanza. [CAPACITAR A LOS MAESTROS]	F	1				9	
Que el Minist. de Educ. siga dando el incentivo académico a los profesores, y los padres de familia se pongan de acuerdo en un mejor trato. "Comunicación". Interés mutuo. [MAESTROS: PERCIBIR INCENTIVO. COMUNICACIÓN PADRES-MAESTROS]	F					4	
+ Evaluación de maestros, no solo de Directores y Rectores o funcionarios públicos; sino de los alumnos y padres de familia. [EVALUAR A "TODOS" EN EL SISTEMA EDUCATIVO]	F				1	9	
+ Utilizar plataformas que interactúen entre profesores, autoridades, alumnos y padres de familia. [UTILIZAR INTERNET PARA LA INTERACCIÓN ALUMNOS-PADRES-PROFESORES-AUTORIDADES]	F					9	
Que los padres de familia soliciten al Minist. de Educ. información correspondiente [PADRES: SOLICITAR INFO AL MINIST.]	F					6	
TOTAL IDEAS...		14	10	0	0	1	8

Continúa cuadro A)9

Por medio de solicitudes conseguir espacios para crear parques [SOLICITAR/CONSEGUIR ESPACIOS PARA PARQUES]	G					1	
Dar a conocer la problemática [recreación] y solucionar a través de mingas [COMUNICACIÓN EXTERNA (DAR A CONOCER); SOLUCIÓN (MEDIANTE MINGAS)]	G		1				2
Ir al municipio para analizar posibles áreas que pueden convertirse en parques, áreas deportivas y llegar a un entendimiento. [RECREACIÓN/DEPORTE: ANALIZAR Y ACORDAR CON EL AYUNTAMIENTO]	G		1	1			4
+ Gestionar con del Departamento de Parques y Jardines del Municipio la ornamentación de estos espacios. [RECREACIÓN/ESPACIOS PÚBLICOS:ACORDAR ORNAMENTACIÓN CON EL AYUNTAMIENTO]	G		1				7
+ Espacios verdes del barrio, recuperarlos, construir parques recreacionales, parques infantiles; como en el sector M., recuperar el ojo de agua. + Sector P.; los espacios lineales a la quebrada. + Sector V.; recuperar miradores, en convenio entre Municipio y comunidad. [RECREACIÓN: RECUPERAR (CONVENIO CON EL AYUNTAMIENTO) ESPACIOS PARA USOS VARIOS]	G		1				9
Hacer peticiones en los municipios para que nos ayuden con los parques recreacionales, o a su vez organizamos en el barrio y hacer una minga entre todos y hacer nuestro bien común. [PARQUES: RECUPERAR (CON AYUNTAMIENTO Y MINGAS)]	G		1				10
+ Crear espacios de recreación no solo deportiva sino también artística y cultural (enseñanza de instrumentos musicales, grupos artísticos, con ayuda de estudiantes universitarios). [ACUERDO CON UNIVERSIDADES: PROMOVER ESPACIOS ARTISTICOS, CULT. Y DEPOR.]	G						7
+ Hablar con la directiva o vecinos para ver cómo podríamos arreglar los parques de recreación existentes; pedir ayuda a las autoridades competentes. [PARQUES: RECUPERAR (CON AYUNTAMIENTO Y MINGAS)]	G		1				11
+ Por medio de mingas rehabilitar áreas designadas para parques. [REHABILITAR PARQUES CON MINGAS]	G		1				7
TOTAL IDEAS...	9	0	7	1	0		7
Educar a nuestros hijos para así prevenir que no caigan en las drogas [EDUCACIÓN JOVENES DROGAS]	H	1					2
+ Charlas en los colegios para niños y jóvenes, además de padres de familia, de las consecuencias de las drogas, por parte de la Policía Nacional. [FORMACION JOVENES Y PADRES SOBRE DROGAS]	H	1					7
TOTAL IDEAS...	2	2	0	0	0		2
Solicitar al Ministerio de Educación áreas para construir de nuevas y amplias instituciones [SOLICITAR NUEVAS INFRAEST.]	I						1
Que los profesores y padres de familia en conjunto con los alumnos analicen la realidad de las infraestructuras y requerimientos que necesitan para poder realizar un plan de trabajo y ¿llevar? a la institución que se requiera [PROFESORES, PADRES Y ALUMNOS: ELABORAR ANALISIS Y PLAN DE INFRAESTRUCTURAS]	I		1	1			4
+ Gestionar la ayuda privada en la implementación de las instituciones educativas del barrio [GESTION DE AYUDA PRIVADA PARA INFRAESTRUCTURAS EDUCATIVAS]	I						7
No deberíamos esperar solo a los ministerios. Sino entre todos colaborar y tratar de resolver estos inconvenientes. [LOS VECINOS DEBEN COLABORAR PARA ARREGLAR LOS PROBLEMAS]	I		1				10
Hablar con los padres para poder mejorar las infraestructuras de nuestras instituciones (educativas) del barrio. [ANALIZAR CON LOS PADRES PARA MEJORAR INFRAESTRUCTURAS]	I		1	1			11
+ Solicitar al Ministerio de Educación la rehabilitación de los actuales edificios educativos. [REHABILITACIÓN DE EDIFICIOS]	I						7
TOTAL IDEAS...	6	0	3	2	0		5
5/ Impartir talleres de capacitación, calle por calle sobre tipos de seguridad en el barrio. [CAPACITACION SEGURIDAD]	J	1					9
+ Crear con el Minist. de Deporte un equipo de deportistas de alto rendimiento que saque a esos jóvenes de la delincuencia. [PROGRAMA DE DEPORTES PARA JÓVENES]	J		1				7
+ Proporcionar a los jóvenes espacios donde ocupar su tiempo en actividades que los alejen de la delincuencia. [FALTA DE ESPACIOS PARA ACTIVIDADES PARA JÓVENES]	J						7
+ Fomentar a los jóvenes (para que vayan) a talleres culturales y deportivos. [FALTA PROMOVER ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS PARA JÓVENES]	J						4
+ Reparación de espacios públicos deteriorados donde se venden drogas. [REPARAR ESPACIOS PÚBLICOS]	J						7
Denuncia para que así no haya mucha delincuencia en el barrio; y pedir a los vecinos apoyo para mejorar esto. [APOYO DE LOS VECINOS. DENUNCIAR A DELINCUENTES]	J						11
Incentivar a los jóvenes para que no caigan en la delincuencia. Como, organizando campeonatos de futbol, boley, básquet. [INCENTIVAR LA PRACTICA DE LOS DEPORTES EN LOS JÓVENES]	J						10
Realizar talleres/cursos para ocupar a los jóvenes y alejarlos de los vicios [CURSOS y TALLERES PARA LOS JÓVENES]	J						1
TOTAL IDEAS...	8	1	1	0	0		5

Continúa cuadro A)9)

+ Capacitación al personal policial	[CAPACITAR AL PERSONAL POLICIAL]	K	1				5	
Tener apoyo policial las 24 horas para disminuir la venta de drogas	[FALTA POLICIA]	K					1	
Solicitar unidades policiales para el barrio	[FALTA POLICIA]	K					1	
Poner mas agentes policiales.	[FALTA POLICIA]	K		1			3	
Llegar a un acuerdo con el Ministerio de Interior.	[FALTA POLICIA]	K					4	
Hacer un llamado a los Policías; hace falta personal para el bienestar del barrio.	[FALTA POLICIA]	K					10	
+ Incrementar el número de efectivos policiales de cada UP.	[FALTA POLICIA]	K					7	
Hablar con la institución de la Policía para ver si nos ayudan con mas personal;	[FALTA POLICIA]	K		1			11	
+ Mejorar el sistema de vigilancia (ojos de águila).	[FALTAN OJOS DE AGUILA]	K					5	
+ Instalación de "ojos de águila" en diferentes sectores del barrio conectados a la central del 911.	[FALTAN OJOS DE AGUILA]	K					7	
Dar mantenimiento a las cámaras "ojos de águila". Poner "ojos de águila" en sitios estratégicos.	[FALTAN OJOS DE AGUILA]	K					3	
Cuidarnos entre vecinos ya que solo así podemos ahuyentar a los ladrones	[CREAR BRIGADAS BARRIALES]	K		1			2	
+ Crear brigada de seguridad barrial con personas del barrio dirigidas por la Policía Nacional.	[CREAR BRIGADA BARRIAL]	K		1			7	
3/ Crear brigadas de seguridad barrial, que trabajen en conjunto con la policía.	[CREAR BRIGADA BARRIAL]	K		1			9	
.... a su vez hablar con los vecinos para formar brigadas barriales.	[CREAR BRIGADAS BARRIALES]	K		1			11	
Comisión del Barrio: reunirse con los policías del barrio y exponer los problemas de drogas, delincuencia, y solicitar atención mas efectiva con medidores de gestión.	[CREAR COMISION BARRIAL - EXPONER PROBLEMAS DE SEGURIDAD]	K					8	
2/ Crear seguridad ciudadana en alianza: Ministerio del Interior, representantes de colegios, escuelas, representantes de la comunidad, para combatir el micro tráfico.	[ORGANIZAR SEGURIDAD CIUDADANA EN COOPERACION]	K		1			9	
4/ Mantener en los UP (Unidad de Policía) a los policías por lo menos un año en el sector, y ser evaluados sobre sus compromisos con la comunidad (si no cumplen que los sancionen o cambiarlos; si cumplen recompensarlos, reconocerlos y mantenerlos en la comunidad).	[EVALUACION DE LA UNIDAD DE POLICIA]	K				1	9	
¿.....?		K					3	
Redadas constantes en el barrio y espacios mas propensos a la venta de drogas	[MAS REDADAS DONDE SE VENDE DROGA]	K					7	
TOTAL IDEAS...			20	1	7	0	1	10
Capacitaciones periódicas al personal.	[CAPACITAR A PERSONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS]	L	1				4	
Exigir servicios públicos nuevos	[EXIGIR NUEVOS SERVICIOS PUBLICOS]	L					1	
Hacer llegar los oficios a las instituciones para que así nos tomen en cuenta [servicios públicos]	[EXIGIR SER. PÚBLICOS]	L					2	
Solicitar mejor atención. Pero unidos todos los del barrio.	[UNIRSE PARA SOLICITAR MEJOR ATENCIÓN]	L		1			6	
+ Reparación de sumideros, limpieza y mantenimiento.	[REPARACIÓN DE SUMIDEROS, LIMPIEZA, MANTENIMIENTO]	L					7	
+ Mantenimiento constante de vías del barrio.	[MANTENER LAS VIAS DEL BARRO]	L					7	
Exigir mediante nuestros dirigentes barriales, en cartas (y) documentos, los requerimientos y necesidades de la mala prestación de servicios públicos.	[EXIGIR MEJORES SERVICIOS PÚBLICOS A TRAVES DE DIRIGENTES BARRIALES]	L					9	
Debemos denunciar a los malos funcionarios. Para que se pueda ver una buena atención para el público.								
– No debemos callar.	[DENUNCIAR A LOS MALOS FUNCIONARIOS]	L					10	
+ Creación de una organización municipal encargada de los perros callejeros (perrera municipal)	[CREAR PERRERA MUNIC.]	L					7	
+ Reparación de luces de alumbrado público.	[REPARAR ALUMBRADO PÚBLICO]	L					7	
TOTAL IDEAS...			10	1	1	0	0	6
Fomentar en los Ministerios de Salud e instituciones educativas [educación sexual].	[EDUCACION SEXUAL]	M	1				4	
+ Campañas de educación sexual	[EDUCACION SEXUAL]	M	1				5	
+ Crear una materia en la malla curricular que hable de sexo, sexualidad y relaciones interpersonales. + Charlas con profesionales de la salud sobre las relaciones interpersonales, enfermedades de transmisión sexual.	[EDUCACION SEXUAL]	M	1				7	
Los padres debemos hablar en casa con nuestros hijos e hijas [educación sexual]	[EDUCACION SEXUAL]	M	1				2	
Hacer campañas tanto en colegios como en centros de salud sobre educación sexual.	[EDUCACION SEXUAL]	M	1				3	
Debemos orientar a nuestros hijos. La educación sale de casa, para tener una mejor orientación.	[EDUCACION EN HOGAR]	M	1				10	
+ Implementación del programa de PADRES DE NINOS R. en los colegios, para que los jóvenes sepan lo que es tener un bebe a su cargo.	[EDUCACION EN COLEGIOS. PROGRAMA: LA RESPONSABILIDAD DE TENER UN HIJO]	M	1				7	
TOTAL IDEAS...			7	7	0	0	0	6

Continúa cuadro A)9)

Programa de salud [deportes, grupos de motivación]. Prevención de enfermedades	[PREVENCION ENFERMEDADES]	N	1				8	
. Utilizar casas comunales. Cursos de nutrición	[FORMACION EN NUTRICION EN CASAS COMUNALES]	N	1	1			8	
Hacer peticiones en las campañas en marcha, para que nos puedan ayudar.	[PRESION PARA OBTENER AYUDA]	N					10	
Turnos los sábados y los domingos para brindar mejor servicio a la comunidad	[CENTRO SALUD-TURNOS EN FINDE]	N					2	
Crear un nuevo centro de salud con atención permanente	[CREAR CENTRO DE SALUD CON ATENCIÓN PERMANENTE]	N					3	
+ Crear un espacio adecuado para las necesidades del barrio, como un centro de salud de emergencia las 24 horas, con su especialidad, y equipamiento adecuado.	[CENTROS SALUD – ESPECIALIDADES-INFRAESTRUCTURA-EQUIPAMIENTO]	N					5	
+ Crear en Subcentros de Salud servicios de emergencia primaria constante.	[CENTROS SALUD-SERV. URGENCIAS]	N					7	
Mejoradas las infraestructuras llegar a un acuerdo con el personal médico.	[PLAN DE ACTUACION VECINAL EN SALUD]	N		1			4	
TOTAL IDEAS...		8	2	2	0	0		7
Crear infraestructura para así no dispersar a los hermanos	[NO DISPERSAR ESTUDIANTES: CREAR INFRAESTRUCTURA]	Ñ					2	
Mejorar la metodología del Ministerio de Educación, que realice un censo de estudiantes.	[NO DISPERSAR ESTUDIANTES: EL MINISTERIO HAGA UN CENSO DE ESTUDIANTES]	Ñ			1		4	
Buscar, preguntar, averiguar, dones, cuando y como hacer este cambio [sistema cupos estudiantes]	[NO DISPERSAR ESTUDIANTES: ANÁLISI DE SITUACIÓN]	Ñ					6	
Crear nuevos centros educativos que ¿abastezcan? al número de niños y jóvenes del barrio.	[PARA NO DISPERSAR ESTUDIANTES: CRAR NUEVOS CENTRO EDUCATIVOS]	Ñ					7	
TOTAL IDEAS...		4	0	0	1	0		4
Crear microempresas y..... proyectarse a realizar y formar un negocio que dé resultados positivos, como viveros, cooperativas micro empresariales,	[CREAR MICROEMPRESAS] [PUBLICIDAD, PROMOCION DE PRODUCTOS]	O					3	
+ Capacitar a los microempresarios para que puedan presentarse como proveedores del Estado en "subasta a la inversa".	[CAPACITACION EN EMPREDIMIENTO]	O	1				7	
+ Capacitar a nuestros microempresarios o a personas interesadas en montar su negocio en administración de empresas, contabilidad y aspectos jurídicos de su empresa, además de ventas y relaciones públicas	[CAPAC. EN EMPREDIMIENTO]	O	1				7	
3/ Capacitación de microempresarios... ..financiamiento y... ..seguimiento (¿por P?) a cargo del IE, CON, y ONG.	[CAPACITACION EN EMPREDIMIENTO] [FINANCIACIÓN] [SEGUIMIENTO DE PROYECTOS]	O	1			1	9	
Aprender más y formar pequeños negocios y salir adelante con la promoción de emprendimientos...	[CAPACITACION EN EMPREDIMIENTO]	O	1				6	
...y capacitaciones que realizan las instituciones de gobierno	[CAPACITACION EN EMPREDIMIENTO]	O					7	
+ Contactar a nuestros microempresarios con el municipio Y participar en ferias de emprendimiento.	[FERIAS DE EMPREDIM.]	O					8	
+ Promover la cooperativa (as) para que empresas pequeñas puedan acceder a créditos.	[FINACIAR MICROEMPRESAS]	O					9	
4/ Incentivo económico a emprendimientos productivos.	[INCENTIVOS ECONOMICOS A EMPREDIMIENTOS]	O					7	
+ Iniciar contactos con empresas interesadas en trabajar con microempresarios.	[CONTACTO CON EMPRESAS]	O					11	
Como taller pequeño, pediría trabajo para mí y así poder dar empleo a otras personas.	[FORTALECER A LAS PYME]	O				1	7	
+ Incentivar programas de capacitación y a micro empresarios	[CAPACITACION EN EMPREDIMIENTO]	O	1				9	
2/ Creación de emprendimientos, microempresas que generen plazas de empleo.	[CREAR MICROEMPRESAS]	O					10	
Atraer a las grandes empresas para que nos apoyen en las pequeñas microempresas, haciéndonos conocer nuestros productos.	[PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE PRODUCTOS]	O					2	
Crear microempresas y ofertar el producto	[CREAR MICROEMPRESAS]	O					2	
Unir para fortalecer las empresas entre socios.	[FORTALECER EMPRESAS EXISTENTES]	O				1	8	
- Talleres de costura (tela, cuero).	[CREAR MICROEMPRESAS]	O					8	
- Servicio de contabilidad.	[CREAR MICROEMPRESAS]	O					4	
Crear microempresas de prestación de servicios	[CREAR MICROEMPRESAS]	O					8	
+ BASE DE DATOS: + Hacer base de datos de microempresas t reunirse las que tienen los mismos servicios para competir con las grandes empresas.	[BASES DE DATOS Y COMPETITIVIDAD]	O						8
TOTAL IDEAS...		19	5	0	0	3		9

Continúa cuadro A)9)

En la capacitación dar a conocer cuando tengan algún problema (que) solucionar	[CAP. AGENTES DE TRANSITO]	P	1				2	
El Municipio necesita fortalecer las capacidades de su personal	[CAPACITAR A LOS AGENTES DE TRANSITO]	P	1				4	
Capacitar durante mas tiempo a los agentes de tránsito	[CAPACITAR A LOS AGENTES DE TRANSITO]	P	1				7	
Que Agentes de Tránsito estén más capacitados y brinden mejor servicio.	[CAPACITAR A LOS AGENTES DE TRANSITO]	P	1				10	
TOTAL IDEAS...		4	4					4
Incrementar talleres para padres y comunidad en general, para incentivar los valores para una formación de solidaridad en la comunidad.	[FORMACIÓN EN VALORES]	Q	1				4	
Formar equipos para capacitar adolescentes en: valores, amor propio, superación personal	[FORMAR JOVENES EN VALORES]	Q	1	1			8	
Escuela de padres.	[CREAR ESCUELA DE PADRES]	Q	1				8	
Los valores salen de casa. Tendríamos los padres que trabajar en esto	[FORMACIÓN EN VALORES EN EL HOGAR]	Q	1				2	
Yo creo que los valores deben salir de casa. Hay que inculcarles el bien de todos.	[FORMACIÓN EN VALORES EN EL HOGAR]	Q	1				10	
Que nosotros como padres eduquemos y enseñemos a nuestros hijos; ya que la educación y valores salen de casa.	[EDUCACIÓN EN EL HOGAR EN VALORES]	Q					3	
+ Con ayuda del Municipio hacer campaña para fomentar el amor de vecinos por su barrio y el respeto a los bienes del barrio.	[FOMENTO DE VALORES CON AYUDA DEL MUNICIPIO]	Q					7	
Se debería aplicar los valo(res) personales, desde el desarrollo del ser, casa, escuela y colegios	[EDUCACIÓN EN VALORES]	Q					6	
TOTAL IDEAS...		8	5	1	0	0		7
Trabajar conjuntamente con la comunidad enfocado al problema	[DIAGNOSTICAR PROBLEMA VIAL CON COMUNIDAD]	R		1	1		2	
Presionar al Municipio para que termine el Proyecto de Vía la M. y realizar otros estudios para mejorar el trayecto de las personas.	[PRESIONAR AL MUNICIPIO PARA QUE TERMINE EL PROYECTO M. Y HACER OTROS ESTUDIOS]	R					4	
Seguir el proceso ya establecido para que se cumpla, los representantes del barrio.	[SEGUIMIENTO DEL PROCESO]	R					6	
+ Creación de vías alternas que mejoren el tráfico.	[CREAR VIAS ALTERNAS]	R					5	
TOTAL IDEAS...		4	0	1	1	0		4
Hacer pedidos organizándonos todo el barrio. Para que nuestras peticiones sean escuchadas.	Varios			1			10	
O por medio de mingas entre todos los moradores y ejecutar.	Varios			1			10	
TOTAL IDEAS...		2	0	2	0	0		2
T O T A L . . .		205	59	37	9	7		11

OBSERVACIONES:

(a) Las aportaciones se han escrito "casi" literalmente, pero se ha puesto entre:

- + (Paréntesis): palabras que faltan o aclaraciones.
- + [Corchetes]: referencia al problema.
- + Subrayado: aportación sobre diagnósticos/análisis
- + ¿ Interrogación?: palabras que no se entienden.
- + [Entre corchetes y **en negrita**]: una síntesis del concepto al que se refiere cada solución.
- + *Cursiva*: aportación sobre participación ciudadana, trabajo comunitario...

Fin del cuadro A)9)

Cuadro A)10)
 Cuantificación de las soluciones (individuales en las hojas) según problema de referencia

L O S P R O B L E M A S		S O L U C I O N E S							Cualifi- cación
Descripción	Letra	Según problema		Partici pantes		Ponde ración		% Acu- mulado	
		Nº total	(Pr) %	Nº total	(Pa) %	Pr x Pa	%		
Falta personal policial	K	20	9,8	10	90,9	886,9	12,8	13	BI
Transporte público ineficiente e insuficiente	E	19	9,3	10	90,9	842,6	12,1	25	
Falta fortalecer org. barriales para enfrentar nueva problemática	C	17	8,3	10	90,9	753,9	10,9	36	
Subcentros de Salud: mala atención...	A	20	9,8	8	72,7	709,5	10,2	46	I
Alto índice de desempleo en el barrio	D	15	7,3	8	72,7	532,2	7,7	54	
Falta un sistema de empleo en domicilio	B	14	6,8	8	72,7	496,7	7,2	61	
Falta capacitación de los maestros	F	14	6,8	8	72,7	496,7	7,2	68	IM
Falta apoyo a microempresas	O	14	6,8	7	63,6	434,6	6,3	74	
Falta infraestructura de recreación	G	9	4,4	7	63,6	279,4	4	78	
Mala prestación de servicios públicos	L	10	4,9	6	54,5	266,1	3,8	82	PI
Falta servicio de atención permanente (en salud)	N	8	3,9	7	63,6	248,3	3,6	86	
Pérdida de valores	Q	8	3,9	7	63,6	248,3	3,6	89	
Condiciones s-e. que favorecen la delincuencia	J	8	3,9	5	45,5	177,4	2,6	92	
Falta educación sexual permanente para adolescentes	M	7	3,4	6	54,5	186,3	2,7	95	
Falta infraestructura educativa	I	6	2,9	5	45,5	133	1,9	96	
Falta organizar sistema de cupos para estudiantes	Ñ	4	2	4	36,4	71	1	97	
Falta pericia de agentes de tránsito	P	4	2	4	36,4	71	1	98	
Falta infraestructura vial	R	4	2	4	36,4	71	1	99	
Incremento del micro tráfico de drogas	H	2	1	2	18,2	17,7	0,3	100	
Ideas varias	Iv	2	1	2	18,2	17,7	0,3	100	SI
TOTAL...	19 + 1	205	100	11		6940,1	100		

Cuadro A)11)1)

Las soluciones transversales de capacitación/formación/educación/información

S O L U C I O N E S [Escritas literalmente; (entre paréntesis) palabras que faltan o aclaraciones; entre ¿interrogación? palabras que no se entienden]	PROBLEMA A ENFRENTAR	Nº de ideas	Proble- ma Letra	Partici- pante Nº
Traer personal capacitado para mejor atención. ...Motivación al personal para mejorar atención	Capacitación y motivación...	5	A	1
+ Cursos de capacitación para el personal médico.	Capacitación de los médicos		A	4
3/ Política de atención al cliente, en capacitación a los funcionarios de atención a la salud.	Capacitación para mejorar atención		A	9
+ Formar una Comisión para solicitar que... ... haya personal capacitado	NO PROCEDE AQUÍ Capacitación de los médicos		A.1 A.2	10
+ Capacitación a los médicos y así mejorar el trato al paciente.	Capacitación para mejorar atención		A	5
+ Iniciar proceso de capacitaciones y brindar herramientas a los trabajadores, para que puedan trabajar desde casa.	Capacitación (para poder trabajar desde casa)	1	B	7
Formar una buena directiva	Formación de líderes	7	C	1
Capacitar a gente comprometida que quiera involucrarse en liderar y gestiones, proyectos, soluciones a la problemática.	Capacitar líderes en gestión proyectos		C	4
Pedir a una organización capacitado (ra) para el desarrollo personal	Se necesita organización capacitadora		C	6
4/ Capacitación permanente a directivos del barrio en temas de gobierno local, buenas prácticas corporativas	Capacitación permanente de líderes		C	9
1/ Realizar campañas de fortalecimiento de organizaciones barriales por parte de G.s, M,s y MIE, MID;dar a conocer o motivar la importancia de tener organizaciones barriales	Fortalecimiento de organizaciones Motivar importancia de organizaciones		C.1 C.2	9
3/ Crear una escuela de formación política en el Barrio	Crear escuela de formación "política"	7	C	9
Tratar de capacitarnos en talleres de diferentes áreas, para obtener cualquier empleo.	Capacitación para el empleo	4	D	10
+ Incentivar programas de capacitación y..... a micro empresarios	Motivar para la capacitación		D	7
Formación de joven empresario: que jóvenes de 12-18 años realicen actividades para empresas con remuneración	Formación de jóvenes empresarios		D	8
Poner mayor interés en buscar capacitaciones;	Interés en buscar capacitación		D	6
+ Capacitar a los transportistas y ayudantes en buena atención y trato a pasajeros.	Capacitar al personal del transporte público	3	E	7
5/ Capacitación a todos los conductores de transporte público en temas de: mejorar la atención al cliente, buen trato al usuario, conducción responsable, respeto de paradas, etc.	Capacitar al personal del transporte público		E	9
.... que tanto choferes como ayudantes se eduquen mejor	Capacitar al personal del transporte público		E	3
+ Programa de capacitación constante a maestras y maestros.	Capacitación permanente de maestros	10	F	7
+ Capacitar a maestros en el nuevo pensum de estudios o malla curricular de parte del Min. de Educación.	Capacitación de maestros		F	9
+ Se debería empezar por el Ministerio de Educación, para pedir que los maestros tengan más capacitaciones...	Capacitación de maestros		F	10
+ Buscar ayuda para que puedan venir a capacitar a los maestros y mejorar la educación de los estudiantes.	Capacitación de maestros		F	11
Los maestros deben tener voluntad para capacitarse	Capacitación de maestros		F	2
+ Que las capacitaciones estén relacionadas con la ¿escala? de rangos de los maestros.	Capacitación de maestros		F	7
+ Incentivar capacitaciones al extranjero a maestros mas destacados.	Capacitación de maestros (incentivo)		F	7
+ Capacitación a los educadores de los Centros Infantiles en trato a los niños, padres y madres de familia.	Capacitación de maestros		F	7
Asistir a charlas y cursos para mejorar la calidad de la enseñanza	Capacitación de maestros		F	1
+ Mejorar la enseñanza, aplicar nuevas metodologías pedagógicas de enseñanza.	Mejorar enseñanza y metodologías		F	9

Continúa cuadro A)11)

Educación a nuestros hijos para así prevenir que no caigan en las drogas	Educación a los hijos (sobre las drogas)		H	2
+ Charlas en colegios para niños, jóvenes y padres de las consecuencias de las drogas, por la Policía Nacional.	Formar a padres e hijos en colegios (drogas)	2	H	7
5/ Impartir talleres de capacitación, calle por calle sobre tipos de seguridad en el barrio.	Capacitación en seguridad	1	J	9
+ Capacitación al personal policial	Capacitación del personal policial	1	K	5
Capacitaciones periódicas al personal.	Capacitación periódica de funcionarios	1	L	4
Fomentar en los Ministerios de Salud e instituciones educativas [educación sexual].	Educación sexual en instituciones educativas		M	4
+ Campañas de educación sexual	Campañas de educación sexual		M	5
+ Crear una materia en la malla curricular que hable de sexo, sexualidad y relaciones interpersonales.	Materia curricular sobre sexualidad		M.1	7
Charlas con profesionales de la salud sobre relaciones interpersonales, enfermedades de transmisión sexual.	Charlas sobre sexualidad		M.2	
Los padres debemos hablar en casa con nuestros hijos e hijas [educación sexual]	Educación sexual en el hogar		M	2
Hacer campañas tanto en colegios como en centros de salud sobre educación sexual.	Campañas de educación sexual		M	3
Debemos orientar a nuestros hijos. La educación sale de casa, para tener una mejor orientación.	Educación sexual en el hogar		M	10
+ Implementar programa PADRES DE NIÑOS R. en colegios; que los jóvenes sepan que es tener un bebé a cargo.	Programa en colegios: Tener un bebé	8	M	7
Programa de salud [deportes, grupos de motivación]. Prevención de enfermedades	Programa prevención de enfermedades		N	8
. Utilizar casas comunales...	NO PROCEDE AQUÍ		N.1	8
...Cursos de nutrición	Cursos de nutrición	2	N.2	
3/ Capacitación de microempresarios...	Capacitación de microempresarios (a)		O.1	9
...financiamiento y... ..seguimiento (¿por P?) a cargo del IE, CON, y ONG.	NO PROCEDE AQUÍ		O.2	
+ Capacitar a microempresarios para que se presenten como proveedores del Estado en "subasta a la inversa".	Capacitar a microempresarios		O	7
+ Capacitar a nuestros microempresarios o a personas interesadas en montar su negocio en administración de empresas, contabilidad y aspectos jurídicos de su empresa, además de ventas y relaciones públicas.	Capacitar a microempresarios		O	7
+ Capacitar a las personas para que tengan iniciativa en crear proyectos.	Capacitar en iniciativa en proyectos		O	5
Aprender más y formar pequeños negocios y salir adelante con la promoción de emprendimientos...	Aprender para crear microempresas		O.1	6
...y capacitaciones que realizan las instituciones de gobierno	Capacitación por instituciones públicas	6	O.2	
En la capacitación dar a conocer cuando tengan algún problema (que) solucionar	Capacitación a Agentes de Tránsito		P	2
El Municipio necesita fortalecer las capacidades de su personal	Capacitación a Agentes de Tránsito		P	4
Capacitar durante mas tiempo a los agentes de tránsito	Capacitación a Agentes de Tránsito		P	7
Que Agentes de Tránsito estén más capacitados y puedan brindar mejor servicio.	Capacitación a Agentes de Tránsito	4	P	10
+ Pondría una quejaen las oficinas de la compañía.	NO PROCEDE AQUÍ		Q.1	
...por la falta de educación que tienen con sus trabajadores...	Formación en valores corporativos		Q.2	11
Incrementar talleres para padres y la comunidad, para incentivar los valores y formar en solidaridad	Padres: Formación en valores.		Q	4
Formar equipos para capacitar a adolescentes en: valores, amor propio, superación personal	Crear equipos para formar en valores		Q	8
Escuela de padres.	Crear una escuela de padres		Q	8
Los valores salen de casa. Tendríamos los padres que trabajar en esto	Formación en valores en el hogar		Q	2
Yo creo que los valores deben salir de casa. Hay que inculcarles el bien de todos.	Formación en valores en el hogar	6	Q	10
	TOTAL...	61		11
OBSERVACIONES:				
(a) Aunque esta idea se ha anotado aquí porque incluye capacitación, en realidad forma parte de una secuencia concatenada de acciones que supone que su clasificación más adecuada es con las soluciones transversales de "otros".				

Fin del cuadro A)11)

Cuadro A)11)2)

Las soluciones transversales de diagnóstico de necesidades/análisis de problemas

S O L U C I O N E S <i>Escritas literalmente; entre (paréntesis) palabras que faltan o aclaraciones; entre ¿interrogación? palabras que no se entienden</i>	PROBLEMA A ENFRENTAR	Proble ma/s Letra	Partici pante Nº
....., investigar a fondo lo que sucede e ir al Ministerio de Salud con propuestas de cambio	NO PROCEDE AQUÍ Investigar la problemática en Salud	A.1 A.2.	6
+ Organizar a la gente para... ... identificar qué tipo de capacitación tiene que ¿función? Puede desempeñar para prestación de servicio.	NO PROCEDE AQUÍ Diagnóstico: Necesidades de capacitación	B.1 B.2	4
...formar grupos para... ...hacer un estudio de entorno y...	NO PROCEDE AQUÍ Estudio de entorno laboral/empleo	D.1 D.2	3
...indicar la nueva problemática donde se necesita que influya la directiva barrial.	Estudio de la nueva problemática	C	8
.....analizar posibles áreas que pueden convertirse en parques, áreas deportivas... Ir al municipio paray llegar a un entendimiento.	Estudio de espacios públicos NO PROCEDE AQUÍ	G.1 G.2	4
Comisión del Barrio: reunirse con los policías del barrio y... ... exponer los problemas de drogas, delincuencia, y solicitar atención mas efectiva...	NO PROCEDE AQUÍ Diagnóstico de problemas de seguridad.	K.1 K.2	8
Que los profesores y padres de familia en conjunto con los alumnos..... ...analicen la realidad de las infraestructuras y requerimientos que necesitan para poder realizar un plan de trabajo y...	NO PROCEDE AQUÍ Diagnóstico de infraestructuras educativas	I.1 I.2	4
Mejorar la metodología del Ministerio de Educación, que realice un censo de estudiantes.	Censo de estudiantes	N	4
Trabajar conjuntamente con la comunidad... ... enfocado al problema (vial)	NO PROCEDE AQUÍ Diagnóstico de infraestructura vial	R.1. R.2.	2
	T O T A L . . .	9	6

Cuadro A)11)3)
Soluciones transversales de participación ciudadana/voluntariado/organización comunitaria

S O L U C I O N E S Escritas literalmente; entre (paréntesis) palabras que faltan o aclaraciones; entre ¿interrogación? palabras que no se entienden	PROBLEMA A ENFRENTAR	Nº de ideas	Proble ma/s Letra	Partici pante Nº
+ Formar una Comisión para solicitar que...	Crear una comisión en salud		A.1	10
+ Crear una comisión... para gestionar los fondos para la construcción de los dispensarios	Comisión gestora fondos para dispensarios		A	7
+ Formar Comisión... para solicitar Centros de Salud mas equipados.	Comisión para equipar centros de salud		A	10
Dar a conocer a todos y unirnos las personas, las organizaciones....	Organización de comisión en salud		A.1	6
+ Reunirse entre los vecinos para poner nombres a las calles	Comisión para nombres de las calles		C	7
+ Organizar a la gente para...	Comisión para el empleo (capacitación)		D.1	4
...formar grupos para...	Comisión para el empleo (estudio entorno)		D.1	3
Reunir a las cooperativas de transporte con los vecinos del barrio para presentar nuestras preocupaciones	Comisión para el transporte público		E	7
Reunión con las gerencias de las cooperativas de transporte. Hacer conocer el mal servicio que dan y	Comisión para el transporte público		E	8
Formar una Comisión con los moradores del barrio e ir a las cooperativas de transporte y dialogar	Comisión para el transporte público		E	10
Dar a conocer la problemática [recreación] y solucionar a través de mingas	Mingas para áreas de recreación		G	1
Ir al municipio paray llegar a un entendimiento.	Comisión de espacios públicos		G.2	4
+ Gestionar con del Departamento de Parques y Jardines del Municipio la ornamentación de estos espacios	Ornamentación de espacios públicos		G	7
...los parques recreacionales, o a su vez organizarnos en el barrio y hacer una minga entre todos y hacer....	Minga para reparar los parques		G	10
+ Hablar con la directiva o vecinos para ver cómo podríamos arreglar los parques	Reparación de parques por los vecinos		G	11
+ Por medio de mingas rehabilitar áreas que se encuentran designadas para parques	Minga para rehabilitar parques		G	7
... entre todos colaborar y tratar de resolver estos inconvenientes. (infraestructura educativa)	Colaborar mejorar infraestructura educativa		I	10
Hablar con los padres para poder mejorar las infraestructuras de nuestras instituciones (educativas)	Colaborar mejorar infraestructura educativa		I	11
Cuidarnos entre vecinos ya que solo así podemos ahuyentar a los ladrones	Brigada de seguridad barrial		K	2
+ Crear brigada de seguridad barrial con personas del barrio dirigidas por la Policía Nacional	Brigada de seguridad barrial		K	7
3/ Crear brigadas de seguridad barrial, que estas brigadas que trabajen en conjunto con la policía.	Brigada de seguridad barrial		K	9
.... a su vez hablar con los vecinos para formar brigadas barriales.	Brigada de seguridad barrial		K	11
Comisión del Barrio: reunirse con los policías del barrio y ... problemas de drogas, delincuencia, y...	Crear comisión de seguridad ciudadana		K.1	8
2/ Crear seguridad ciudadana en alianza: M. del Interior, colegios, escuelas, representantes de la comunidad	Contribuir a crear seguridad ciudadana		K	9
Solicitar mejor atención. Pero unidos todos los del barrio.	Comisión de servicios públicos		L	6
. Utilizar casas comunales... (Cursos de nutrición)	Utilización de espacios comunales		N.1	8
Formar equipos para capacitar a adolescentes en: valores, amor propio, superación personal	Equipo para formación en valores		Q	8
Trabajar conjuntamente con la comunidad... (al problema vial)	Comisión de Vialidad		R.1.	2
Hacer pedidos organizándonos todo el barrio. Para que nuestras peticiones sean escuchadas.	No definido		Vario	10
O por medio de mingas entre todos los moradores y ejecutar.	No definido		Vario	10
TOTAL ...		30	12	10

Cuadro A)11)4)

Las soluciones transversales que orientan pautas sectoriales

S O L U C I O N E S Escritas literalmente; entre (paréntesis) palabras que faltan o aclaraciones; entre ¿interrogación? palabras que no se entienden	PROBLEMA A ENFRENTAR	Nº de ideas	Proble- ma/s Letra	Partici- pante Nº
2/ Ejercer mayor control de organizaciones barriales para que éstas cumplan con sus funciones en beneficio de los moradores del barrio y ...	Control de las organizaciones barriales (que no existe)		C	9
..... compañeros. Para tener una nueva comunicación para poder fortalecer y...	Nueva comunicación interna y externa		C	10
+ Evaluación de maestros, no solo de Directores y Rectores o funcionarios...	Evaluación de funcionarios públicos (maestros)		F	9
4/ Mantener...a los policías... un año en el sector, y ser evaluados sobre...	Evaluación de funcionarios públicos (policías)		K	9
3/ Capacitación de microempresarios, financiamiento y seguimiento (¿por P?) a cargo del IE, CON, y ONG (a)	Secuencia lógica de diferentes acciones concatenadas para consolidar un programa público (de empleo)		O	9
... pediría trabajo para mi y así poder dar empleo a otras personas...	Criterio para fortalecer PYMES: apuntalar "lo que funciona" (y da ya empleo).		O	11
Unir para fortalecer las empresas entre socios	Criterio para fortalecer a las PYMES: fomentar la colaboración entre empresas.		O	2
TOTAL...		7	4	4
OBSERVACIONES: (a) Esta idea se ha anotado también en capacitación, aunque el conjunto de las tres fases y diferentes acciones que señala constituyen una unidad y corresponde clasificarla aquí.				

Cuadro A)12)1)
El problema C. El encuadre de las soluciones como problemas concretos

Participante	Problema	SOLUCIONES A...: <i>Falta fortalecer a las organizaciones barriales para enfrentar la nueva problemática</i>	PROBLEMA	
			GENERAL	ACCIONES CONCRETAS
9	C.4	El control lo ejercen las autoridades competentes, sean estos municipios, M, etc. (b)		
9	C.1	1/ Realizar campañas de fortalecimiento de organizaciones barriales por parte de G.s, Municipios y M, MI...	C y F por el E	CONTROL Y FORTALECIMIENTO POR EL ESTADO
6	C	Pedir a una organización capacitado(ra) para el desarrollo personal	CAPACITACION	APOYO PARA CAPACITAR
9	C	3/ Crear una escuela de formación política en el Barrio.		CREAR ESCUELA
8	C	Invitar e indicar la nueva problemática donde se necesita que influya la directiva barrial.	N P	NUEVA PROBLEMÁTICA
1	C	Formar una buena directiva		CAPACITACIÓN PERMANENTE DE DIRECTIVOS
4	C	Capacitar a la gente comprometida que quiera involucrarse en liderar las gestiones, ..., soluciones a la problemática.	D	
9	C	4/ Capacitación permanente a directivos del barrio en temas de gobierno local, buenas prácticas corporativas.	I	
3	C	Tener una buena directiva barrial	R	INCOMPETENCIA
4	C	+ Que la dirigencia barrial se ponga a trabajar con los proyectos.	E	
4	C	La dirigencia barrial podría incentivar la oferta de servicios en el mundo público y Privado.	C	NO CUMPLEN CON SUS OBLIGACIONES
11	C.1	En esto buscamos a la dirección que está activa...	T	
11	C.3	... Que hay mucho que hacer en el barrio	I	
9	C.3	...y no a sus intereses personales.	V	CASOS DE CORRUPCIÓN
11	C.4	... Y que no haya discordia y mejor solucionar todas las necesidades del barrio.	O	DISPUTAS
10	C.1	+ Tratar de arreglar las diferencias en (tre) compañeros....	S	ENTRE DIRIGENTES
7	C.1	Iniciar conversaciones con grupos que disputan el liderazgo para que solucionen sus problemas y...		
9	C.2	...para que éstas cumplan con sus funciones en beneficio de los moradores del barrio		FALTA DE COMPROMISO
10	C.2	...Para tener una nueva comunicación....	COMUNICACION	NUEVA COMUNICACIÓN
2	C.2	... dar a conocer		COMUNICACIÓN EXTERNA
9	C.2	... dar a conocer o motivar la importancia de tener organizaciones barriales		COMUNICACIÓN INTERNA
7	C.2 unificar esfuerzos		DISPERSION DE RECURSOS
2	C.1	Organizar y...	ORGANIZACION	
10	C.4	...crear una buena organización barrial.		DEBILIDAD ORGANIZATIVA
10	C.3	... para poder fortalecer y...		
9	C	5/ Organizaciones barriales comprometidas a trabajar por el barrio.		
11	C.2	...y le expusiera la problemática que tenemos los moradores a falta de organizaciones. (a)		
9	C.1	2/ Ejercer mayor control de organizaciones barriales ...		FALTA CONTROL POR ASOCIADOS
7	C	+ Con ayuda del Municipio iniciar una campaña para fomentar el amor de los vecinos por su barrio y el respeto a los bienes del barrio.	VALORES	RESPECTO A BIENES PUBLICOS
7	C	+ Reunirse entre los vecinos para poner nombres a las calles , acudir al Municipio y legalizar el proceso...	SENALET.	NOMBRES DE LAS CALLES
T O T A L - - - DE IDEAS APORTADAS: 12 + 6 = 18			DE IDEAS CONTENIDAS: 30	...DE PERSONAS: 10 de 11
OBSERVACIONES:				
(a) Tal y como se enunció no está claro si es que las organizaciones no actúan (o sus directivos) o que habría que crear otras organizaciones y/o reorganizar las existentes.				
(b) No se puede precisar si lo que se menciona es que las entidades públicas controlan directamente o de modo solapado las organizaciones barriales o que <i>deben ejercer el control</i> para que las organizaciones barriales (directivos) cumplan con sus funciones.				

Cuadro A)12)2)
Los problemas concretos de C según soluciones y percepciones individuales

PERCEPCIÓN INDIVIDUAL		
De las soluciones	De los Problemas	
	En las hojas	En los Post-It)
C o n t e x t o		
Necesidad de fortalecimiento y control de las entidades sociales por el Estado.		
Necesidad de apoyo para capacitar o crear una escuela (en gestión pública)		
Hay una nueva problemática (a la que no se sabe responder)		
Situación de las organizaciones barriales		
	No tenemos un comité de dirigentes	
Debilidad organizativa	Falta de organización barrial por...	No tener un objetivo.
No hay una Escuela de capacitación que enseñe a dirigir y gestionar las organizaciones barriales.		
No se ha gestionado una escuela de capacitación para desarrollar actividades productivas u otras.		
No hay un sistema de capacitación permanente para directivos.	Faltan directivos con formación...	Directivos formados en dirección barrial
No se puede capacitar a quienes se pudieran comprometer en la resolución de los problemas del barrio		
Se requiere un nuevo tipo de comunicación interna y externa.		Falta de comunicación entre familia, vecinos y entorno
No hay control por los asociados de los dirigentes ni de las organizaciones barriales		
No se cuidan los bienes públicos ni se han propuesto acciones al efecto (con la ayuda del Municipio).		
Situación de la dirigencia barrial		
No saben enfrentar la "nueva situación" (desconocimiento).	...para aportar ideas y realizar lo que...	
No están capacitados (incompetencia)		
No muestran compromiso	Faltan directivos del barrio.	Falta directivos del barrio
No incentivan el compromiso en asociados y vecinos		Falta de colaboración de la comunidad
Tienen disputas entre ellos		Conflictos en la organización barrial
Precisan capacitación permanente		
Persiguen sus intereses desatendiendo a los vecinos (corrupción)		
No cumplen con sus obligaciones (pasividad) o...	Falta de dirigencia barrial	No hay dirigentes. No hay dirigencia.
... no saben gestionar (incompetencia)		
No se gestiona (por los directivos) la puesta de nombres a las calles		Las calles del barrio no tienen nombres

Cuadro A)12)3)
El problema C: Problemática y consecuencias

PROBLEMÁTICA	CONSECUENCIAS (EXISTENTES O POTENCIALES)
C o n t e x t o	
Demanda: Necesidad de fortalecimiento y control de las entidades sociales por el Estado.	Si el Estado controla las entidades sociales: 1) Las autoridades públicas pueden mediatizar a las organizaciones sociales. 2) Puede suponer la pérdida de autonomía, de legitimidad y una mayor debilidad de las organizaciones.
Hay una nueva problemática (que se desconoce).	Mayor probabilidad de: 1) actuar de modo continuado sin una estrategia; 2) desarrollar acciones erráticas o sin objetivos claros; 3) Incapacidad para responder a situaciones y demandas.
Necesidad de apoyo para capacitar o crear una escuela (en gestión pública)	La falta de formación y/o de una escuela que imparta esta formación supone: 1) menos conocimientos y capacidad para gestionar organizaciones barriales y saber cómo actuar ante otras entidades.
Organizaciones barriales	
Debilidad organizativa	1) Debilidad organizativa interna y al presentarse ante otras entidades públicas o privadas. 2) Falta de coordinación entre asociaciones, mas dificultad para emplear adecuadamente los recursos de las organizaciones, los que pudieran movilizarse (como trabajo comunitario) o los que pudieran obtenerse.
No hay una Escuela de capacitación que enseñe a dirigir y gestionar las organizaciones barriales y otra para desarrollar actividades productivas u otras.	1) Si no se ha hecho un diagnóstico de necesidades de formación, después se carece de visión estratégica para orientar recursos y gestiones. 2) Escaso y puntual impacto de la capacitación que se imparta. 3) Muchas dificultades para realizar una capacitación permanente para directivos.
No se puede capacitar a quienes se pudieran comprometer en la resolución de los problemas del barrio	1) Se dificulta la sustitución de líderes.
No hay un sistema de capacitación para directivos	1) Se mantienen modos de operar y mentalidades desfasadas.
Se requiere un nuevo tipo de comunicación interna y externa.	1) Dificultades internas con los asociados. 2) Escasa proyección e impacto en el barrio y barrios que estén en similar situación (con los que poder coaligarse después). 3) Menor presencia ante entidades públicas, privadas, ONG,s y otras. 4) Modos de comunicación anticuados suponen resultados menores o mayores costes para conseguir lo mismo.
No hay control por los asociados de los dirigentes ni de las organizaciones barriales.	1) No se controla la acción de los dirigentes. 2) No se evalúa el proceso y/o el resultado y/o los costes de las acciones emprendidas. 3) No hay aprendizaje organizativo. 4) Se acumulan costes (como tardar mas en hacer las mismas gestiones)
No hay un comité de dirigentes	1) No hay coordinación (ni control) organizada entre diferentes organizaciones. 2) Más dificultades para captar recursos de entidades públicas y privadas, ONG,s o cooperación internacional. 3) Debilidad organizativa (menor capacidad para presionar a las autoridades públicas).
No se cuidan los bienes públicos ni se han propuesto acciones al efecto (con la ayuda del Municipio).	1) Erosión de los valores comunitarios.
Dirigentes barriales	
	1. Acciones erráticas o ineficaces. 2. Mayor discrecionalidad de los directivos.
No saben enfrentar la "nueva situación" (desconocimiento)	Pérdida de legitimidad ante asociados y vecinos del barrio.
No están capacitados (incompetencia)	No saben cómo enfrentar la problemática.
No muestran compromiso	Pérdida de tiempo, recursos y de presencia ante la sociedad y las entidades públicas y privadas
No incentivan el compromiso en asociados y vecinos	1. Pérdida de legitimidad ante los asociados y vecinos.
Tienen disputas entre ellos	1. Pérdida de legitimidad ante la sociedad y entidades públicas y privadas. 2. Inducen enfrentamientos entre miembros de las organizaciones y desinterés en los vecinos. 3. Dividen o debilitan esfuerzos (desinterés por los bienes del barrio, poner nombres a las calles y otros).
Precisan capacitación permanente	1. Pérdida de legitimidad ante sus vecinos y entidades públicas y privadas
Persiguen sus intereses desatendiendo a los vecinos.	1. Pérdida de legitimidad ante sus vecinos y entidades públicas y privadas
No cumplen con sus obligaciones (pasividad) o...	1. Pérdida de legitimidad ante sus vecinos y entidades públicas y privadas
... no saben (incompetencia) o no quieren gestionar	1. Pérdida de legitimidad ante sus vecinos y entidades públicas y privadas

Cuadro A)13)1)

El problema G. El encuadre de las soluciones como problemas concretos

Participante	Problema	SOLUCIONES A...	PROBLEMA	
		<i>Falta infraestructura de recreación</i>	General	Acciones concretas
		Ideas		
4	G.2	Ir al municipio para ... y llegar a un entendimiento.	NO SE HACEN GESTIONES CON AYTO.	ACUERDO CON EL AYUNTAMIENTO
9	G.2	en convenio entre Municipio y comunidad.		GESTIONES ESPECIFICAS
7	G.1	+ Gestionar con del Departamento de Parques y Jardines del Municipio...		AYUDA DEL AYTO. PARA DESARROLLAR PROYECTOS
10	G.1	Hacer peticiones en los municipios para que nos ayuden con los parques...	INACCIÓN DE LAS ASOCIACIONES	SOLICITAR O CREAR ESPACIOS NUEVOS
11	G.2	... pedir ayuda a las autoridades competentes.		ARREGLAR LO EXISTENTE
1	G	Por medio de solicitudes conseguir espacios para crear parques		REHABILITAR LO DESIGNADO
7	G.1	+ Crear espacios de recreación no solo deportiva sino también artística y cultural (enseñanza de...		CONVENIO CON UNIVERSIDAD
11	G.3	... arreglar los parques existentes; ...		COMUNICACIÓN INT. Y EXT.
7	G.2	... la ornamentación de estos espacios	NO USAR TRABAJO COMUNIT.	ORGANIZAR MINGAS SEGÚN ACTIVIDADES
9	G.1	+ Espacios verdes del barrio, recuperarlos, construir parques recreacionales, p. infantiles, recuperar miradores...		HACER UN DIAGNOSTICO
7	G.2	... rehabilitar áreas que se encuentran designadas para parques	ESFUER.	ORGANIZARSE ENTRE VECINOS
7	G.2	... con ayuda de estudiantes universitarios).		ASOCIACIONES Y VECINOS
1	G.1	Dar a conocer la problemática [recreación] y.....		
1	G.2	... solucionar a través de mingas		
7	G.1	+ Por medio de mingas...		
10	G.3	... hacer una minga entre todos y...		
4	G.1	... analizar posibles áreas que pueden convertirse en parques, áreas deportivas...		
10	G.2a su vez organizarnos en el barrio y... hacer nuestro bien común.		
11	G.1	+ Hablar con la directiva o vecinos para ver cómo podríamos...		
6		19		... TOTAL

Cuadro A)13)2)
Los problemas concretos de G según soluciones y percepciones individuales

PERCEPCIÓN INDIVIDUAL		
Problemas concretos según soluciones	De los problemas	
	En las hojas	En los Post-It)
C o n t e x t o		
	No hay espacios para el desarrollo cultural	No hay espacios para el desarrollo cultural y artístico
	Falta cultura ¿espacio?	No hay actividades que puedan entretener y enseñar
	Falta de áreas deportivas	Falta de áreas deportivas
		... Canchas
	Áreas de recreación	Áreas de recreación.....
	Faltan espacios de esparcimiento, parques	Falta de parques recreativos
		Áreas recreativas falta
	Áreas verdes	
	Falta de áreas verdes,...	No hay parque ni áreas verdes
	...áreas recreativas para los niños	
	Falta de áreas verdes	
	Falta de actividades para niñez y juventud	
	... para que los aleje de drogas y delincuencia	
Situación de las organizaciones barriales		
		Áreas verdes. Falta de preocupación de nuestra gente
No se hacen gestiones con el Ayuntamiento		
No se ha buscado un convenio con universidades u otras entidades		
No hay comunicación interna o externa sobre esta problemática		
Hay espacios disponibles sobre los que no se ha actuado		
No se ha hecho un diagnóstico de las áreas que pueden convertirse en parques, áreas deportivas, etc.		
Asociaciones no se han organizado para enfrentar el problema (a)		
No se está empleando el trabajo comunitario (hay disponibilidad de los vecinos)		
Situación de la dirigencia barrial		
Directivos no han organizado un modo de enfrentar el problema (a)		

Cuadro A)13)3)
El problema G: Problemática y consecuencias

PROBLEMÁTICA	CONSECUENCIAS (EXISTENTES O POTENCIALES)
C o n t e x t o	
Carencia general de: - áreas deportivas - espacios de recreación (para jóvenes y niños especialmente) - áreas verdes (parques)	Mayor impacto social y familiar por el uso de esos espacios para: - el menudo en la venta de drogas - el desarrollo de actividades delictivas
Falta de actividades para niñez y juventud ... para que los aleje de drogas y delincuencia	Crecimiento de la delincuencia y del consumo de drogas. Mas problemas para las familias afectadas por drogas y delincuencia
Muchos vecinos ya no se preocupan por esta situación	Se induce pasividad y despreocupación por el hábitat e, incluso, por la venta de drogas y el crecimiento de la delincuencia. Se favorece la pérdida de valores Se promueve el alejamiento de lo común/del cuidado de los bienes comunes
Organizaciones barriales	
No se hacen gestiones con el Ayuntamiento	Se mantiene la problemática y no se emplean recursos existentes (como trabajo comunitario)
No se ha buscado un convenio con universidades u otras entidades	Se carece de recursos e información para afrontar la problemática
No hay comunicación interna o externa sobre esta problemática	Se alienta el alejamiento de los vecinos de problemas que afectan a todos.
Hay espacios disponibles sobre los que no se ha actuado	Pérdida innecesaria de recursos existentes
No se ha hecho un diagnóstico de las áreas que pueden convertirse en parques, áreas deportivas, etc.	Se desconoce como orientar esfuerzos para conseguir el máximo de resultados empleando los menores recursos
No se está empleando el trabajo comunitario (hay disponibilidad de los vecinos)	Se desaprovecha la buena disponibilidad de los vecinos para afrontar las diversas y muy negativas consecuencias que genera este problema.
Asociaciones no se han organizado para enfrentar el problema	Una muestra de su debilidad que puede continuar o incrementarse
Dirigentes barriales	
Directivos no han organizado un modo de enfrentar el problema	Pérdida de legitimidad Son y serán responsables de buena parte de las consecuencias negativas antedichas

Cuadro A)14)1)
El problema E. El encuadre de las soluciones como problemas concretos

		SOLUCIONES A...	PROBLEMA	
Participante	Problema	(Transporte público ineficiente e insuficiente)	General	Acciones concretas
		Ideas		
9	E	1/ Crear alternativas de transporte como moto-taxi, ¿...? cables.	COMPETENCIA	NO SE HAN CREADO ALTERNATIVAS NO HAY COMPETENCIA
9	E	4/ Permisos de circulación a taxi ejecutivo o particular en el área o perímetro del barrio a bajo costo.		
7	E	Con la Empresa Metropolitana de Transporte solicitar en ingreso de nuevas cooperativas de transporte.		
1	E	Faltan autobuses nuevos y mas grandes para mejor servicio	BUS	AUTOBUSES ESCASOS , PEQUEÑOS Y VIEJOS
2	E	Mas buses para solucionar el problema		
9	E	2/ Incremento de unidades de transporte público en un 20% para el Sector C		
9	E.1	3/ Unidades nuevas para...		
6	E.1	Solicitar mas unidades o...		
5	E	+ Creación de vías alternas que mejoren el tráfico.	LINEAS	NECESIDAD DE NUEVAS LINEAS
3	E	Tener mas líneas de transporte y...		
6	E.2	...o la creación de una nueva línea de transporte.		
5	E.1	Aumento de líneas de buses para...		
11	E	+ Pondría una queja sobre el personal por la falta de educación que tiene con sus trabajadores en las oficinas de la compañía.	ABUSOS	MALTRATO DE LA COMPAÑÍA A SUS TRABAJADORES
5	E.2	... mejorar la movilización de los usuarios.	ESCASAS TRUCURAS	ESCASA MOVILIDAD ACCIDENTES Y CONTAMINACIÓN NO HAY VIAS ALTERNAS VIAS EN MAL ESTADO
9	E.2	... reducir índice de accidentes de tránsito y contaminación		
5	E	Creación de vías alternas que mejoren el tráfico.		
11	E.2	Nos ayuden a ver cómo arreglar vías y así (tener) mejor transporte público...	DIALOGO	NO HAY DIALOGO CON LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE
7	E	Reunir a las cooperativas de transporte con los vecinos para presentar nuestras preocupaciones.		
8	E	Reunión con las gerencias de las cooperativas de transporte. Hacer conocer el mal servicio que dan y hacer conocer el servicio que esperamos, para que puedan mejorar.	PROT. DIRIGENTES	PROTESTAR ANTE EL ESTADO. INACCION DE LOS DIRIGENTES BARRIALES
10	E	Formar una Comisión con los moradores del barrio e ir a las cooperativas de transporte y dialogar con el gerente, para exponer nuestras peticiones y nos ayuden dando soluciones.		
11	E.1	+ hacer una protesta, para que así las autoridades mas altas ¿...?	CAPACITACION	CAPACITAR A CHOFERES Y AYUDANTES EN ATENCIÓN AL CLIENTE
4	E	Que los directivos logren un consenso con las cooperativas de transporte y las autoridades de tránsito para dar una viabilidad al incremento de unidades para mejor traslado de los pasajeros.		
7	E	+ Capacitar a los transportistas y ayudantes en buena atención y trato a los pasajeros.		
9	E	5/ Capacitación a todos los conductores de transporte público en temas de: mejorar la atención al cliente, buen trato al usuario, conducción responsable, respeto de paradas, etc.	CAPACITACION	CAPACITAR A CHOFERES Y AYUDANTES EN ATENCIÓN AL CLIENTE
3	E que tanto choferes como ayudantes se eduquen mejor		
10		25	... TOTAL	

Cuadro A)14)2)
Los problemas concretos de E según soluciones y percepciones individuales

PERCEPCIÓN INDIVIDUAL		
Problemas concretos según soluciones	De los Problemas	
	En las hojas	En los Post-It)
Contexto del transporte		
No hay alternativa al transporte en autobuses		
No hay competencia (al impedir o dificultar el ingreso en el transporte de nuevas cooperativas)		
Sistema vial en mal estado		
Necesidad de crear nuevas vías para el transporte público		
Faltan líneas alternativas de transporte,		
Se producen accidentes y hay contaminación		
Escasa movilidad		
La compañía de autobuses maltrata a sus empleados (lo cual repercute en el servicio)		
Falta capacitar a chóferes y ayudantes en atención al cliente, conducción responsable, etc.	Servicio de mala calidad, van muy lentos, sube gente dondequiera, no ayudan a los ancianos y discapacitados	Mal servicio de transporte
Autobuses: Escasos, muchos son viejos, muchos son pequeños	Transporte público escaso	Mas buses para el acceso al barrio
	Falta de transporte público	Falta de unidades en horas pico
	Faltan unidades de transporte para movilizar	Falta de transporte público
	Transporte público deficiente	Transporte público deficiente
	Transporte insuficiente	Transporte insuficiente
	Transporte	Transporte. Los buses van llenos
	Transporte	Transporte escaso
	Transporte	Falta de transporte
Situación organizativa barrial		
No se ha formado una Comisión para dialogar con las compañías de transporte y mejorar la situación		
No se ha organizado una protesta ante las autoridades municipales u otras		
Situación de la dirigencia barrial		
Los directivos no se han preocupado en lograr un acuerdo con las cooperativas de transporte y las autoridades públicas para mejorar la situación del transporte de pasajeros		

Cuadro A)14)3)
El problema E. Problemática y consecuencias

PROBLEMAS / SITUACIÓN	CONSECUENCIAS
C o n t e x t o	
No hay alternativas al tipo de transporte establecido.	No se autorizan otros tipos de transporte (como moto-taxis u otros)
Número de cooperativas de transporte limitado	No hay competencia entre empresas No hay incentivos para mejorar
Necesidad de crear nuevas vías para transporte público	Mayor posibilidad de accidentes Peor servicio a los ciudadanos
Mal estado de las vías de comunicación	Mayor lentitud en la prestación del servicio Mayor posibilidad de accidentes
Faltan autobuses	Amontonamiento de viajeros en los buses.
Faltan autobuses nuevos	Mayor contaminación
Necesidad de autobuses grandes (para mas viajeros)	Mayor incomodidad para los viajeros
Se necesitan nuevas líneas de transporte	Rutas de los buses no bien diseñadas
Desconsideración de conductores y ayudantes con el viajero	Mala calidad del servicio
Conductores no respetan las paradas	Incomodidad para los viajeros.
Conducción deficiente	Mayor posibilidad de accidentes. Mala calidad del servicio Mayor fatiga para los pasajeros
Situación organizativa y de la dirigencia barrial	
No se ha creado una comisión para reunir vecinos y cooperativas para mejorar la situación	Directivos coartan la participación de vecinos Deslegitimación de los directivos barriales
Los directivos no han logrado un consenso con cooperativas de transporte y las autoridades de tránsito	Directivos no cumplen con sus funciones Menor legitimidad de los directivos barriales
Los directivos no se han preocupado en lograr un acuerdo con las cooperativas de transporte y las autoridades públicas para mejorar la situación del transporte de pasajeros.	Inacción de los directivos Menor legitimidad de los directivos barriales

Cuadro A)15)1)
El problema D. El encuadre de las soluciones como problemas concretos

Participante	Problema	SOLUCIONES A...	PROBLEMA	
		(Elevado desempleo en el barrio)	General	Acciones concretas
		Ideas		
3	D.2	para hacer un estudio de entorno y...	NOSTICOS	ESTUDIO DE ENTRONO
4	D.2	... identificar qué tipo de capacitación tiene que ¿función? puede desempeñar para prestación de servicio.	DIAG	TIPOS DE CAPACITACIÓN
7	D.1	+ Incentivar programas de capacitación y a...		DESARROLLAR PROGRAMAS
10	D	Tratar de capacitarnos en talleres de diferentes áreas, para obtener cualquier empleo.	CAPACITACION	PROMOVER CAPACITACIÓN
6	D	Poner mayor interés en buscar capacitaciones;		CAPACITACIÓN EN PROYECTOS
5	D	+ Capacitar a las personas para que tengan iniciativa en crear proyectos.		
4	D.1.	+ Organizar a la gente para...		AUTOORNANIZACIÓN DE LAS ASOCIACIONES
3	D.1	... formar grupos	AUTOORGA NIZACIÓN	AUTOORGANIZACIÓN PARA FUENTES DE EMPLEO
4	D	Fomentar las diferentes organizaciones para que logre(n) implementar fuentes de empleo		
5	D	+ Crear fuente de empleo donde puedan acceder con mayor facilidad mujeres que tengan sus hijos		
10	D	Deberíamos promocionarnos, informando sobre nuestro desempeño laboral.	COMUNICACION	PROMOCION/ COMUNICACIÓN EXTERNA
3	D	Hacer publicidad (de) nuestros servicios	INT Y EXT	COMUNICACIÓN INTERNA
11	D	Avisaría a mis vecinos que (están) desempleados, que acudan a esto ¿...? empleo, para ver así estar mas y nos ayuden en empleos; o a su vez a buscar empleo.		
4	D	Involucrar a los dirigentes barriales en proyectos de autogestión.	DIRIGENTES	ACCION DE LOS DIRIGENTES
7	D	+ Crear una bolsa de empleo con todos los desempleados de nuestro barrio.	B de E	CREAR BOLSA DE EMPLEO
4	D	Buscar el apoyo de la institución gubernamental para poder lograr fuentes de empleo.	BUSCAR APOYO EXTERNO	BUSCAR APOYO DEL ESTADO
7	D	+ Crear vínculos con empresas que se encuentren interesadas en contratar gente.		CREAR VINCULOS CON EMPRESAS
5	D	+ Buscar ayuda para mejorar y agilizar proyectos barriales.		BUSCAR AYUDA DE ENTIDADES PUBLICAS, PRIVADAS Y ONG,s
7		18	... TOTAL	

Cuadro A)15)2)
Los problemas concretos de D según soluciones y percepciones individuales

Problemas concretos según soluciones	Problemas según percepción individual (ante Post-It)	Problemas según percepción individual (en Post-It)
Contexto del desempleo		
Muchas dificultades para encontrar financiación		
No existe un estudio de entorno		
No hay un diagnóstico de necesidades de capacitación que se precisan en el barrio		
No hay programas de capacitación	No hay oportunidades de capacitación	
Se precisa promover la capacitación entre los vecinos		
No hay capacitación para crear proyectos		
	No hay oportunidades de trabajar	
	No hay trabajo	Alto índice de desempleo en barrio
		Seguridad. Por desocupación de muchos jóvenes.
Situación organizativa		
No se aprovechan las organizaciones barriales para organizar a los vecinos para el empleo		
No se fomenta la auto organización para la creación de fuentes de empleo		
No hay facilidades para el empleo de las mujeres		
No se publicita o promociona/n los productos o servicios existentes en el barrio		
No se promociona a los trabajadores y sus capacidades para desempeñar trabajos	Motivación a fuentes de trabajo	
No hay información disponible para que a los vecinos se les facilite la búsqueda de empleo		
No hay una bolsa de empleo		
No se hacen gestiones al efecto ante instituciones del Estado (fuentes de empleo, etc.).		
No se crean vínculos con empresas interesadas en contratar		
No se busca ayuda de entidades públicas, privadas y ONG,s		
Situación de la dirigencia barrial		
Los dirigentes barriales no se involucran en proyectos de autogestión		

Cuadro A)15)3)
El problema D: Problemática y consecuencias

PROBLEMAS / SITUACIÓN	CONSECUENCIAS
C o n t e x t o	
No existe un estudio de entorno	Desconocimiento de la situación Imposibilidad de planificar Dificultad para orientar el empleo de los pocos recursos Mayor posibilidad de acciones erráticas. No se tiene orientación para lograr financiación.
No hay un diagnóstico de necesidades de capacitación que se precisan en el barrio	Se desconoce que formación podría tener un mayor impacto en el empleo No se puede planificar ni la demanda de formación que podría hacerse a otras entidades
Muchas dificultades para encontrar financiación	Grandes dificultades para fortalecer las empresas existentes, crear otras o microempresas.
No hay programas de capacitación	Menor eficiencia y eficacia productiva de trabajadores y emprendedores
Se precisa promover la capacitación entre los vecinos	Mas dificultades para encontrar empleo
No hay capacitación para crear proyectos	Mayores dificultades para generar empleo
La desocupación de muchos jóvenes afecta a la seguridad	Crecimiento de la delincuencia. Posible aumento del micro tráfico de drogas.
Situación organizativa y de la dirigencia barrial	
No se aprovechan las organizaciones barriales para organizar a los vecinos para el empleo	Deslegitimación de las organizaciones barriales
No se fomenta la auto organización para la creación de fuentes de empleo	Deslegitimación de las organizaciones barriales
No hay facilidades para el empleo de las mujeres	Más posibilidad de problemas familiares, que los jóvenes se aproximen al consumo y venta de drogas y a la delincuencia.
No se publicita o promociona/n los productos o servicios existentes en el barrio	Menos ventas, producción y empleo.
No se promociona a los trabajadores y sus capacidades para desempeñar trabajos	Menor posibilidad de encontrar empleo
No hay información disponible para que a los vecinos se les facilite la búsqueda de empleo	Mayores dificultades para acceder a un empleo
No hay una bolsa de empleo	Mayores dificultades para acceder a un empleo
No se hacen gestiones al efecto ante instituciones del Estado (fuentes de empleo, etc.).	Menor posibilidad de crear empleo
No se crean vínculos con empresas interesadas en contratar	Menor posibilidad de crear empleo
No se busca ayuda de entidades públicas, privadas y ONG,s	Dificultades para fortalecer empresas existentes, crear otras y generar empleo.
Los dirigentes barriales no se involucran en proyectos de autogestión	Deslegitimación de los dirigentes Menor posibilidad de crear empleo

Documento nº 2

Algunas reflexiones sobre la participación en democracia

PRIMERA PARTE. CONSIDERACIONES GENERALES.

1) La actual situación impide, o dificulta mucho, el logro de los fines para los que se crearon las asociaciones de este barrio. Es decir, por las razones tratadas en este trabajo, y otras que seguramente no han emergido, se está en una situación que atenta contra la misma razón de ser de estas organizaciones.

Por tanto la cuestión es: ¿deben seguir existiendo las asociaciones?

2) Esa debilidad organizativa es, también, un problema sistémico que afecta, y mucho, a una multiplicidad de entidades sociales e instituciones públicas. Dicho de otro modo, no es tan fácil de resolver. Porque, para enfrentarlo, se parte de una mentalidad que empezó con las revoluciones liberales, las cuales establecieron una forma de Estado y gobierno cuya finalidad era impedir a toda costa el establecimiento de un sistema democrático. Y el sistema se ha adaptado y consolidado a lo largo de más de dos siglos⁸⁸.

Se requiere, por tanto, una corta reflexión previa para saber en qué posición se encuentran las organizaciones vecinales, de este barrio y posiblemente, de otros muchos.

3) Guste o no, la vida en sociedad implica operar en un conjunto de relaciones de fuerza; lo anterior se muestra con especial dureza en el ámbito internacional. Pues bien, en demasiadas sociedades esas relaciones de fuerza generan seres humanos heterónomos; es decir, que se enfrentan a “unas resistencias” (no tan fáciles de visualizar en muchos casos) que constriñen o dificultan extraordinariamente la posibilidad de desarrollar sus potencialidades a buena parte de la ciudadanía. Por tanto, si se limita a un ser humano el despliegue de su inteligencia, no comprenderá sus condiciones materiales de vida y sus posibilidades de actuación se verán mermadas. Es decir, automáticamente se le está colocando en una posición subordinada⁸⁹; se dé cuenta de ello o no.

4) En todos los periodos históricos la acción de quienes rigen el sistema de dominación –quienes tienen suficiente poder– se ha basado en tres ejes (que se van adaptando a las condiciones de cada época); a saber, mantener a los domina-dos⁹⁰:

a) En la ignorancia; que no tengan capacidad de comprender lo que les acontece. Que puedan tener conocimientos técnicos no implica

⁸⁸ Este tema ha sido tratado suficientemente por diversos autores desde Aristóteles; se recomienda al efecto la lectura de Bernard M. (2019). *Los principios del gobierno representativo*. Alianza Editorial.

⁸⁹ Por ello no se permitía a los esclavos aprender a leer y escribir (desarrollo de la inteligencia más allá de la experiencia cotidiana); y si algún propietario de esclavos les enseñaba podía ser ejecutado.

⁹⁰ Estas ideas –así como otras nociones que se hayan dispersas por este manual– se encuentran en varios textos de José Antonio Marina.

necesariamente que conozcan (y por supuesto no se les enseña) la estructura y funcionamiento de la sociedad y la política; como si tal conocimiento no fuese valioso ni afectase a su vida.

- b) En la pobreza; la cual puede ser relativa. No se trata, hoy, de matar de hambre a esos sectores sociales. Pero su situación económica debe ser tal que todo su tiempo y energías estén centradas en “llegar a fin de mes”. De ese modo, las personas que se encuentran en esa situación tendrán muchas dificultades para informarse y reflexionar sobre sus condiciones de vida. También les resultará arduo comprender el estado en que se encuentran aquellos con los que podrían mancomunarse porque están inmersos en análoga problemática.
- c) Desunidos; algo especialmente conveniente, porque cooperar, contrastar ideas diferentes, compartir información puede romper la dinámica antedicha (de ahí la importancia de promocionar el individualismo).

5) Afrontar lo anterior supone comenzar a facilitar que cada vez más personas comiencen a ser, autónomas como individuos y como parte de la sociedad en que quieran insertarse y (con)vivir. Ese “facilitar” tiene el sentido de crear las condiciones materiales que posibiliten lo que se predica: la autonomía⁹¹. Pero... el sistema de dominación actual no lo va a allanar este camino. Por tanto, la ciudadanía tendrá que aprovechar al máximo los escasos recursos de que dispone.

6) No hay autonomía –en el grado que sea factible– si el miembro de una organización social no tiene igual posibilidad (cumpliendo los requisitos, iguales para todos, que se establezcan) de participar en:

- a) La formulación y aprobación de:
 - a´) Las reglas que regulen la acción y relación de sus miembros.
 - b´) Los objetivos a alcanzar por la asociación a la que se incorpora; dicho de otro modo, las líneas de acción estratégica, aunque no necesariamente su gestión cotidiana.
- b) El control de la acción y resultados de los responsables elegidos por esa comunidad para alcanzar las metas que se establezcan.

7) El problema medular es, verdaderamente, participar.

Porque si no se toma parte, se recibe y/o comparte algo, el resultado es que se está fuera, separado, desunido y, como grupo humano, se está (siendo) dividido, alejado de los demás, aislado de su entorno.

Este tipo de “ambiente social” es campo abonado para el muy fomentado individualismo; el cual, en realidad es un modo soterrado de promover la insolidaridad.

8) La participación en sociedad tiene, al menos, dos formas; cada una de ellas conlleva consecuencias muy distintas.

⁹¹ Sin cierto nivel de autonomía (ejemplo “material” de autonomía: tener una o dos horas *libres* al día, que se puedan emplear según desee la persona) no hay ni un mínimo de libertad. Pero no es éste el lugar para tratar el tema de la, presunta, *libertad de los ciudadanos*.

Se participa según el principio representativo o el principio democrático.

Ambos principios:

- a) Conllevan procedimientos de elección distintos.
- b) Inducen muy diferentes efectos y comportamientos en los miembros de una asociación (más adelante se concretan algunos aspectos).

Luego, no existe el principio democrático-representativo, como no existe el principio dictatorial-democrático; es, son, una contradicción en sus propios términos.

9) Por otro lado, la gestión cotidiana de las organizaciones sociales (o instituciones públicas) requiere de personas con determinados conocimientos técnicos. No sería conveniente, por tanto, que a esas responsabilidades se llegase por sorteo entre un conjunto de, por ejemplo, cooperativistas que en su mayor parte carecen de esa experiencia y preparación.

Para este tipo de cargos el sorteo no es conveniente, salvo que previamente se seleccione a personas capacitadas y, verificada su idoneidad, se haga posteriormente un sorteo entre ellos.

Al igual que en las empresas, es preciso diferenciar entre el gerente/directivo y el consejo de administración/control de la dirección⁹².

10) En nuestras sociedades no hay otra opción: se participa según el principio representativo, pero se le llama democrático. Es tal la aureola que envuelve al término democracia que hasta personas con sobrado conocimiento de estos temas lo utilizan fuera de contexto, aunque saben que no es correcto.

Como la democracia se considera el culmen de todos los tipos de gobierno conocidos y al régimen político imperante *se le denomina* democracia⁹³ en todas partes y por todos los medios (de persuasión): ¿por qué habría que cambiarlo?

11) Según el principio representativo todos los miembros de una asociación –sin más limitaciones que las señaladas por las normas que esa entidad se haya dado– pueden participar en la elección de:

- a) Los que más formación y experiencia tienen. Es lo que se denomina aristocracia (el gobierno de los mejores).

⁹² Ni siquiera en la antigua democracia griega fueron tan idiotas como para poner al frente de la ciudad (recuérdese que “la ciudad” de entonces era lo que los historiadores han denominado ciudad-Estado) a gente sin formación. El famoso Pericles ejerció ese cargo (hoy le denominaríamos Presidente o Jefe del Gobierno). Era un cultivado oligarca de una familia que poseía minas de plata.

El no tan ignorante pueblo ateniense de la época designó, casi siempre, durante los 250 años que duró su imperio, a “Presidentes” con ese perfil. Es un dato que muchos detractores de la democracia/sorteo olvidan; no se sabe si por ignorancia o porque se acomoda mejor al discurso que justifica su estatus.

⁹³ Una aclaración. El sistema que se aplica desde hace dos siglos es un sistema representativo, pero tiene un “instante” democrático: la posibilidad que todos tienen de votar a los gobernantes o directivos de una asociación. Es erróneo, e impide la comprensión de lo que nos acontece material y cotidianamente, llamar democrático a un sistema representativo, solo porque ambos comparten un hecho, un instante, dentro de un largo proceso: el momento, y sólo él, de depositar el voto. Otro elemento democrático dentro del sistema representativo es la igualdad –formal– de todos ante la ley.

Cocodrilos y pelícanos comparten dos factores también: tener dedos palmeados y comer peces. Pero es muy conveniente no confundirlos, especialmente si alguien se baña en un río africano.

- b) Los que más tienen y/o pueden; en este caso estaríamos ante un régimen oligárquico.

Se dé a) o b) solo unos pocos tienen la posibilidad de gobernar la asociación. Esto ya lo señaló Aristóteles hace más de 2400 años y la definición no ha cambiado hasta hoy; no requiere, por tanto, mayor comentario.

12) En la selección de los candidatos antedichos no participan los socios (aunque según casos pueden implicarse algunos que promuevan a uno u otro). Es frecuente que los candidatos se acuerden entre “los notables” de la organización. De cualquier modo, después se produce la votación y, una vez elegido, esa persona pasa a regir la asociación.

En este sistema los elegidos por votación llevarán todo, o casi, según su criterio (la dirección [formulación de estrategias, tácticas y tareas o programas], gestión y el control total de la asociación). Puede haber mecanismos de rendición de cuentas o información periódica a los asociados. Hay casos en los que se puede revocar el mandato. Pero, cotidianamente, los asociados no participan (quizás sí en trabajos comunitarios y poco más).

13) Cuando concluye su labor ese dirigente puede ser reelegido (el número de mandatos puede estar limitado o no); pero, si no cumplió con las expectativas, su posible sanción será la pérdida de la elección.

Cualquiera que sea el caso, con la nueva votación los socios, lo perciban o no, hacen dos cosas importantes:

- a) Legitiman todo el sistema.
b) Asumen todos los costes, tanto si el candidato perdió la elección por su mala gestión o ha vuelto a ganar (porque ha realizado una gestión más o menos adecuada).

Los miembros de las entidades sociales que han participado en este trabajo sabrán si la acción de sus dirigentes –y el modo de controlarlos– ha supuesto, o no, costes para ellos y para el barrio.

14) ¿Qué tipo de asociado promueve este modo de elección de dirigentes?

Los socios de la organización se implican en el único “segundo democrático” que este procedimiento permite: votar a quien gobernará la asociación. Terminada la elección el resto de actividades (definir objetivos y metas, dirección, gestión, coordinación y control de procesos y resultados) queda fuera de su alcance⁹⁴.

Los afiliados no toman parte, ni se responsabilizan de la marcha de los asuntos cotidianos –el líder es garante de todo; él sabe qué objetivos concretos perseguir, cómo decidir y qué hacer–.

Pero, al final, los asociados demandarán resultados.

El mismo procedimiento establecido (la ilusión de participación cuando se vota y el alejamiento [inducido] de todo lo demás) genera una tendencia a la inacción de los afiliados; y, si se van obteniendo algunos resultados positivos, más.

⁹⁴ El pueblo inglés piensa que es libre y se engaña: lo es solamente durante la elección de los miembros del Parlamento, tan pronto como estos son elegidos, vuelve a ser esclavo, no es nada.

Jean-Jacques Rousseau, *El contrato social* (1762).

En el tiempo, imperceptible y sistemáticamente, se produce en muchos socios una separación de los asuntos que les afectan; eso si no se promueve (por quien se beneficie de ello) una división entre los miembros de la organización⁹⁵.

En algunos países/culturas esta situación se ve paliada en parte porque tienen una tradición de participación en trabajo comunitario; positivo aspecto cada vez menos frecuente.

Más tarde, si los resultados son magros e incluso negativos llega el enojo y/o la frustración con los líderes y, quizás también, contra parte de los asociados.

Si se obtienen resultados en alguna medida, la escasa implicación de los asociados seguirá, sin que se den crisis significativas. Los socios consolidarán con su voto periódico –los que voten– el sistema imperante. Se va generando así un asociado pasivo-demandante y se desvanece el ciudadano activo-participante⁹⁶.

Obsérvese que se ha dicho asociado y, después, ciudadano. No es casualidad, porque lo que se vive en lo que es común a los miembros de un país, la política, se traslada, inconscientemente, a las entidades sociales, y al revés.

SEGUNDA PARTE. CONSTRUIR UN SISTEMA DEMOCRÁTICO.

A) Según el principio democrático todos los asociados pueden llegar a formar parte del órgano rector de la asociación (no del órgano gestor en principio), siempre que cumplan determinadas condiciones aplicables a todos los mancomunados (por ejemplo: llevar más de dos años en la asociación, pertenecer a ese colectivo profesional, haber cumplido treinta años u otras).

El sorteo es el único procedimiento democrático de elección⁹⁷; y lo es porque todos los miembros de una asociación tienen la misma posibilidad de ser elegidos antes o después como dirigentes (no como directivos).

No-hay-otro-modo-en-una-democracia.

Se elige por sorteo a quienes, cumpliendo los requisitos que establezca la asociación, conformarán *los órganos de dirección estratégica y control*, que son:

- a) La Asamblea de asociados.
- b) Los Consejeros, los Vicepresidentes (si los hay) y el Presidente.
- c) Sobre las diferentes características del modo de elección de a) y b) y su organización se aportan más adelante algunas sugerencias.

B) En principio la Asamblea debería reunir a todos los socios.

Pero, si una asociación tiene muchos miembros y/o están dispersos en un área

⁹⁵ Divide, por ideologías –y/o intereses sectoriales– si es posible, y vencerás; es decir, se tendrá más posibilidades de permanecer en el cargo.

⁹⁶ La abstención en las elecciones ronda, en muchos países de la Hispanidad, el 50%.

⁹⁷ No se entra aquí en las variadas ventajas que el sorteo supone; solo mencionar que dificulta mucho la corrupción, entre otras razones porque no se precisan recursos ni “padrinos” políticos y/o económicos con los que después se estará en deuda; un nexo que se fortalece en el tiempo si... hay reelección.

grande, reunirlos a todos sería un problema. Por ello, esa asociación debe determinar cuál será el número adecuado de socios de cada zona (uno por cada 10, 20 o...) que pueden ser elegidos por sorteo para constituir la Asamblea. Transcurrido el plazo que se determine, se sorteará a los restantes, hasta que pasen todos por esa responsabilidad y se repita el ciclo.

En relación con lo anterior, es conveniente que los miembros de la Asamblea, los Consejeros y Presidencia no tengan posibilidad de reelección hasta que pasen unos años (uno, dos o tres "ciclos", según tipo de asociación, distribución geográfica y número de asociados).

C) En una asociación democrática:

- a) La Asamblea es la depositaria de la soberanía. Por tanto:
 - a') Define los problemas y soluciones posibles y, en consonancia con lo anterior, aprueba los objetivos a alcanzar (quizás plazos también) y las líneas de acción estratégica⁹⁸.
 - b') Define y aprueba todas las normas que regularán la acción y relación de sus miembros, órganos, dirigentes y directivos.
 - c') Puede⁹⁹ ordenar la realización de programas concretos de especial relevancia (p.e. la búsqueda de apoyos institucionales y recursos para paliar la pobreza extrema).
 - d') Ejerce el máximo control sobre el conjunto de la organización.
- b) La Presidencia de la Asamblea (incluye, si hay, el/los Vicepresidente/s) lo es también del Consejo¹⁰⁰, por ello:
 - a') Como Presidente de la Asamblea:
 - 1) Se guiará por el reglamento que especifica sus obligaciones y competencias.
 - 2) Establece el orden del día de los temas a tratar.
 - 3) Presenta a la Asamblea información de todo tipo sobre los asuntos en curso u otros nuevos (e informes escritos cuando proceda).
 - 4) Abrirá el debate y, según las normas, regulará la intervención de los miembros de la Asamblea durante las sesiones.
 - b') Como Presidente de Consejo:
 - 1) Cotidianamente dirigirá y coordinará a Vicepresidentes y Consejeros¹⁰¹ (y supervisa el control que éstos realizan

⁹⁸ Con técnicas similares a las de este manual cualquier asociado con un mínimo de formación puede ayudar a hacer un buen diagnóstico sin necesidad de contratar a nadie. Y puede acumularse conocimiento organizativo (puede mejorarse cualitativamente la democracia interna, la organización y gestión) estudiando con el paso de los años los sucesivos cambios de situación, de sus elementos constituyentes y de sus relaciones (causas y efectos cruzados).

⁹⁹ Como norma general la elaboración de programas (y por supuesto su posterior gestión) es responsabilidad de los gestores/directivos.

¹⁰⁰ También pueden ser dos órganos distintos encabezados por diferentes personas. Si el número de socios no es muy elevado el criterio es concentrar cargos. Un consejero, por ejemplo, lo puede ser de formación para el empleo y, también, responsable de informática e información en la WEB.

¹⁰¹ A partir de ahora se hablará de Consejeros solamente; se dará por sobrentendido que puede haber Vicepresidentes según tipo de asociación.

- de las diferentes actividades de el/los directivo/s y de otros responsables de programas y actividades específicas).
- 2) Recibirá de los Consejeros la información cotidiana de todas las actividades que desarrolla la Asociación.
 - 3) Evaluará periódicamente el nivel de cumplimiento de los programas en marcha o proyectados.
 - 4) Con esta información preparará el orden del día de los temas que se elevarán a la Asamblea.
- c') Como Presidente de la Asamblea y del Consejo. Según las características de cada asociación habrá -o emergerán- diferentes labores que deban definirse, gestionarse, adaptar/cambiar y controlar. Corresponde al Presidente preparar con los Consejeros implicados la propuesta correspondiente que elevará después a la Asamblea.

C.1) Por otro lado, los órganos de dirección estratégica y control (la Asamblea, su Presidencia y Consejo) no tienen por qué ser el responsables directos de la gestión cotidiana de la asociación y, en muchas ocasiones, no es conveniente. Para ello la Asamblea, a propuesta del Presidente, elegirá al gerente / administrador / directivo por el procedimiento establecido.

C.2) El Consejo es responsable de:

- a) Preparar la definición de las líneas estratégicas y, quizás, algunas líneas tácticas (políticas o programas).
- b) Estudiar periódicamente cuál debe ser la estructura y modo de operar más adecuado de la propia organización¹⁰² para adaptarse a las circunstancias emergentes.
- c) Controlar que el/los directivo/s enmarque/n su actividad en las líneas predefinidas por la Asamblea.

¹⁰² Según Aristóteles, "A la democracia en general la salva el gran número de ciudadanos...; en cambio, **la oligarquía, por el contrario, debe encontrar su salvación por medio de la buena organización.**

Ver Política. *Organización y conservación de la oligarquía.* (1988). Política. Libro VI, p. 384, 1321 a. Editorial GREDOS. "[https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20\(Gredos\).pdf](https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20(Gredos).pdf)"

Desde esta perspectiva la "buena organización" de las entidades sociales –y del Estado– es aquella que facilita a los grupos sociales que las dirigen –los mejores, los que deben ser elegidos por los socios, o la ciudadanía en su caso– su permanencia como grupo social dominante.

Al efecto, lógicamente, "los que saben" son quienes, históricamente, vienen dando forma y contenido a las organizaciones sociales (y a las políticas en lo que a toda la ciudadanía afecta) antes de iniciar su funcionamiento, redactando la norma constituyente de la asociación; por más que después la voten los mancomunados.

Análogamente ocurre con la Constitución de un país.

Se arrebata así, antes de nacer, la misma posibilidad de participación efectiva de todos los miembros de una asociación. Por tanto, **bajo ningún concepto la articulación de la estructura y forma de operar de una cooperativa o asociación vecinal debe quedar en manos de los gestores / administradores / directores futuros.** Pueden/deben informarse sobre el asunto y/o consultar a distintos expertos en organización y gestión llegado el caso. Pero la propuesta organizativa debe prepararla el Consejo Constituyente y la decisión final, previo examen minucioso y público, tiene que tomarla la Asamblea de todos los asociados.

Al efecto todo directivo debe dar cuenta periódica de:

- a) Los procesos, resultados y tiempos (y su congruencia con los objetivos).
 - b) Las líneas de acción táctica que desarrolle en relación con la estrategia definida por el órgano rector.
 - c) Los programas concretos que marcó la Asamblea.
- d) Los casos a) y b) requieren de la aprobación posterior de la Asamblea. Con los datos de c) el Consejo preparará los informes de gestión que el Presidente elevará y pondrá en conocimiento de la Asamblea, para que apruebe, modifique o censure la gestión realizada.

D) ¿Qué tipo de asociado puede generar este modo de proceder?

D.1) En una asociación democrática se alienta a los encuadrados en ella a participar en todos los procesos.

Además, si cumplen las condiciones establecidas llegarán, antes o después, a ocupar cargos de responsabilidad (en los órganos de dirección estratégica y control. Lo cual, además de ser un honor y una responsabilidad, es parte de la formación integral que debería tener el miembro de una asociación (y también un ciudadano).

Por otro lado, los socios que tengan la formación necesaria podrán optar en su momento a cargos en la dirección/gestión de la asociación.

D.2) Entre los adheridos a una asociación habrá, seguramente, percepciones y criterios diferentes, pero los fines perseguidos son, al final, únicos y comunes. Tras los debates, y hasta enfrentamientos, si han de seguir juntos, tendrán que llegar a un acuerdo; y una técnica de las características mencionadas en este manual puede ayudar en ello.

Con una práctica de estas características no solo se promueve la solidaridad, también un sentido moral.

D.3) Tendrán que hacerse corresponsables, forzosamente, de:

- a) La definición de objetivos, metas y resultados esperados.
- b) El control de la dirección, gestión y coordinación de procesos y logros.
- c) También de los errores o fracasos, si no aciertan en alguno de los aspectos antes mencionados.
- d) Decidir sobre estrategias, políticas y/o programas “difíciles”.
Debe ser la Asamblea, a propuesta de su Presidente y previo estudio del Consejo, quien asuma esta decisión.
Porque los directivos de una asociación (o los políticos en su caso) no se implican en el desarrollo de proyectos que suponen un nivel de riesgo importante (suponen un peligro para su reelección), ni, tampoco, impulsan proyectos de largo plazo (no tienen certidumbre sobre si estarán cuando haya que “recoger los frutos”).

D.4) Organizarse y actuar bajo estos parámetros alienta una disposición proactiva, prudente y con visión de futuro. Si, además, se está en una cultura que promueve el trabajo comunitario, lo antedicho se refuerza.

E) No es obligado que los cooperativistas tengan especiales conocimientos en administración u otros en este campo –si los tienen, mejor–. Pero sí deben tener claro qué objetivos persiguen (o qué problemas deben enfrentarse) y qué quieren para sí (soluciones) y para sus convecinos.

Cualquiera que sufre un problema tiene criterio suficiente para definirlo, proponer soluciones y, en su momento, hacer un adecuado seguimiento de quien elija para gestionar el proceso.

Si, por otro lado, intercambia información y argumentos con otros sobre los problemas, soluciones y seguimiento y control de lo que se gestione... su mirada se afinará; aprenderá, cada vez más¹⁰³.

El afiliado a cualquier entidad social no-precisa-nada-más para participar responsablemente en *lo común*. La experiencia que se obtiene con este tipo de trabajos lo avala; y quien afirma lo contrario miente, porque le interesa.

F) Aunque en algún momento de este manual se han señalado algunos valores (dignidad, solidaridad y poco más), siempre se han mencionado como referentes para alcanzar objetivos útiles para la vida de los asociados. Pero lo relevante en este documento es que se definen procedimientos para fortalecer a las organizaciones de abajo-arriba.

No hay, ni se ha pretendido, resaltar ideología alguna.

Las ideologías son muy útiles para desunir en virtud de determinados paradigmas que produce, difunde y gestiona una minoría. Después un grupo más amplio de personas las convierten en sus creencias, facilitando así que se subordinen a aquellas pocas personas que gestionan esas creencias y su propagación.

Por el contrario, aquí se pretende que los socios lleguen a acuerdos que afectan a su existencia material a través de unos procedimientos; los cuales, aplicados sistemáticamente en el tiempo, permiten la acumulación de conocimiento en una organización y en sus miembros.

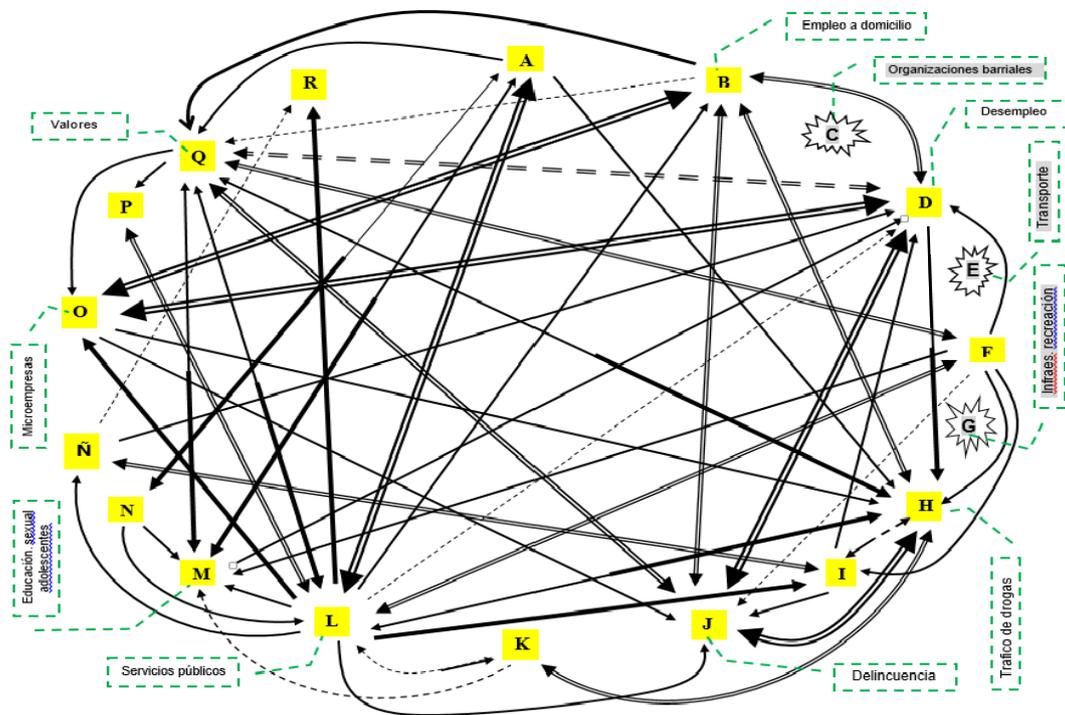
Se requiere trabajo y disciplina, pero esta práctica permite mejorar sucesivamente las organizaciones a la par que “afina la mirada” de sus miembros.

Es un instrumento que puede cambiar la vida de los mancomunados.

¹⁰³ De ahí la importancia de mantener a los asociados (y a la ciudadanía) separados y en la ignorancia de estos y otros asuntos que les conciernen cotidianamente.

Sí, además, se suma la pobreza (relativa o severa) que solo deja tiempo para sobrevivir, pues... es un buen modo de *producir* asociados (o ciudadanos de un país) “manejables”.

Grafo A1)
Las relaciones entre los problemas tras desaparecer C, E y G



Cuadro A16)
La estructura inicial: Potencia relacional

PRO- BLEMAS Letra	GRADO DE INFL.			Nº DE REL.			POT. REL. Gt x Nt
	Trans. Gi _t	Recib. Gi _r	Total Gt	Trans. Nr _t	Recib. Nr _r	Total Nt	
A	13	10	23	5	4	9	207
B	10	11	21	5	5	10	210
C	32	6	38	14	3	17	646
D	14	22	36	6	11	17	612
E	7	11	18	3	5	8	144
F	13	4	17	7	2	9	153
G	6	6	12	3	2	5	60
H	15	27	42	7	12	19	798
I	7	12	19	4	5	9	171
J	11	22	33	4	10	14	462
K	4	7	11	3	3	6	66
L	38	20	58	16	10	26	1508
M	6	5	11	3	2	5	55
N	6	14	20	3	7	10	200
ñ	7	4	11	4	2	6	66
O	12	13	25	5	5	10	250
P	3	4	7	2	2	4	28
Q	21	20	41	9	10	19	779
R	2	9	11	1	4	5	55
SUMA	227	227	454	104	104	208	6470

Cuadro A)17)
La matriz dependencia/motricidad, tras desaparecer C, E y G

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	SU MA	
A	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	0	0	2	0	13	I N F L U E N C I A R E C I B I D A
B	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	10	
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D	0	2	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	1	0	12	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	0	13	
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
H	0	2	0	2	0	0	0	0	2	3	2	2	0	0	0	0	0	2	0	15	
I	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	7	
J	0	2	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	11	
K	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	
L	3	2	0	1	0	2	0	3	3	2	2	0	2	0	2	3	2	2	3	32	
M	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	6	
N	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	6	
Ñ	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	
O	0	3	0	3	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
Q	0	0	0	1	0	2	0	3	0	3	0	3	3	0	0	2	2	0	0	19	
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SUMA	7	11	0	20	0	4	0	23	9	18	4	15	13	3	4	11	4	15	4		
I N F L U E N C I A R E C I B I D A																					

Cuadro A)18)
La matriz número de relaciones, tras desaparecer C, E y G

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	SU MA	
A	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5	Nº R E L A C. R E C I B I D A S
B	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	5	
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	5	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	7	
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
H	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	7	
I	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	
J	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	
K	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	
L	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	14	
M	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
N	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	
Ñ	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
O	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
Q	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	8	
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SUMA	3	5	0	10	0	2	0	10	4	8	2	7	6	1	2	4	2	8	2		
Nº R E L A C. R E C I B I D A S																					

Cuadro A)19)

La estructura tras desaparecer C, E y G: Potencia relacional

PRO- BLEMAS	GRADO DE INFL.			Nº DE REL.			POT. REL. Gt x Nt
	Trans. Gi _t	Recib. Gi _r	Total Gt	Trans. Nr _t	Recib. Nr _r	Total Nt	
A	13	7	20	5	3	8	160
B	10	11	21	5	5	10	210
C	0	0	0	0	0	0	0
D	12	20	32	5	10	15	480
E	0	0	0	0	0	0	0
F	13	4	17	7	2	9	153
G	0	0	0	0	0	0	0
H	15	23	38	7	10	17	646
I	7	9	16	4	4	8	128
J	11	18	29	4	8	12	348
K	4	4	8	3	2	5	40
L	32	15	47	14	7	21	987
M	6	13	19	3	6	9	171
N	6	3	9	3	1	4	36
Ñ	5	4	9	3	2	5	45
O	10	11	21	4	4	8	168
P	2	4	6	1	2	3	18
Q	19	15	34	8	8	16	544
R	0	4	4	0	2	2	8
S U M A	165	165	330	76	76	152	4142

Cuadro A)20)

La comparación de la potencia relacional inicial
y tras suprimir C, E y G

SITUACIÓN	GRADO DE INFL.			Nº DE REL.			POT. REL. Gt x Nt
	Trans. Gi _t	Recib. Gi _r	Total Gt	Trans. Nr _t	Recib. Nr _r	Total Nt	
Inicial	227	227	454	104	104	208	6470
Anulados C-E-G	165	165	330	76	76	152	4142
% Suprimido	27,3	27,3	27,3	26,9	26,9	26,9	36
% Resto	72,7	72,7	72,7	73,1	73,1	73,1	64

INDICE

Introducción.

PRIMERA PARTE: EL TRABAJO DE CAMPO Y LA ELABORACIÓN DE LOS DATOS

- 1) Aflora la inquietud: la necesidad de enfrentar un problema.
 - 1)1) ¿En qué dirección caminar? La definición de “el” problema.
 - A) *Los directivos de la organización definen “el” problema.*
 - A)1) *Precisar, o no, los conceptos incluidos en la definición del problema.*
 - A)2) *Se definen los conceptos de “el” problema.*

- 2) La preparación de la técnica: equipo de dirección, participantes, el local, mobiliario y material.
 - 2)1) El equipo de dirección.
 - B) *El equipo de dirección.*
 - 2)2) Los participantes: La selección y los grupos de trabajo.
 - C) *El criterio de selección de los participantes y número de grupos de trabajo.*
 - C)1) *La cantidad de participantes (y otros)].*
 - C)1)1) *Cuando hay más (a veces muchos más) participantes.*
 - C)1)2) *Cuando hay, además, asistentes.*
 - C)2) *Lo que aconteció.*
 - 2)3) El local, el mobiliario y el material.
 - D) *El local.*
 - E) *El mobiliario y material.*

 - 3) El primer día. Definir y jerarquizar los elementos de la problemática.
 - G) *Comienza el trabajo con el grupo de participantes.*
 - 3)1) El grupo define los elementos de la problemática.
 - G)1) *Se plantea la pregunta y se inicia el trabajo.*
 - G)1)1) *El trabajo con las tarjetas adhesivas o Post-It.*
 - G)1)2) *La definición de los elementos de la problemática por el grupo.*
 - G)1)3) *Las ideas individuales se ponen en la pizarra por bloques.*
 - G)1)4) *Definición de cada problema mediante un concepto-síntesis.*
 - 3)2) El grupo jerarquiza los problemas.
 - G)2) *La valoración de cada problema.*
 - G)2)1) *La votación y su resultado.*
 - G)2)2) *La reflexión y el primer análisis de lo obtenido.*
 - 3)3) Se retiran las primeras ideas individuales.
 - G)3) *La retirada de las hojas con las ideas individuales iniciales.*
 - 3)4) Un trabajo que no se hizo.
 - G)4) *La definición precisa de los problemas.*

- 4) El trabajo posterior. Los problemas desde diferentes perspectivas.
H) Lo que individualmente percibimos en nuestro entorno.
- 4)1) Los problemas cuando no los compartimos.
H)1) Un cuadro relacionando todas las ideas individuales (en las hojas).
H)1)1) El modo de elaborar la percepción individual primera.
H)1)2) Un cuadro que resuma la percepción individual primera.
H)1)2)1) Hacer el diagrama de Pareto de la percepción individual primera.
- 4)2) Los problemas cuando los van a ver otros.
H)2) Transcribir todos los datos de la lámina del trabajo en grupo.
H)2)1) Confeccionar el cuadro con la percepción individual en los Post-It.
H)2)1)1) Hacer el diagrama de Pareto de la percepción en los Post-It.
- 4)3) Los problemas cuando compartimos información.
H)2)2) Prepara el cuadro con la percepción grupal directa.
H)2)2)1) El diagrama de Pareto de la percepción directa.
H)2)3) La percepción grupal ponderada: Calcularla y pasar los datos a un cuadro.
H)2)3)1) El diagrama de Pareto de la percepción ponderada.
H)3) Breve recapitulación.
- 4)4) La preparación de la exposición y trabajo del día siguiente.
H)4) La organización de la exposición para la siguiente sesión de trabajo.
H)4)1) Hacer cuadros comparativos
H)4)2) Cotejar diagramas de Pareto.
H)4)3) La preparación de la documentación para la siguiente sesión.
- 5) Segundo día. La “mala costumbre” de los problemas.
I) La exposición de lo obtenido en la primera sesión de trabajo.
- 5)1) La estructura de los elementos de la problemática.
J) La organización de los equipos que definirán las relaciones entre los problemas.
J)1) La explicación a los equipos de cómo proceder.
J)2) La exposición a los participantes de los datos obtenidos.
- 6) El trabajo posterior. La lógica interna de los problemas.
K) Cálculos y gráficos para visualizar la lógica interna de los problemas.
- 6.1. La dependencia-motricidad de los problemas.
K)1) Cuadro con lo cuantitativo de la dependencia-motricidad de los problemas.
K)1)1) El mapa de la dependencia-motricidad (influencia directa).
K)1)2) La complicada red de influencias: Componer el grafo.
- 6)2) La potencia relacional de cada problema.
K)2) La potencia relacional.
K)2)1) Cuantificar la potencia relacional: Trasladar los cálculos a un cuadro.
K)2)1)1) El diagrama de Pareto de la potencia relacional.
- 6)3) La influencia (más) invisible entre los problemas.
K)3) La incorporación de la influencia indirecta entre los problemas.
K)3)1) Un ejemplo para facilitar la percepción de la influencia indirecta.

- K)3)2) *La elaboración del cuadro y gráfico de la de dependencia-motricidad a través de dos problemas interpuestos.*
- 6)4) Un aporte para enmarcar el conjunto de los problemas.
 K)4) *Nociones sobre la estabilidad-inestabilidad de los problemas.*
 K)4)1) *El gráfico de la estabilidad-inestabilidad de los problemas.*
- 7) Sintetizando las diferentes percepciones hasta este momento.
 L) *El resumen de lo obtenido: Cuadro con la estructura de todos los tipos de percepción.*
- 8) la preparación del trabajo del tercer día.
 M) *La preparación de la exposición y documentación para la siguiente sesión de trabajo.*
- 9) Tercer día. La exposición a los participantes.
 N) *La exposición a los participantes: Todo el contenido de su última aportación.*
- 9)1) Cuando no se puede hacer lo previsto.
 Ñ) *Cómo debió desarrollarse esta parte.*
 O) *En busca de las soluciones: un procedimiento abreviado alternativo.*
- 9)2) El aprovechamiento del tiempo restante: Algo no específico de esta técnica.
 P) *Un aporte complementario a la técnica: Valoración de la especificidad de los problemas y de sus soluciones.*
 Q) *La despedida del grupo de trabajo: Un apunte sobre la ignorancia del analista.*
- 10) El trabajo posterior. La rentabilidad de este modo simplificado de obtener las soluciones a los problemas.
 R) *Las soluciones: Un modo de mejorar la definición de los problemas.*
- 10)1) La clasificación de las soluciones.
 R)1) *La doble clasificación de las ideas-solución.*
 R)1)1) *La importancia de los problemas desde las soluciones.*
 R)1)1)1) *El diagrama de Pareto de la importancia de los problemas desde las soluciones.*
 R)1)2) *Las soluciones transversales: un patrón aplicable a problemas distintos.*
 R)1)3) *Resumiendo lo obtenido: Un cuadro incompleto.*
11. El modo de definir las estrategias: Lo importante y lo posible.
 S) *Los criterios a emplear.*
 S)1) *El criterio 1. Los problemas más connotados desde la percepción.*
 S)1)1) *La valoración de los problemas más destacados.*

- S)2) *El criterio 2. Lo posible: Los problemas según tiempo, recursos y dificultades de gestión.*
- S)3) *El criterio 3. Contraponer los criterios 1 y 2 y tomar “la” decisión.*
- 11)1) Definir una estrategia y sus tácticas
 - T) *La pauta general de actuación.*
 - T)1) *La estrategia: Deslindar problemas sobre los que actuar y en qué orden.*
 - T)2) *El modo de depurar los datos y las tácticas.*
 - T)2)1) *Los datos sobre la debilidad de las organizaciones: Los problemas concretos.*
 - T)2)1)1) *La táctica C. Las tareas para combatir la debilidad de las organizaciones.*
 - T)2)2) *Los datos sobre la falta de infraestructura de recreación: Los problemas concretos.*
 - T)2)2)1) *La táctica G. Las tareas para afrontar problemas concretos de la infraestructura de recreación.*
 - T)2)3) *Los datos sobre el transporte público: Los problemas concretos.*
 - T)2)3)1) *La táctica E. Las tareas que encaran problemas concretos del transporte público.*
 - T)2)4) *Los datos sobre el elevado desempleo: Los problemas concretos.*
 - T)2)4)1) *La táctica D. Las tareas que enfrentan problemas concretos del desempleo.*
 - T)2)4)1)1) *La táctica D. El desempleo: un problema no tan concreto.*
 - T)3) *Dos cuadros que sintetizan las tareas, los bloques de tareas, las tácticas, las líneas de acción táctica y la estrategia.*
- 12) El análisis de las conclusiones.
 - U)1) *Las nociones para la redacción de las conclusiones.*
 - U)2) *La estructura resultante tras la desaparición de los problemas C, E y G.*

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.*

BILIOGRAFÍA BÁSICA SELECCIONADA

ANEXOS

- Ficha nº 1. Criterios de selección de participantes
- Ficha nº 2. Ejemplo de adaptación de la ficha de selección en un caso real
- Croquis A)1) Distribución de 18 a 36 participantes en la sala/aula
- Croquis A)2) Distribución de participantes y asistentes en la sala/aula
- Relación de mobiliario y material
- Documento 1. Cuadrante (anverso). Instrucciones (reverso).
- Cuadro A)1) Clasificación de las ideas individuales (ante Post-It).
- Cuadro A)2) Ideas individuales antes de consignarlas en los Post-It
- Cuadro A)3) Datos del trabajo en grupo
- Cuadro A)4) Percepción individual (en los Post-It)
- Cuadro A)5) Percepción grupal de los problemas (directa)
- Cuadro A)6) Percepción grupal de los problemas (ponderada)
- Plantilla nº 1. Matriz dependencia-motricidad (parte superior e inferior)
- Plantilla nº 2. Nivel de influencia entre problemas (parte superior e inferior)
- Cuadro A)7) La estructura de los problemas: Potencia relacional
- Cuadro A)8) Matriz dependencia/motricidad al cuadrado. Matriz D/M²
- Gráfico A)1) Influencia indirecta (datos de la Matriz D/M²)
- Cuadro A)9) Las soluciones.
- Cuadro A)10) Cuantificación de las soluciones (individuales en las hojas)
- Cuadro A)11)1) Soluciones transversales de capacitación / formación / educación / información
- Cuadro A)11)2) Soluciones transversales de diagnóstico de necesidades / análisis de problemas

- Cuadro A)11)3) Soluciones transversales de participación ciudadana / voluntariado / organización comunitaria
- Cuadro A)11)4) Soluciones transversales “otras”
- Cuadro A)12)1) Problema C: Encuadre de las soluciones como problemas concretos
- Cuadro A)12)1) Problema C: Encuadre de las soluciones como problemas concretos
- Cuadro A)12)2) Problemas concretos de C según soluciones y percepciones individuales
- Cuadro A)12)3) Problema C: Problemática y consecuencias
- Cuadro A)13)1) Problema G: Encuadre de las soluciones como problemas concretos
- Cuadro A)13)2) Problemas concretos de G según soluciones y percepciones individuales
- Cuadro A)13)3) Problema G: Problemática y consecuencias
- Cuadro A)14)1) Problema E: Encuadre de las soluciones como problemas concretos
- Cuadro A)14)2) Problemas concretos de E según soluciones y percepciones individuales
- Cuadro A)14)3) Problema E: Problemática y consecuencias
- Cuadro A)15)1) Problema D: Encuadre de las soluciones como problemas concretos
- Cuadro A)15)2) Problemas concretos de D según soluciones y percepciones individuales
- Cuadro A)15)3) Problema D: Problemática y consecuencias
- Documento 2. Notas sobre participación en democracia
- Grafo A)1) Relaciones entre los problemas tras desaparecer C, E y G
- Cuadro A)16) La estructura inicial: Potencia relacional
- Cuadro A)17) Matriz dependencia/motricidad tras desaparecer C, E y G
- Cuadro A)18) Matriz número de relaciones tras desaparecer C, E y G
- Cuadro A)19) La estructura tras desaparecer C, E y G: Potencia relacional
- Cuadro A)20) Comparación de la potencia relacional inicial y tras suprimir C, E y G