

# **HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS VIRTUALES**

## **POTENCIALIDADES Y DESAFÍOS. LOS INGENIOS DE LA FUNDACIÓN CREASVI**

**Fernanda Arias Gogin, Celsa Cáceres y Tomás R. Villasante**

### **INTRODUCCIÓN**

Durante el 2020, a raíz de la crisis sanitaria mundial, desde la Fundación Creasvi se debatieron alternativas frente a la creciente dificultad de generar encuentros entre personas, talleres o asambleas participativas. Junto con un equipo de personas residentes en Madrid, París y las Islas Canarias, desarrollamos dos juegos en formato virtual, ahora llamados Ingenios, para la construcción de estrategias colaborativas haciendo uso de diferentes técnicas utilizadas en procesos participativos. Estas técnicas han sido utilizadas en los últimos veinte años de manera presencial con una gran diversidad de resultados en multitud de contextos. Dado que la situación sanitaria, impedía el desarrollo de este tipo de reuniones y talleres, junto con el aumento de las interacciones en formato virtual, nos planteamos la creación de prototipos para su utilización en procesos participativos, haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Primero, fue creado el Ingenio para la Creación de Estrategias, un programa dinámico, interactivo y colaborativo. Para este prototipo, elegimos cuatro técnicas integradas en la socio-praxis: el mapeo estratégico de actores, la superación de dilemas (los multilemas),

la votación colaborativa y la matriz de programación. Fue desarrollado en la plataforma Unity, de una manera simple, para que pudiera ser utilizado por dinamizadores y dinamizadoras sociales, pero también por grupos de personas que no estuvieran necesariamente familiarizadas con estas técnicas. Todo ello para facilitar procesos participativos, a ser posible en grupos con algún interés estratégico común. Este Ingenio se puede usar tanto de forma presencial como a distancia, o de forma combinada, con posibilidad de descarga e instalación para Windows.

A raíz de la creación de este primer Ingenio, que generó bastante interés entre los grupos en los que fue probado, creamos Participa con Ingenio. Se ha desarrollado en la plataforma Miro, que es más accesible, ya que puede utilizarse en otros sistemas operativos. En el Participa con Ingenio se ha aumentado el número de pasos y de técnicas de manera sustancial respecto al primer Ingenio. Además, tiene mucha más versatilidad y flexibilidad para los grupos que lo quieran poner en práctica. Al hacerlo sobre una pizarra Miro, puede funcionar de manera más interactiva, y no tan encauzada. Cada grupo o profesional puede, además, reinterpretar la forma de usarlo, lo cual amplía sus potencialidades a futuro. En las pruebas que desarrollamos, los y las participantes han mencionado que les resulta útil poder crear sus propios procesos, debido a la posibilidad de elección de las herramientas y su diversidad.

Teníamos como objetivo experimentar las posibilidades metodológicas de participación social en formatos virtuales para el abordaje de la complejidad social, sobre todo en contextos tan cambiantes como los generados por la crisis sanitaria. La finalidad de estos prototipos que presentamos es poder elaborar (con técnicas colaborativas y co-creativas) nuevas estrategias de transformación social, que sirvan a movimientos sociales, a colectivos o instituciones, que quieran innovar en sistemas democráticos y participativos.

## **METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS**

Las metodologías participativas (Villasante, 2019) implican ir “más allá” del proceso de investigación, se plantean el fin del paradigma

sujeto-objeto, hacia uno más transformador, más de implicación, de sujeto-sujeto, que tome en cuenta que estos se encuentran inmersos en redes cambiantes, que se relacionan entre sí. En esta corriente, los antes “objetos de estudio”, los grupos humanos y sociedades, forman parte del proceso en todo momento, hacia una posición muy activa y transformadora. Al ser sujetos de cambio, es necesario promover procesos de transformación anclados en las necesidades de la gente, tomando en cuenta los conjuntos o grupos de acción ya existentes y que se crean a partir de las diversas interacciones. El conocimiento debe enriquecer la acción, integrando saberes y métodos diferentes, creando escenarios de diálogo y discusión sobre las percepciones que tengan como objetivo la transformación de la sociedad hacia la sostenibilidad y la democracia participativa.

Esta es una labor que desarrolla una gran cantidad de grupos en el mundo. En España, la Red Cimas ha desarrollado una diversidad de proyectos e investigaciones ligados sobre todo a movimientos sociales, desarrollo comunitario y presupuestos participativos. En un momento en el que la participación social está tan de moda, que el uso de la palabra participación social se ha masificado, es necesario tomar en cuenta los diversos grados que pueden existir en la participación y las actividades que se desprenden de ella, tomando en cuenta los grupos que estén involucrados en estos procesos.

En *Metodologías Participativas* (Red Cimas, 2015) se describe ampliamente las metodologías, sus orígenes y su aplicación de una manera “no académica” para su fácil lectura por cualquier grupo que quiera utilizarlas como orientación para la construcción de estrategias. Parte de la premisa de la diversidad de procesos y no busca ser un manual por seguir de manera imperativa, sino como punto de partida y referencia, así como los Ingenios que se han creado. Los objetivos de las metodologías participativas están ligados a una conciencia social más activa, a la autoorganización de los grupos sociales implicados en relación con los temas a trabajar, en procesos en los cuales la realidad pueda dirigir –o cambiar– los esquemas teóricos establecidos.

La metodología participativa que planteamos en estos programas tiene un largo historial de procesos llevados a cabo en contextos diversos, sostenibles, con resultados positivos. A través de estos procesos, desarrollados de manera presencial y virtual hicimos un análisis de cuáles fueron las interacciones con ellos, las temáticas abordadas por los actores y las estrategias que se elaboraron, para así poder evaluar su pertinencia.

El primer *Ingenio* fue experimentado en diversos contextos: Zarzalejo, Entrevías, San Cristóbal de La Laguna y Punta del Hidalgo (en España) en procesos relacionados con el patrimonio cultural. En contextos universitarios se utilizó para impartir los contenidos de intervención comunitaria previstos en la asignatura Estrategias de intervención familiar, social y comunitaria del Máster Interuniversitario de Intervención y Mediación Familiar Social y Comunitaria –ULL y ULPGC– (30 participantes) y en el Seminario CLACSO sobre Procesos y Estrategias Participativas (80 participantes en grupos desde una decena de países). El análisis de esta experiencia se centró en los procesos involucrados en la creación de estrategias haciendo uso de las herramientas planteadas. Todo ello con el objetivo de ampliar las posibilidades de la sociopraxis, aprovechando el desarrollo y las potencialidades de las nuevas tecnologías. Participa con *Ingenio* también se ha probado en cursos cortos para población de base en Alemania, Canarias y Chile con la misma finalidad.

Es necesario detenerse, antes de la descripción más detallada de las herramientas utilizadas, en la Autorreflexión, que debe ser previa y permanente al inicio de cualquier proceso, que sirve para trabajar con las ideas preconcebidas sobre el espacio y las personas implicadas. Esta etapa es clave, y en ella planteamos las preguntas: ¿Para qué? ¿Con quién? ¿Por qué? Es importante plantearlas como equipo previamente, pero también a lo largo del tiempo, para guardarse de preconcepciones basadas en teorías que podrían no ajustarse a la realidad con la que trabajemos.

Son necesarios también la Negociación Inicial y los Grupos Motores o Mixtos, para plantear los objetivos, tiempos y estrategias, así como la creación de una Comisión de Seguimiento, cuando

es posible, con las personas más implicadas con el espacio. Todo ello, tomando en cuenta la necesidad de reuniones, para conocerse y reconocerse, que conllevan, con el tiempo, al establecimiento de relaciones de confianza, reconocimiento y autoconocimiento. Muchas veces las personas dentro de una comunidad o grupo social vienen de contextos diversos y no comparten las mismas posiciones y opiniones, y no han creado espacios de diálogo en sus interacciones. Estos pasos previos son necesarios para avanzar hacia el logro de los objetivos que se planteen. Plantearse aspectos concretos puede unir, aunque solo sea de forma inicial, para empezar un proceso.

#### **INGENIO 4: “INGENIO PARA LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS COLABORATIVAS”**

Parte del proceso de autorreflexión, mencionado en el apartado anterior, pasó por preguntarnos para qué queríamos desarrollar esta herramienta. Planteamos objetivos que fueron cambiando a través del proceso de creación de la interfaz de esta. Se desarrolla debido a la amplia difusión que tienen las nuevas tecnologías, la “gamificación” de procesos, y a la necesidad de tener un espacio virtual en el cual compartir las experiencias en procesos participativos de manera fácil, rápida e interactiva, tomando en cuenta que pueden sobrevenir situaciones como la que vivimos actualmente a raíz del COVID-19.

Al inicio, dividimos el programa en dos partes: un tutorial, basado en una experiencia específica desarrollada por la Red CIMAS en Málaga, que permitiría a los usuarios familiarizarse con los conceptos y las herramientas presentadas para su posterior uso en las situaciones específicas de cada caso. Cuando esta versión estuvo terminada, fue probada por alrededor de diez personas, quienes manifestaron que se les dificultaba seguir el mecanismo, al haber correcciones en cada una de las etapas. Al ser un tutorial que planteaba una situación específica, con actores ya posicionados y relacionado a priori, las personas, cuya experiencia podía diferir en sus propios contextos, tenían dificultades con la fluidez del programa. Percibimos también que el hecho de establecer una

situación, con correcciones y muchas instrucciones, provocaba desmotivación frente al uso del programa posteriormente. Fue definido como complicado y un poco cerrado. Esto fue interesante para el desarrollo del proceso debido a que el grupo estableció una dinámica dentro de su propia experiencia, cuando lo que se buscaba era generar estrategias derivadas de experiencias específicas, que provocaran la creación de estrategias producto de la colaboración entre las personas involucradas. Al utilizar un proceso que ya se había llevado a cabo, que estaba cerrado en la actualidad, se limitaba la creación de los participantes durante el uso del programa.

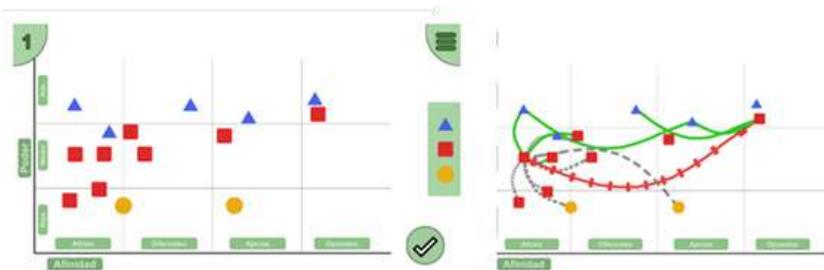
Así, después de estos ensayos, establecimos una nueva dinámica de trabajo. Las pruebas se hicieron de junio a septiembre por vía virtual, enviando el enlace para descarga de la primera versión, así como los bocetos de la segunda versión. Se hicieron cuatro jornadas de trabajo presenciales de conceptualización, que incluyeron los textos, los bocetos de la nueva versión, y se escogieron las cuatro etapas que serían propuestas en el programa, así como textos que fueron revisados de manera minuciosa y adecuados a todo tipo de público.

Al plantearse las dudas de la primera versión, una de ellas estuvo relacionada con el público al que iba dirigido el programa, y qué pasaría en el caso de que este no fuera público experto en las metodologías participativas, o en caso de que no hubiera alguien que animara las reuniones en las que se utilizaría. Entonces, los textos finales que trabajamos se desarrollaron de manera que pudieran comprenderse en cualquier contexto y no solo por personas expertas en procesos participativos. Añadimos, además, dos personajes que guían el proceso, que aparecen cada vez que un usuario selecciona los elementos que busca comprender mejor. Estos personajes, además, plantean reflexiones al final de las etapas, a modo de preguntas abiertas que se pueden hacer en grupo.

A continuación, describimos brevemente las técnicas escogidas para la primera versión del Ingenio.

1. El Mapeo Estratégico, o sociograma, implica poder situar a los diversos actores (directamente implicados o no) sobre un cuadrante que manifieste el poder real y la afinidad con el proyecto o la temática escogida. Esta técnica sirve para reconocer y visualizar la complejidad de los entramados sociales. ¿Dónde están realmente los actores? ¿Hacia quién dirigirnos? Esta visualización de la realidad permite que las personas se reconozcan y reconozcan a las demás en su realidad, en sus redes de vida cotidiana, y puedan ver con quiénes se puede trabajar y cómo y con quiénes establecer conjuntos de acción. Para Ibáñez (1988) el “mapa integra al sujeto como resolutor de una situación problemática”. Pierre Bourdieu (1997) plantea el espacio social como representación abstracta de una estructura de posiciones diferenciadas definidas por el lugar que ocupan define las representaciones de un espacio y las tomas de posición en las luchas diversas por conservar y transformar la realidad. Es a través del mapeo estratégico de actores que podemos observar estas posiciones, esta realidad invisible a simple vista, pero que define las construcciones subjetivas, el espacio simbólico de las personas involucradas (Ver Figura 1).

Figura 1. Ejemplo del sociograma utilizado en el Ingenio 4

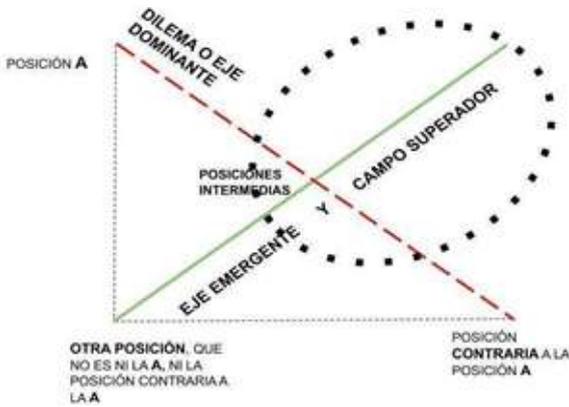


2. Los Multilemas son una técnica desarrollada a partir de los pentalemas de Galtung (2004) (Figura 1), que permite escuchar más allá de los primeros dilemas. ¿Qué son los

primeros dilemas? Las opiniones mayoritarias que se escuchan sobre una temática, cerradas y que no permiten que se creen estrategias y alternativas. Los multilemas se desarrollan después de escuchar a las personas en sus espacios, y permiten que luego visualicen sus posiciones y opiniones. Con los Multilemas, se abre la escucha, se profundiza, analiza y se devuelve la información, de manera que sean las personas quienes vayan más allá de las posiciones iniciales, hacia otras posiciones minoritarias (que también hay en la gente), y que son las que permiten generar propuestas estratégicas superadoras, ya que evidencian las causas de fondo de las problemáticas a tratar.

3. Los Talleres de Creatividad Social sirven para verificar lo dicho por las personas, reflexionar con ellas sobre cuáles son las mejores estrategias por desarrollar. Hay diferentes formas de agrupar las frases que se han recogido. Se ha hecho a partir de “ejes, destacando aquellas frases que mejor representan cada posición” (Red CIMAS, 2015). Suelen existir o darse posturas contrapuestas, que se eligen para que estén en los dos extremos del dilema del eje dominante. Estas son las posturas que suelen escucharse con frecuencia. Existen otro tipo de posturas que no pueden reducirse a posturas convencionales, que salen del eje y sirven para generar debates más amplios. Estas posturas intermedias y superadoras no se ven fácilmente, y pueden integrar extremos, superándolos. Son las posturas que deben buscarse en los talleres, ya que abren debate hacia otras causas, más profundas, y reflexionan más allá de las posiciones dominantes o convencionales. En la Figura 2 se muestra el que se ha utilizado en el Ingenio 4.

Figura 2. Ejemplo de tetralema utilizado en el Ingenio 4



Fuente: adaptado de Red Cimas, 2015.

Por otro lado, elaboramos un cuadro de preguntas que están dirigidas a abrir diálogos acerca de las posiciones del campo superador (ver Figura 3). En el programa, se empieza con preguntas simples, sobre el eje dominante, siempre profundizando en las respuestas, para luego comenzar una reflexión con los grupos acerca del eje emergente y el campo superador.

Figura 3. Propuesta de preguntas para identificar posiciones entre actores.

Posición	Pregunta orientativa
A	¿Cuáles son las opiniones o posiciones más extremas a favor y en contra, con sus argumentos?
No A	¿Cuáles son las opiniones o posiciones más extremas a favor y en contra, con sus argumentos?
Ni A Ni no A	¿Qué otras causas de fondo preocupan a la gente más allá de lo mencionado?
Intermedias	¿Qué opiniones o posiciones mezclan un poco de los dos extremos?
Superadoras	¿Qué otras posturas, desbloquean los problemas clave que se han identificado y sirven para abrir nuevos caminos?

Fuente: elaboración propia

En esta etapa se desarrollan la Construcción de Propuestas y la Votación Colaborativa. Esta es la fase propositiva del proceso, a través de la cual cada grupo genera alternativas derivadas de las posiciones del campo superador. Después de un análisis de cuáles son los asuntos más preocupantes, o “nudos críticos” (Red CIMAS, 2015, p. 106), se elaboran tres tipos de proposiciones:

- Idea Fuerza como eje vertebrador, que da una idea de cuáles son las visiones de futuro del colectivo con el que se trabaja. Suele ser una frase que permite motivar a los actores desde sus redes de vida cotidianas, integrando a los Conjuntos de Acción.
- Propuesta de Urgencia que debe responder a necesidades y posibilidades del grupo, que pueda realizarse a corto plazo para poder generar confianza en el proceso
- Propuestas Temáticas, que deban organizarse a mediano plazo, involucrando a más actores en el proceso, según las diversas temáticas que se hayan planteado.

Luego, se realiza una Votación Ponderada, en la que cada grupo cuenta con una serie de puntos que deben darse a cada una de las opciones propuestas por los otros grupos. Al no poder votar por el grupo propio, los actores deben escuchar y dialogar en torno a las propuestas de otros grupos. Esto permite que se llegue a consensos que parten de puntos comunes que se evidencian en las diferentes propuestas (ver Figura 4).

Figura 4. Ejemplo de propuestas elaboradas con el Ingenio 4.



Fuente: Elaboración propia

4. El Plan de Acción Participativa, donde se lleva a cabo la priorización de propuestas que respondan a seis cuestiones. La programación de actividades es un proceso continuo, en el que, a partir del monitoreo, puede analizarse el resultado de cada una de las actividades propuestas en base a la Idea Fuerza, y las propuestas de urgencia y temáticas que los grupos han escogido. En la Figura 5 se muestra un ejemplo de plantilla para la planificación.

Figura 5. Ejemplo de plantilla para la planificación.

	Objetivos ¿Para qué?	Actividades ¿Qué?	Responsables ¿Quiénes?	Recursos ¿Con qué?	Duración- Tiempo ¿Cuándo?	Lugar ¿Dónde?
Test o Propuesta de Urgencia						
Propuesta Temática						
Propuesta Temática 2						
Idea Fuerza						
Auto-formación de Grupos Motores y Temáticos						
Difusión con grupos creativos						
Toma de decisiones Abierta						
Monitoreo						

Fuente: Elaboración propia

Uno de los objetivos principales de las metodologías participativas es generar y estructurar estrategias auto-organizativas construidas por la gente implicada, y abiertas a toda la población, ya que es la única garantía de que puedan ir consiguiendo los resultados que se buscan. La idea es que se genere una autogestión, pero también puede haber una cogestión con las autoridades y administraciones pertinentes. Se plantea una “organización operativa y democrática que sea capaz de responder localmente a los retos planteados” (Red CIMAS, 2015, p. 124). En esta parte del proceso es necesario volver al mapeo de actores, al sociograma, para que se pueda observar cómo se organizan los conjuntos de acción establecidos previamente.

Debemos tomar en cuenta que la evaluación y el monitoreo son acciones por realizar de manera permanente. Es necesario

considerar que, a partir del monitoreo durante todo el proceso, se llevan a cabo cambios y rectificaciones en la planificación. Conforme avance el proceso, la planificación cambia en relación con causas internas y externas, y es necesario que sea flexible y que se genere un diálogo constante en torno a ella. Las percepciones en torno a un proceso son, como las relaciones entre los actores y los grupos, cambiantes, y es necesario tener presentes estos cambios de manera permanente.

Es evidente que la única manera de conocer en profundidad los problemas sociales para poder actuar de manera consecuente, es contando con la población afectada. Si bien es cierto que la globalización acerca a las personas, nos encontramos frente a una sociedad cada vez más fragmentada. Es necesaria la creación de situaciones que provoquen un análisis profundo por parte de los equipos de gestión y las poblaciones, debido a la importancia de la implicación para la generación de cualquier tipo de conocimiento, a través del trabajo con las prácticas, los discursos y opiniones de los sujetos. Deben, asimismo, tomarse en cuenta los problemas que derivan de estos procesos, como las contradicciones internas de las sociedades, los conflictos, los intereses políticos y todos los elementos que podrían frenar la participación.

Algunos de los textos fueron cambiándose a lo largo de las pruebas, y los resultados finales se dividieron de la siguiente manera.

1. Textos de Presentación de cada una de las etapas, donde se explicaba cada una de las etapas y la transición a la siguiente.

2. Instrucciones para la utilización, presentadas de manera dinámica por personajes que aparecen al inicio de cada etapa.

3. Botones de instrucción de los elementos de cada etapa, que aparecen al hacer clic en cada uno de los elementos presentes en la pantalla.

4. Preguntas abiertas a modo de reflexión que aparecen al final de cada etapa. Estas preguntas permiten indicar y profundizar en lo que se espera conseguir, para ilustrar lo que los grupos quieren. Se plantearon alrededor de cuatro preguntas por etapa.

En la Figura 6, se recogen las preguntas clave que se propusieron al final de cada una de las técnicas desarrolladas en el Ingenio 4. Estas preguntas nos pueden mostrar lo que se quiere conseguir con estos juegos de Ingenios.

Figura 6. Preguntas para reflexiones finales.

<b>Mapeo Estratégico de Actores</b>	<p>¿Hemos podido hacer este juego de estrategia en grupo? El Grupo Motor puede ser un equipo mixto de personas, constituido por vecinas/os y algunos profesionales del entorno que tengan mayor compromiso con el proyecto, así como personal técnico de apoyo, si lo hay.</p> <p>¿Han quedado algunas casillas sin rellenar o con pocos actores? ¿Por qué? No se trata de localizar solo a los actores más organizados, sino también a las redes más fluidas, los sectores de la población no organizada, grupos territoriales o étnicos que son minoritarios, la población también representada por género o edades.</p> <p>¿Han podido articular tres o cuatro Conjuntos de Acción? ¿Qué Conjuntos se encuentran más aislados, y qué estrategias de alianza se pueden perfilar para conseguir objetivos realistas? Es importante identificar los diferentes conjuntos de acción, porque eso ayudará al grupo motor a diseñar las estrategias, tanto de escucha como para acciones concretas. Si hay algunas posibilidades de actuar en conjunto, que no deje aislado al conjunto más afín y en cambio aisle al más opuesto esto forma parte de la estrategia en el proceso.</p> <p>¿Han podido identificar los Grupos Puente, o los Nodos Retransmisores, en dónde hay posibilidades de construir alianzas que se vean con posibilidades? En los Conjuntos de Acción se puede tratar de identificar cuáles son aquellos actores para poder llegar a alianzas más amplias. Se trataría de reconocer puentes posibles que acerquen a personas, entidades o colectivos que no tengan conflictos con esos conjuntos de acción a los que queremos llegar</p>
<b>Multilemas</b>	<p>¿Hemos contestado a la pregunta inicial con unas 2 o 3 posiciones, sin que aparezcan nuevas que responden a otras preguntas que no hemos hecho? Hay que tener atención especial para recoger las posiciones que se salen de lo común, y sobre todo las que plantean preguntas profundas (por ejemplo ¿por qué nos estamos preguntando esto?) o las que apuntan a ejes con causas más de fondo.</p> <p>¿Se profundiza en por qué dijimos lo que dijimos? ¿El grupo descubre que hay otras respuestas y preguntas que desbordan las causas iniciales detectadas y aparecen otras? En estas sesiones se aportan las causas más profundas, y se construyen con los grupos participantes los problemas de fondo que no suelen estar en las conversaciones habituales.</p> <p>¿Se han descubierto "lenguajes ocultos" que no se confían en hablar en cualquier situación y que se provocan o facilitan en este caso con frases, gráficos, dibujos, etc. que animan a un debate más creativo entre las causas posibles? Si se sabe provocar con otras posiciones variadas, se abre un campo de confianzas para decir todo lo que se tiene más oculto, sin decir quién lo dijo. La construcción colectiva del Campo Superador y los Nudos Críticos es lo que hay que afrontar para la generación de unas posibilidades de cambio y de corresponsabilidad.</p>
<b>Votación Ponderada</b>	<p>¿Cada propuesta de las escritas corresponden con los Nudos Críticos que salieron de paso anterior, de alguno y/o del conjunto de ellos? Parece importante que las propuestas puedan corresponder con las causas apreciadas, y no se improvisen según lo que a cada cual se le ocurra en el momento.</p> <p>¿El sistema de votación por puntos permitió que se escogieran algunas propuestas de cada uno de los grupos que las proponían? Al distribuir los puntos por algunas propuestas es fácil que se escojan de forma variada de unos grupos u otros, y eso contribuye a que nadie se sienta que ha perdido. Se suman los aspectos y temas que ganan en cada grupo, y por ello da la sensación de que todos ganan, sin que se haya renunciado priorizar lo más votado.</p> <p>¿Luego de la votación pudieron hacer unas sumas y consensos con propuestas parecidas o articulables? Es frecuente que alguna propuesta sea parecida a otra semejante, y que se pueden sumar entre sí sus puntuaciones. O también que, aun siendo distintas las propuestas se pueda articular en unas acciones comunes por lo que después de la votación también se pueden añadir acuerdos. Esto contribuye a que el resultado sea de mayor consenso y aumentan las posibilidades de acción colaborativa.</p>
<b>Matriz de Programación Colaborativa</b>	<p>¿Se ha tenido en cuenta el mapeo estratégico de actores para establecer las alianzas, hacer los talleres, recoger las propuestas y concretar las acciones que ahora se programan?</p> <p>¿El programa que nos resulta está construido en base a distribuir las acciones entre "grupos de tarea" o se da por supuesto que todo se debe hacer de forma centralizada por algún grupo?</p> <p>¿El programa tiene en cuenta una la relación entre la administración y la autoorganización de base del proceso, y cómo esto se puede dar para ser operativos y conseguir los cambios planteados?</p>

Fuente: elaboración propia

## **PARTICIPA CON INGENIO: 9 PASOS PARA CO-CREAR ESTRATEGIAS VIRTUALES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

La experiencia llevada a cabo con el Ingenio para la Creación de Estrategias generó bastante interés entre los grupos en los que fue probado, de ahí que se decidiera seguir explorando vías para promover el diseño de estrategias colaborativas en procesos participativos en entornos virtuales. Como resultado de estas exploraciones nace Participa con Ingenio: 9 pasos para co-crear estrategias virtuales de transformación social (Ingenio 9). Desarrollamos esta propuesta usando los recursos que ofrece la plataforma Miro, un entorno abierto que favorece la creatividad y la innovación de las personas facilitando un espacio de trabajo libre, visual y colaborativo. Asimismo, ofrece un gran abanico de opciones para realizar esquemas, plantillas y diagramas visuales mediante una pizarra o tablero digital que fomenta la co-creación. Al mismo tiempo, el ser más accesible, versátil y flexible, proporciona a quienes quieran usarlo mayores posibilidades de ajuste a la realidad en la que se aplica. En ese sentido, el Ingenio 9 puede ser interpretado como una “caja de herramientas” que proporciona la base para la realización de diferentes técnicas en distintos momentos de un proceso participativo de creación de estrategias que tengan como objetivo la transformación social. Además, aumenta la interactividad entre quienes participan y ofrece la posibilidad de ser reinterpretado y mejorado, lo cual amplía sus potencialidades a futuro.

En esta plataforma hemos realizado un prototipo que proporciona la base para generar un proceso virtual de co-creación de estrategias de transformación social que puedan ser útiles a distintos actores. El esquema propuesto incluye una introducción general al Ingenio 9 y toma como punto de partida la secuencia de la intervención social con metodologías participativas propuesta por Red CIMAS (2015) quedando concretado en: (1) plan inicial y objetivos/aspiraciones; (2) mapeos estratégicos; (3) estrategias desbordantes (conjuntos de acción/es); (4) escuchas inter-activas; (5) talleres para superar dilemas (pentalemas y multilemas); (6) talleres para integrar causas (flujogramas y árbol de problemas); (7) priorización de propuestas (votaciones ponderadas); (8) programación de acciones (matrices de

acciones y responsables); (9) siguiendo los resultados (monitoreo con coherenciómetros y dianas).

La introducción incluye los objetivos de la propuesta, recuerda las reglas básicas de la participación e incorpora un esquema básico para facilitar procesos en entornos virtuales: las 4C para hacer talleres on line: convocatoria, conexión, colaboración y cuidados. Este breve resumen puede funcionar como una lista de comprobación de las tareas a realizar antes, durante y al finalizar cada una de las actividades que se programen.

A continuación, se encuentran las pizarras que describen las etapas seleccionadas, indicando para cada una: su para qué, cómo llevarla a cabo y dónde obtener más información. En cada una de ellas, se han incluido enlaces que conectan directamente con las plantillas propuestas para llevar a cabo las técnicas asociadas a cada momento del proceso, así como accesos directos a la bibliografía incluida (ver Figura 7). Estas plantillas reproducen lo que de forma presencial haríamos con un papelógrafo o en la pizarra, de manera que cada una consta de una imagen de fondo donde se pueden visualizar las matrices o las imágenes necesarias para completar la técnica, sobre las mismas se pueden colocar las notas (post-it) que las personas participantes completan en cada una de ellas (más adelante se incluyen algunos ejemplos).

Figura 7. Ejemplo de pizarra principal utilizada en el Ingenio 9

The image shows a virtual whiteboard interface with the following content:

- Header:** MAPEOS ESTRATÉGICOS
- Section:** 02 MAPEOS ESTRATÉGICOS
- Section:** Para qué
  - Para una elaboración más ágil y rápida, mejorando procesos dentro de una de las áreas que se han priorizado. No obstante, también se puede utilizar para otros fines, como:
    - 1. Definir y priorizar los objetivos.
    - 2. Definir y priorizar los recursos.
    - 3. Definir y priorizar los riesgos.
    - 4. Definir y priorizar los indicadores.
- Section:** Cómo se hace
  - 1. Se genera un mapa de flujo de actividades (flow) para la actividad.
  - 2. Se define el flujo de actividades.
  - 3. Se define el flujo de actividades.
  - 4. Se define el flujo de actividades.
  - 5. Se define el flujo de actividades.
  - 6. Se define el flujo de actividades.
  - 7. Se define el flujo de actividades.
  - 8. Se define el flujo de actividades.
  - 9. Se define el flujo de actividades.
  - 10. Se define el flujo de actividades.
  - 11. Se define el flujo de actividades.
  - 12. Se define el flujo de actividades.
  - 13. Se define el flujo de actividades.
  - 14. Se define el flujo de actividades.
  - 15. Se define el flujo de actividades.
  - 16. Se define el flujo de actividades.
  - 17. Se define el flujo de actividades.
  - 18. Se define el flujo de actividades.
  - 19. Se define el flujo de actividades.
  - 20. Se define el flujo de actividades.
- Diagram:** A flowchart with nodes and arrows, including a red box with '100%' and a yellow box with '100%'.
- Section:** Si quieres saber más
  - 1. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 2. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 3. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 4. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 5. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 6. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 7. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 8. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 9. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 10. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 11. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 12. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 13. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 14. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 15. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 16. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 17. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 18. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 19. [Mapas de flujo de actividades](#)
  - 20. [Mapas de flujo de actividades](#)

Cada una de estas plantillas aparecerá en una nueva pizarra en la que podrán interactuar las personas participantes de cada experiencia previamente invitadas por quien la promueve y/o facilita. Se pueden usar siguiendo la secuencia propuesta (todo el proceso) o bien seleccionar la que contiene la/s técnica/s a utilizar de forma independiente. Estas pizarras se pueden copiar y crear un nuevo proyecto en Miro o bien re-nombrar y guardar todo como un nuevo proyecto de Miro.

Para facilitar su difusión y su uso, el prototipo se ha alojado en la página web de la Fundación Creasvi, donde podrá encontrar información relativa a cómo acceder a la plataforma Miro y cómo restaurar la copia para poder usarla en sus proyectos.

A continuación, detallamos cada una de las herramientas y pizarras del Ingenio 9:

### 1. Plan inicial: objetivos y aspiraciones

Antes de empezar el camino, cabe recordar dónde estamos y qué dolores y placeres nos motivan. Podemos trazar un plan conjunto inicial con los diversos grupos y/o entidades, preocupados por algún síntoma o alguna motivación concreta que se pueda compartir.

Usualmente, partimos de prejuicios diversos (incluso ocultos), que conviene contrastar antes (en la medida de lo posible) de iniciar el proceso. Tras visibilizar las diferencias y las motivaciones es posible acordar alguna propuesta de camino común inicial: ¿Qué objetivos acordamos, qué compromisos, qué tiempos? Se puede dejar escrito y visible en una matriz o un texto que se puede crear en una nueva pizarra, pero sabiendo que se podrá ir modificando (entre todas las partes implicadas) según lo requiera el proceso.

Las preguntas que nos podemos hacer, y cómo condicionan los caminos que vamos a emprender, pueden ser: ¿Dónde y con quién empezamos? ¿Qué poderes están en juego en el camino que se pretende? ¿Cómo superar los obstáculos que se prevén en la estrategia?

Se puede hacer con una “lluvia de ideas” que se recoja en un “panel” visible para todas las partes, o en un análisis “DAFO” con preguntas-casillas un poco más cerradas, o con una “línea del tiempo” si interesan los precedentes de los que partir. En el prototipo, la página inicial de este paso incluye un enlace a las pizarras dónde realizar cada una de estas técnicas, que como se dijo pueden ser copiadas y utilizadas de manera independiente.

## 2. Mapeos Estratégicos: Sociograma

Una vez aclarados los objetivos y los tiempos requeridos, podemos darnos cuenta de que es posible ampliar la participación. Como se ha explicado en el apartado relacionado al Ingenio 4, el sociograma permite reconocer la complejidad de relaciones en los “entramados sociales” (clase, afinidad cultural, organización, miedos y confianzas). Es una primera “radiografía” de los actores, sus relaciones y las posibles alianzas a desarrollar en un proceso, que se denominan “conjuntos de acción” y se identifican en un paso posterior. Sirve para ubicar a los agentes (también los no organizados) y para el conocimiento de la naturaleza de las relaciones. También, es muy útil para una autorreflexión de las personas involucradas en su realización (suele ser el grupo motor).

Para realizarlo, se parte del mismo cuadro de doble entrada, en el que se sitúan los actores y las relaciones entre ellos. En el prototipo, se incluye un enlace a una pizarra con la plantilla básica para realizar el sociograma, en la que pueden interactuar todas las personas que están participando en el proceso que previamente han sido invitadas por quien lo facilita.

En la plataforma resulta más cómodo usar “post-it” de tres colores distintos para la diferenciación de cada tipo de actor social significativo. En todo caso, se han mantenido las categorías del Ingenio 4:

Triángulo o azul: Instituciones y poder simbólico

Rectángulo o rojo: Actores sociales organizados

Círculo o amarillo: Población no organizada

Se colocan en el eje vertical de menor a mayor poder (ascendente) y en el eje horizontal según el grado de afinidad con el problema que se está tratando de resolver (afines, diferentes, ajenos y opuestos) colocados de izquierda a derecha. Y se pueden trazar líneas entre ellos que indiquen si hay confianza, dependencia, indiferencia, miedos, o conflictos, etc.

### 3. Estrategias desbordantes: conjuntos de acción/es

Hacer una estrategia implica conocer las contradicciones propias y ajenas. Desde el mapeo y las relaciones es posible delinear los “conjuntos de acción” o actores con posiciones similares que mueven sus intereses respecto del tema y proceso en la actual situación. El grupo motor puede observar el resultado y situarse dónde le conviene en su estrategia, entre los entramados existentes.

Para una buena estrategia, será necesario tender puentes desde los más afines hacia los diferentes e incluso hacia sectores ajenos, para poder ampliar el “conjunto de acción” del que se parte y no quedarse aislados. Grupos, administraciones o sectores intermedios pueden ser claves, como aliados para el tema en cuestión, para incluso poder aislar o dividir a los intereses que estén en contra.

Para agrupar los conjuntos reales existentes, se puede trazar una línea que englobe a los que tienen relaciones densas entre ellos y que haga frontera con los que tienen conflictos señalados en el mapeo. Lo habitual es que se presenten 3 o 4 conjuntos. A veces pueden tener miembros comunes en algunos casos, y también puede haber otros sectores o entidades que se queden al margen.

A fin de no quedarse aislados desde los afines, se pueden señalar las alianzas y los puentes que se puedan pensar en cuanto a las distancias con los diferentes y ajenos. Los puentes pasan a ser “nodos de información” claves de la estrategia, sobre todo si mantienen muchas relaciones en los entramados y redes sociales. Respecto a los opuestos es necesario saber cuáles pueden ser sus contradicciones y/o conflictos internos, para poder mostrar sus puntos débiles e incoherencias.

En esta pizarra se incluye un enlace que lleva a donde está el sociograma realizado en el paso anterior, en el que se puede usar la herramienta del lápiz para trazar líneas, de distinto tipo, grosor y color, que delimiten los círculos de acción/es identificados entre quienes participan.

#### 4. Escuchas inter-activas

Se trata de conocer las posiciones, discursos, lógicas de acción de los actores identificados. Se puede partir del mapeo para usarlo como “muestra” (con los “nodos de información”) para las entrevistas y documentación que más se necesite en el proceso.

Para descubrir las opiniones de los distintos actores que hemos identificado en este proceso, podemos responder las siguientes cuestiones: ¿Qué sabemos y qué no sabemos? ¿A quiénes y cómo contactaremos? ¿Cómo podemos obtener la información? ¿Cuáles son las contradicciones más destacadas? ¿Con la información obtenida cómo y cuándo nos proponemos devolverla?

Se pueden hacer entrevistas abiertas o semiestructuradas virtuales usando cualquiera de las aplicaciones disponibles (meet, zoom, teams, etc.), sobre los aspectos en torno a los que gira el proceso, a las personas que hemos identificado en el sociograma (testigos clave o personas relevantes en la cuestión/barrio en el que se está trabajando).

Su número dependerá de la naturaleza del proceso, de los actores identificados y de los discursos que vayan emergiendo, cuando se empiezan a repetir se puede parar (principio de saturación).

En el texto de ayuda de esta pizarra, hay un enlace que lleva a un nuevo tablero donde se pueden añadir los temas identificados en los discursos que se podrán agrupar según su contenido en función de las posiciones que sostiene cada uno.

Otra opción es hacer una deriva virtual, para intentar descubrir ¿Qué se está diciendo sobre el tema que se está trabajando en las calles virtuales? (la prensa general, redes sociales, foros y blogs de movimientos ciudadanos, periódicos y radios locales, tablones de anuncios de los ayuntamientos, etc.).

Se pueden seleccionar las fuentes de información que vamos a revisar (las calles virtuales que se pasearán), identificar las posiciones frente al objetivo tratado mediante un análisis de contenido manifiesto (López, 2000) (por ejemplo: que dicen los titulares a favor y en contra, que posiciones se están discutiendo en las redes sociales o que propuestas de debate se están planteando en las televisiones o las radios locales).

Esa información se puede clasificar en una matriz sencilla (a favor, en contra y neutrales) simplemente pegando los titulares de la prensa, resumiendo el contenido de las redes y los medios de comunicación y las referencias. Para un análisis más sofisticado y profundo se puede utilizar algún software de análisis de contenido como NVivo o Atlas.ti.

#### 5. Talleres para superar dilemas: pentalemas y multilemas

El objetivo, para cada sub-tema tratado, es delimitar unos “nudos críticos” en un “campo superador”, es decir, unas causas de fondo que están bloqueando poder avanzar con las estrategias más adecuadas, según lo que acuerden las personas participantes. Siempre es necesario profundizar e indagar en las causas de las respuestas que recibamos.

El auto-diagnóstico se puede hacer por la propia gente, sin tener que recordar todo lo que ha dicho la gente, pero conservando la diversidad de posiciones, y profundizando más allá de los dilemas polarizados en que se suelen encerrar los debates. Para el Ingenio 9 se ha utilizado el mismo cuadro de preguntas que para el Ingenio 4, para la profundización de las diferentes posiciones.

En el prototipo, se incluye un enlace a una pizarra con la plantilla básica para realizar un multilema, en la que pueden interactuar todas las personas que están participando en el proceso. En este caso, resulta muy cómodo escribir la síntesis de las ideas que representan las distintas posiciones en post-it de colores que se ubicarán en las distintas partes del gráfico disponible en la plantilla.

6. Talleres para integrar causas: flujogramas y árbol de problemas  
Al profundizar en las diversas causas de los distintos subtemas que ha ido apareciendo, la gente nos aporta cuestiones económicas, de tiempos y espacios concretos, de culturas diversas, de formas de organizarse o de la política, entre otras. Para avanzar con una estrategia participativa se pueden articular y priorizar aquellos “nudos críticos” (o “cuellos de botella”) que son causas que bloquean las alternativas y está en nuestras manos (o con alianzas) poder abordarlos.

Como es difícil enfrentar al mismo tiempo las múltiples causas que se suelen presentar en cada situación, en estos talleres se busca delimitar por dónde empezar la estrategia colectiva y colaborativa.

Se puede hacer con diagramas de flujos, “flujogramas”, entre las causas que ha señalado la gente (en las escuchas o en los multilemas) se pueden ir priorizando aquellas que parecen más adecuadas para ser resueltas.

Una vez seleccionadas las causas que los presentes consideran más importantes, se puede organizar un “árbol de problemas” que sea más sencillo de ver y aplicar en la estrategia común acordada.

#### a) El Flujograma

Permite identificar las múltiples relaciones de causa-efecto entre las problemáticas que se hayan ido planteando. Puede hacerse partiendo de frases recogidas de la escucha inter-activa previa o formulando directamente frases (en tarjetas anónimas) en el propio taller con las posiciones que las personas presentes consideran que están influyendo en un tema central.

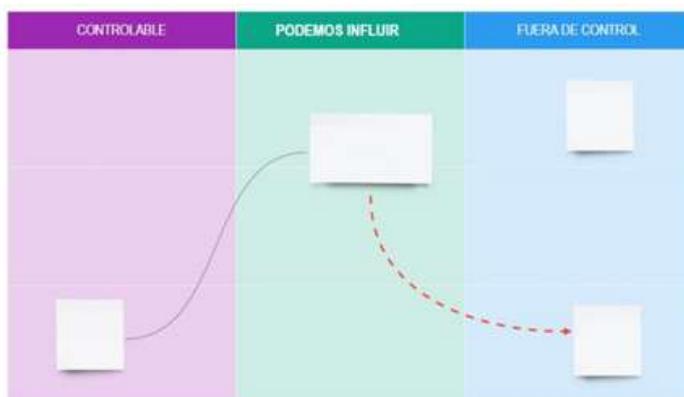
En caso de hacerlo en directo, es conveniente limitar la participación a entre 10 y 15 personas por grupo. Luego se pide a las personas presentes que escriban las causas o los motivos que creen que están bloqueando o que debieran superarse para mejorar los resultados. Cada una escribirá un máximo de dos frases completas (sujeto, verbo y predicado) es importante recalcar que no sean palabras sueltas que pondrá en tarjetas separadas. La actividad dura menos de 5 minutos.

Siguiendo el enlace disponible en la pizarra inicial se encuentra una plantilla con una matriz de tres columnas: controlable, podemos influir (o influenciable) y fuera de control (ver Figura 8). Así, quien facilita irá poniendo post-it (también se puede escribir directamente en la matriz) con 2 o 3 palabras las ideas y/o los conceptos que hayan salido en las tarjetas que se han recogido de forma anónima de las personas participantes o en las que se traigan ya seleccionadas.

Si se repite alguna idea, no es necesario ponerla de nuevo, pues lo que importa es la idea en sí misma, más que el número de veces que aparece.

Se trata de construir colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados con el tema objeto de debate, para establecer los “nudos críticos”, que son los factores principales de la situación a transformar. Los grupos debaten sobre los diferentes elementos relacionados con la situación que se analiza para identificar cuáles son las causas y cuáles son los efectos. Según el consenso que vaya logrando, se unen los diferentes elementos a través de flechas que identifican causas (flechas de salida) y efectos (flechas de llegada). Luego se contabiliza el número de flechas de salida y de entrada en cada elemento y aquellos que tienen mayor número de flechas son los nudos críticos, es decir, los factores por dónde empezar a superar la situación que se pretende transformar.

Figura 8. Ejemplo de pizarra para la realización de un flujograma



## b) **Árbol de problemas**

El **Árbol de Problemas** es más sencillo que el flujograma, sirve para identificar los síntomas que dan cuenta de una situación problemática y para relacionar aquéllos con el análisis de sus consecuencias inmediatas y sus causas profundas. El debate de las personas participantes, sobre la estrategia a seguir, puede reforzarse con los argumentos recogidos en el mismo.

Igual que antes, desde la pizarra con la información general de este paso, se accede a un nuevo tablero donde podemos encontrar una plantilla con la imagen del árbol de problemas, en la que se pueden organizar los post-it de acuerdo con la matriz representada en el mismo. Esta distingue en el eje vertical: raíces o causas profundas; tronco o causas inmediatas; y ramas o causas visibles o síntomas; y en el eje horizontal (de izquierda a derecha): aspectos influenciables, controlables y no controlables.

## 7. **Priorización de propuestas: votaciones ponderadas**

Para priorizar las acciones que se hayan ido recogiendo en el proceso, teniendo en cuenta la diversidad de gentes y de opiniones, lo que se propone son votaciones ponderadas.

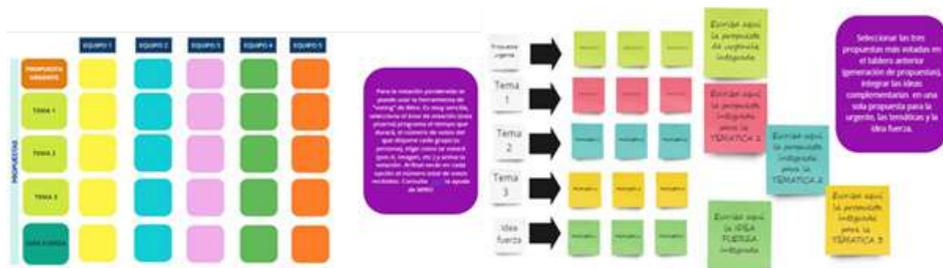
Se pueden hacer grupos plurales y variados, que representen los distintos discursos, características, roles, procedencia de las personas que están participando. Cada grupo puede escribir las propuestas de urgencia, las temáticas y las ideas fuerza, que se han mencionado con anterioridad.

Se da un tiempo para que cada grupo pueda escribir por separado sus propuestas.

Para realizar la votación a cada grupo se le asignan 10 puntos, que pueden distribuir en las propuestas que decidan, excepto en la suya. Las propuestas que hayan obtenido un mayor número de puntos son las que se incorporarán al plan de acción. Esta técnica evita el conflicto, ya que todos deben votar las propuestas de los demás, y cada grupo suele obtener algo. Además, tras la votación también se pueden re-agrupar las propuestas similares por consenso, y articular las más respaldadas de unos u otros grupos, y con esos acuerdos pasar diseñar el plan de acción.

En el Ingenio 9, se incluye una plantilla con la matriz básica para que cada grupo coloque un post-it con sus propuestas, así el resto de los grupos las podrán visualizar y decidir a cuáles asignan sus puntos. Para votar Miro ofrece la herramienta “voting” muy fácil de configurar y usar. De manera automática reconoce los grupos (personas portavoces) que están en el conectadas a la pizarra en ese momento y basta con asignar los puntos, fijar la duración de la votación e iniciarla. Una vez cerrada aparecen automáticamente los puntos sobre cada tarjeta. Los resultados de la votación quedan registrados en la plataforma de manera que se puede volver a ellos en cualquier momento. En la plantilla hay un enlace a la ayuda de Miro que explica detalladamente como usar esta herramienta. Además, hemos añadido una pizarra con un ejemplo editable de cómo resumir las propuestas integradas de acuerdo con los resultados de la votación (ver Figura 9).

Figura 9. Ejemplo de pizarras para la votación de propuestas.



Fuente: elaboración propia

8. Programación de acciones: matrices de acciones y responsables  
 A partir de las propuestas votadas y consensuadas se pueden organizar “grupos de tarea” que avancen en cada una de las temáticas y se coordinen entre sí para la programación común.

### MATRIZ PROGRAMÁTICA

El registro de estas actividades, según los objetivos del proyecto, es una herramienta valiosa de planificación y de participación. Se puede hacer colectivamente en un taller. En el Ingenio 9, hemos

incluido una plantilla con la matriz en la que se pueden detallar para cada una las propuestas de acción acordadas, también para la idea fuerza, los objetivos que se quieren lograr en un tiempo determinado. Una vez claros los objetivos hay que pensar en cómo se lograrán, (las actividades que se realizarán), aquí es muy importante insistir en que las actividades seleccionadas realmente contribuyan al logro de los objetivos a largo plazo. Además, hay que concretar quienes se responsabilizan de cada una (responsables), con qué lo haremos (recursos, ya sean técnicos, económicos o de tiempo), cuándo (duración temporal) y dónde (lugar en que se llevará a cabo).

Para los casos, en que se quiera ir más allá, para planificaciones más completas, hemos incluido una segunda plantilla, programación transversal, que permite registrar los aspectos comunes a todo el proceso: autoformación, difusión, toma de decisiones y monitoreo. Funciona como la matriz programática, se pueden usar post-it para incorporar los resultados del trabajo de los grupos para cada uno de las 6 preguntas clave: ¿para qué? ¿qué? ¿quién? ¿con qué? ¿cuándo? y ¿dónde? (ver Figura 10).

Figura 10. Ejemplo de pizarra para completar la matriz programática (general y transversal).

	OBJETIVOS ¿PARA QUÉ?	ACTIVIDADES ¿QUÉ?	RESPONSABLES ¿QUIÉN?	RECURSOS ¿CON QUÉ?	DURACIÓN ¿CUÁNDO?	LUGAR ¿DÓNDE?
PROPUESTA DE INICIATIVA						
PROPUESTA TÉCNICA						
PROPUESTA FINANCIERA						
OTRA PROPUESTA						
	OBJETIVOS ¿PARA QUÉ?	ACTIVIDADES ¿QUÉ?	RESPONSABLES ¿QUIÉN?	RECURSOS ¿CON QUÉ?	DURACIÓN ¿CUÁNDO?	LUGAR ¿DÓNDE?
Autoformación						
Difusión						
Toma de decisiones						
Monitoreo						

Fuente: elaboración propia

## 9. Siguiendo los resultados: monitoreo con coherenciómetros y dianas

Se pueden concretar las formas de evaluación con las que se pueda ir haciendo el monitoreo y seguimiento de cada una de las actuaciones propuestas.

Siempre se producen desbordes en todos los procesos, por lo que una buena estrategia debe contemplar los posibles cambios, y cómo es la forma más democrática para que sean acordados de forma colaborativa.

Preferimos usar el monitoreo ya que se hace durante todo el proceso, y es realizado desde dentro con el objetivo de aprender y rectificar. Se distingue claramente de las evaluaciones al uso pues se contemplan más cosas que las acciones realizadas y los resultados.

Habiendo definido de manera participativa los criterios e indicadores, es relativamente fácil tenerlos como lucecitas que indican si vamos avanzando o no, qué tenemos que rectificar o en qué tenemos que poner más énfasis.

Monitorear un proceso grupal o comunitario, es poner el foco en los avances reconociendo las condiciones que los potencian o frenan. En el monitoreo deben participar las personas que han organizado las acciones, las más comprometidas, pero también las personas que solamente asisten ocasionalmente.

Para que las acciones mantengan una mínima coherencia con los objetivos de transformación y con la “Idea Fuerza”, es conveniente reflexionarlas a la vista de esos objetivos y de esa idea aglutinadora.

### a) El Coherenciómetro

En el Ingenio 9 proponemos una matriz, donde en el eje superior horizontal pondremos los cuatro o cinco grandes objetivos del Plan. En el eje vertical de la izquierda, colocamos las acciones previstas y las hacemos “pasar” por cada uno de los objetivos. Debajo de cada objetivo vamos poniendo tantos “positivos” (+++) como coherencia tenga la acción con el susodicho objetivo. Si la acción resulta contradictoria con el respectivo objetivo, le

pondremos “negativos” (---), y si la encontramos “neutra”, le pondremos un cero (0). Eso se puede escribir directamente en los recuadros disponibles o bien recurrir, una vez más, a los versátiles “post-it”.

Así, viendo la puntuación recibida por una acción a lo largo de todos y cada uno de los objetivos, se ve claramente si es oportuno realizarla, cuál puede ser su fuerza o si incluso es contraproducente. También se puede usar como evaluación de una acción una vez realizada.

No solo tiene que ser coherente la acción, sino también la forma de realizarla, quién la organiza, etc. Se pueden poner también dentro de las casillas, todas las cuestiones que sea necesario tener en cuenta para que sea más coherente.

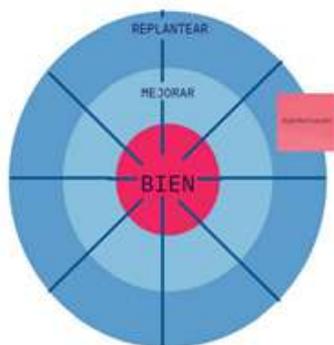
#### b) La Diana

Una vez definidos los aspectos a evaluar y los criterios para hacerlo. En la plantilla que proponemos en el Ingenio 9, una circunferencia con tres círculos concéntricos (se pueden añadir más si se considera necesario), que simula una diana, que luego hay que dividir en tantos sectores como aspectos han de ser evaluados. Para esto, se pueden trazar las líneas directamente desde el centro hasta el límite del último círculo y añadir en el exterior el nombre del aspecto a evaluar en un cuadro de texto o con un post-it (ver Figura 11).

Después se pide a cada participante que ponga una señal para cada criterio y tan cerca o lejos del centro como crea más oportuno evaluar. El círculo más interno significa mayor valoración y el externo la menor. Con una sola mirada nos podemos hacer una idea de la valoración general de la actividad y de cada uno de los criterios.

Se hace luego una reflexión colectiva sobre las razones (los “porqués”) de los criterios menos valorados y las mejoras posibles.

Figura 11. Ejemplo de pizarra con diana para la evaluación del progreso de las actividades



### **A MODO DE CONCLUSIÓN**

Al iniciarse el desarrollo de estas propuestas, buscamos experimentar las posibilidades metodológicas de participación social en formatos virtuales para el abordaje de la complejidad social, sobre todo en contextos tan cambiantes como los generados por la crisis sanitaria. El proceso de conceptualización e interacción con la primera interfaz fue el resultado de una gran cantidad de reuniones donde reflexionábamos sobre la manera en la que las personas que la utilizaran interactuarían con las herramientas. Todo ello, sin que la herramienta pudiera probarse físicamente de manera recurrente, debido a la imposibilidad de movilización por parte del equipo.

En la primera versión, con todas las complicaciones que derivaban del desarrollo de una experiencia completamente nueva en un contexto de desinformación y caos sobre la pandemia que se convertía en mundial, logramos desarrollar una aplicación que trasladó a las pantallas un proceso resumido de lo que acostumbrábamos a hacer en los salones de los barrios, junto con la gente, para buscar soluciones conjuntas a los malestares que aquejan la vida cotidiana de las sociedades actuales. Lo pusimos a prueba en diferentes contextos. Al inicio, las pruebas del prototipo se realizaron sobre todo con grupos que habían desarrollado ya algunas de estas técnicas en procesos presenciales a lo largo de los años. Luego, cuando el prototipo estuvo listo, fue utilizado en cuatro espacios

relacionados con la gestión ciudadana del patrimonio cultural, la construcción identitaria y las percepciones acerca de los procesos de patrimonialización. En estos casos, observamos que era mucho más dinámico haciendo uso de un proyector, que permitiera una reflexión colectiva, y al mismo tiempo una interacción permanente con el programa. Observamos la devolución de la experiencia y retomamos la reflexión. Esto nos llevó a plantearnos la necesidad de dar más libertad a las personas que usarían las herramientas.

En la segunda versión, ya con más serenidad, nos percatamos de que muchos de los cambios que acontecieron al inicio de la pandemia, tenían visos de quedarse, entre ellos, la intensificación de los encuentros virtuales para distintos fines. Pensamos que las prácticas colaborativas que buscan transformar para lograr mejor vivir podrían estar entre ellos. De ahí, que aprovechando las plataformas que se habían desarrollado para facilitar la enseñanza en entornos virtuales apostamos por ampliar el proceso incluyendo más técnicas y aumentando su flexibilidad y versatilidad. Esta propuesta la estamos ensayando en algunas experiencias en curso. Los resultados están en fase embrionaria, aun así, son alentadores.

La idea inicial, nació para intentar salvar los límites de la distancia impuesta por la pandemia, sin embargo, ahora nos percatamos de su utilidad para conectar a personas de territorios distantes que con este tipo de herramientas ven ampliadas sus posibilidades de colaborar y co-crear estrategias de transformación social. Queda por ver cómo funcionan en las condiciones de la “nueva normalidad” y seguir explorando su aplicabilidad en los procesos que se puedan realizar de manera presencial o híbrida.

Con todo, en un mundo en el que parece generalizarse la “cultura de la pantalla” a ritmos vertiginosos, aprovechando la inconmensurable capacidad de interconexión de Internet, no pasan desapercibidas las amenazas que puede suponer para el mantenimiento de los indispensables vínculos humanos anclados en la corporeidad.

Con la consciencia clara de que los seres humanos somos interdependientes, de que estamos integrados en nuestras relaciones

y nuestras propias identidades se crean mediante las relaciones, de que la nuestra es, sin duda, una “especie cooperativa” (Helfrich y Bollier, 2020, p.25), les invitamos a probar, mejorar y difundir nuestros Ingenios, para aprovechar la ventajas de las herramientas virtuales poniéndolas al servicio de la transformación social en aras de lograr condiciones que permitan un vida digna de ser vivida por todos los seres humanos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bourdieu, Pierre (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus Humanidades.

Bourdieu, Pierre (1997). *Razones Prácticas sobre la Teoría de la Acción*. Barcelona: Anagrama.

Castells, Manuel (2001). *La Galaxia Internet: reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza & Janés.

Freire, Paulo (1973). *Pedagogía del Oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Freire, Paulo e Ira Shor (2012) *Miedo y osadía*. Buenos Aires: Siglo XXI

Fundación Creasvi (2019). *Historias vividas de La Punta del Hidalgo*. Santa Cruz de Tenerife: Vereda Libros.

Galtung, Johan (2004). *Transcender y Transformar*. Puebla: Quimera.

Helfrich, Silke y Bollier, David (2020). *Libres, dignos y vivos. El poder subversivo de los comunes*. Barcelona: Icaría

Hannerz, Ulf (1986). *Exploración de la ciudad, hacia una antropología urbana*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ibáñez, Jesús (1986). *Cuantitativo/ Cualitativo*. En R. R. Dans (Dir.), *Terminología Científico-Social* (pp. 216-232). Madrid: Anthropos Editorial del Hombre.

Ibáñez, Jesús (1988). *Del pensamiento lineal, al pensamiento complejo*. Alfoz, pp. 13-18.

López, Eduardo (2000). *El análisis de contenido tradicional*. En Manuel. García y Francisco. Alvira (Comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 555-574).

Madrid: Alianza Editorial.

López- Escobar, Esteban (2001). Comunicación, Participación ciudadana y las nuevas tecnologías: una perspectiva desde la globalización. Anuario Jurídico de La Rioja, pp. 287-306.

Martín, Sara, y Domínguez, Gustavo (2003). Nuevas tecnologías y participación política en tiempos de globalización. Bilbao: Lankopi S.A.

Matus, Carlos (2000). Teoría del juego social. Caracas: Fondo Editorial Altadir.

Mayer, Adrian (1990). La importancia de los cuasi-grupos en el estudio de las sociedades complejas. En M. Baton, E. R Wolf y J. Clyde (Eds), Antropología social de las sociedades complejas. Madrid: Alianza Universidad.

Pichon-Riviere, Enrique (1991). Teoría del vínculo. Buenos Aires: Nueva Visión.

Red Cimas (2015). Metodologías participativas. Sociopraxis para la creatividad social. Madrid: Dextra y Red CIMAS

Santandreu, Alain (2019). Entre la subversión, la subvención y la tentación de Procusto. La investigación militante como piedra de toque de la IAP indolente. En Pablo. Paño, Romina Rébola y Mariano Suárez (Comp). Procesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social (pp. 42-57). CLACSO, CENUR Litoral Norte y Universidad de la República de Uruguay. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos\\_y\\_metodologias.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf)

Villasante, Tomás (2006). Desbordes Creativos. Estilos y estrategias para la transformación social. Madrid: La Catarata.

Villasante, Tomás (2017). Democracias Transformadoras: Experiencias emergentes y alternativas desde los comunes. Barcelona: El Viejo Topo.

Villasante, Tomás (2019). Distinciones, fracasos y transducciones co-productivas. En Pablo. Paño, Romina Rébola y Mariano Suárez (Comp). Procesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social (pp. 18-41). CLACSO, CENUR Litoral Norte y Universidad de la República de

Uruguay. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos\\_y\\_metodologias.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf)

Recursos de interés

Descarga de los Ingenios creados con la Fundación Creasvi.

Fundación Creasvi

Red CIMAS.

Video de presentación del Ingenio 4 creado con la Fundación Creasvi.

Los trabajos que integran este libro fueron sometidos a una evaluación por pares.

Metodologías participativas en tiempos de crisis : reflexiones epistemológicas y experiencias críticas / Igor Ahedo Gurrutxaga ... [et al.] ; coordinación general de Pablo Paño Yáñez ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO, 2023.

Libro digital, PDF - (Grupos de trabajo de CLACSO)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-813-600-4

1. Epistemología. 2. Metodología de la Investigación. 3. Biología. I. Ahedo Gurrutxaga, Igor. II. Paño Yáñez, Pablo, coord.

CDD 306.42

Epistemología / Metodologías de Investigación / Ciencia y Tecnología / Políticas Públicas / Estado / Pandemia / Universidad / América Latina

COLECCIÓN GRUPOS DE TRABAJO

# **METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS EN TIEMPOS DE CRISIS**

## **REFLEXIONES EPISTEMOLÓGICAS Y EXPERIENCIAS CRÍTICAS**

Pablo Paño Yáñez  
Mercedes Oraison  
Eryka Torrejón  
Humberto Macias  
María del Carmen Ortega  
Mariano Suárez  
(Coords.)

Grupo de Trabajo  
Procesos y metodologías participativas



**CLACSO**

Consejo Latinoamericano  
de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano  
de Ciências Sociais

**Colección Grupos de Trabajo**

**Director de la colección** - Pablo Vommaro

**Rodolfo Gómez** - Coordinador

**CLACSO Secretaría Ejecutiva**

**Karina Batthyány** -Directora Ejecutiva

**María Fernanda Pampín** - Directora de Publicaciones

**Pablo Vommaro** - Director de Investigación

**Equipo Editorial CLACSO**

**Lucas Sablich** - Coordinador Editorial

**Solange Victory** y **Marcela Alemandi** - Producción Editorial

**Área de investigación**

**Natalia Gianatelli** - Coordinadora de Investigación

Cecilia Gofman, Marta Paredes, Rodolfo Gómez, Sofía Torres, Teresa Arteaga y Ulises Rubinschik - Equipo de Gestión Académica



**Librería  
Latinoamericana  
y Caribeña de  
Ciencias Sociales**

Los libros de CLACSO pueden descargarse libremente en formato digital o adquirirse en versión impresa desde cualquier lugar del mundo ingresando a [www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana](http://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana)

*Metodologías participativas en tiempos de crisis. Reflexiones epistemológicas y experiencias críticas* (Buenos Aires: CLACSO, Octubre de 2023).

ISBN 978-987-813-600-4



CC BY-NC-ND 4.0

© Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales | Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes, y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la Secretaría Ejecutiva de CLACSO.

**CLACSO**

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho Latino-americano de Ciências Sociais**

Estados Unidos 1168 | C1023AAB Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875 | <[clacso@clacsoinst.edu.ar](mailto:clacso@clacsoinst.edu.ar)> | <[www.clacso.org](http://www.clacso.org)>



Este material/producción ha sido financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Asdi. La responsabilidad del contenido recae enteramente sobre el creador. Asdi no comparte necesariamente las opiniones e interpretaciones expresadas.

Financiado por el Proyecto Anillo Converging Horizons: Production, Mediation, Reception and Effects of Representations of Marginality,

# ÍNDICE

## **Pablo Paño Yáñez y Eryka Torrejón Cardona**

Introducción | 11

### **Campo 1**

Debates epistemológicos sobre las metodologías participativas de investigación y acción social

## **Igor Ahedo Gurrutxaga**

La “naturaleza” de la investigación-acción-participativa.  
Biología y neurología para recuperar el curso de la re-evolución | 29

## **Manuel Montañés Serrano**

Las metodologías participativas enmarcadas en la perspectiva  
constructivista de índole materialista | 87

## **Pablo Paño Yáñez**

Etnografías críticas de acción participativa. La confluencia de la etnografía y las metodologías de investigación acción participativa | 99

<b>Valeria Gili Diez, Andrea Benavidez y Franco Barboza</b> Del proyecto a la praxis: los obstáculos que supimos construir	157
<b>John Freddy Caicedo-Álvarez y Mauricio E. Giraldo Mejía</b> Genocidio político, participación y poder popular	189
<b>Eryka Torrejón Cardona y Alain Santandreu Carpio</b> La propuesta ético-política de Tomás Rodríguez-Villasante Prieto	227
<b>Campo 2</b> Pandemia y participación	
<b>Rosa Ynés Alacio-García, Leonel Del Prado, Gisela Signorelli y Mariano Suárez</b> La participación con tapabocas: experiencias en Argentina, Uruguay y México durante 2020	251
<b>Daniel Marostegan e Carneiro, Thaís Troncon Rosa, Juliana Santos, Ramone Laise Araujo Brandão y Victor Ribeiro Ferreira</b> A urgência pandêmica nos territórios populares e a universidade pública: experiências e desafios em Salvador/BA - Brasil	291
<b>María Agustina Palacios, Alejandra Cardozo, Emanuel Telli, Gonzalo Bandera, Ivanna Bollazzi Bach, Natalie Robaina, Patricia Daniela Motta Vizcarra</b> Solidaridad organizada en tiempos de pandemia: ollas populares y merenderos de Salto, Uruguay	329
<b>Colectivo Yasunid@s Guapondelig et al.</b> Lucha y participación por el agua en Cuenca en contexto pandemia	369
<b>Alain Santandreu, Antonio Álvarez-Benavides, Daniel Buraschi, Francisco Letelier, Gabriela Nélida Lucero, Javiera Cubillos, Luís Guillermo Forero, Natalia Oldano, Rosa Ynés Alacio García, Tomás R. Villasante y Verónica Tapia</b> Sentipensar la pandemia: normalidades, participación y lo(s) otro(s) global(es)	439

**Alicia Tenze, Luis Herrera Montero, Fausto Cardoso  
y Víctor Caldas**

Metodologías participativas para la gestión del patrimonio  
cultural edificado en el sur del Ecuador

| 489

**Fernanda Arias Gogin, Celsa Cáceres y Tomás R. Villasante**

Herramientas participativas virtuales: potencialidades y desafíos.  
Los Ingenios de la Fundación Creasvi

| 537

**Sobre autoras y autores**

| 569