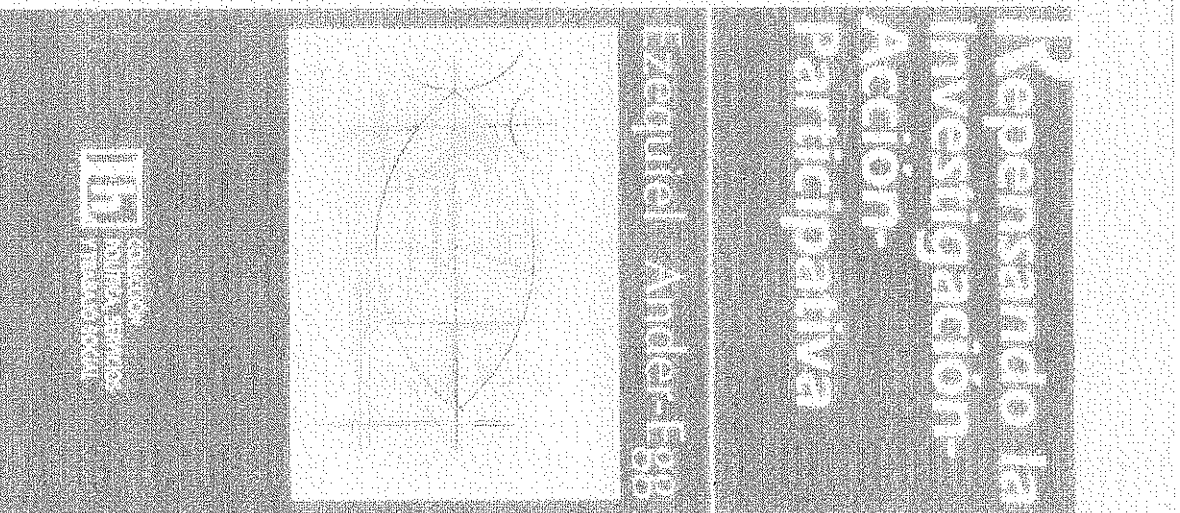


Por
Ezequiel Ander-Egg.



Grupo editorial
Lumen
Humanitas.

Primera edición:
1990.
Segunda edición:
1990.
Tercera edición:
1993.
Cuarta edición:
2003.

**Este material es
de uso
exclusivamente
didáctico.**

Índice

Prólogo.....	5
Capítulo 1	
Breve referencia a la aparición y desarrollo de la IAP como propuesta metodológica.....	9
1. La <i>action-research</i> de Kurt Lewin como primer hito referencial.....	12
2. Circunstancias que dan lugar a la gestación, el nacimiento y el desarrollo de la IAP en el contexto latinoamericano.....	14
3. Nuestra crítica a algunos de los aspectos de los métodos tradicionales para realizar estudios y diagnósticos sociales.....	20
Capítulo 2	
Características y elementos constitutivos de la Investigación-Acción-Participativa.....	29
1. Elementos constitutivos de la Investigación-Acción-Participativa.....	32
2. Algunas características de la IAP.....	35
3. La IAP no tiene un método propio, pero sí una peculiaridad operativa.....	39
4. La Investigación-Acción-Participativa y la transferencia de tecnologías de actuación.....	41
Anexo.....	45
Capítulo 3	
Achaques y manías de la IAP.....	47
1. La IAP no es una nueva tarea para los científicos, ni aporta criterios de una nueva cientificidad.....	51
2. La IAP no es una forma de suplir las deficiencias de la democracia, y menos aún de ofrecer una nueva visión del mundo.....	52
3. Ni la IAP es ciencia, ni la comunidad crea teoría.....	53
4. El materialismo dialéctico no es el único sustento metodológico de la IAP.....	56
5. Una pretendida IAP sin práctica ni acción: el delirio total.....	59
Capítulo 4	
Fases e instrumentación del proceso de la Investigación-Acción-Participativa.....	61
Questiones previas que hay que resolver antes de aplicar la IAP.....	64
• El origen de la demanda.....	64
• Detectar y caracterizar a los protagonistas potenciales.....	65
• La constitución del equipo de trabajo.....	66
• Pautas para tener en cuenta en la instrumentalización de los métodos de intervención social.....	69
1. La investigación propiamente dicha.....	71
a. Algunas pautas o sugerencias para la realización del estudio.....	72
b. Elaboración del diseño de la investigación.....	72
c. Técnicas o procedimientos que se utilizarán para recoger datos y obtener información.....	77
d. Trabajo de campo: recolección de datos e información.....	89
e. Ordenación y clasificación de la información.....	90
f. Análisis e interpretación de los datos.....	90
g. Redacción de un informe preliminar.....	92
h. Socialización de la información. Discusión de los resultados y redacción del informe final.....	93

2. Elaboración del diagnóstico.....	94
Dos ideas básicas acerca del significado de un diagnóstico social.....	94
Qué implica un diagnóstico social desde el punto de vista técnico y desde la perspectiva de la gente.....	96
3. Elaboración de un programa o proyecto.....	97
Pautas para elaborar un programa o proyecto.....	98
Para sistematizar el sentido común y la capacidad operativa.....	100
Resolución de problemas y toma de decisiones.....	102
4. Desarrollo de las actividades: puesta en marcha de proyectos y/o programas.....	104
Para mejorar y potenciar la capacidad ejecutiva de los participantes que forman parte del equipo de trabajo.....	105
El trabajo en equipo.....	108
Formación de los equipos y/o grupos responsables de las actividades.....	109
5. Control operacional realizado mediante la acción-reflexión- acción acerca de lo que se está haciendo.....	110
Capítulo 5	
Cómo integrar el modo de conocer de los investigadores, con el modo de conocer de los sectores populares.....	115
1. Comprensión y explicación.....	120
2. El pensamiento simbólico/mitológico/mágico y el pensamiento empírico/lógico/racional.....	122
3. Lo connotativo y lo denotativo.....	126
A modo de epílogo.....	129
Anejos.....	133
Bibliografía.....	149
Advertencia.....	151

Capítulo 4

Fases e instrumentación del proceso de la Investigación- Acción- Participativa

Questiones previas que hay que resolver antes de aplicar la IAP

- El origen de la demanda
- Detectar y caracterizar a los protagonistas potenciales
- La constitución del equipo de trabajo
- Pautas para tener en cuenta en la instrumentalización de los métodos de intervención social

1. La investigación propiamente dicha

- a. Algunas pautas o sugerencias para la realización del estudio
- b. Elaboración del diseño de la investigación
- c. Técnicas o procedimientos que se utilizarán para recoger datos y obtener información
- d. Trabajo de campo: recolección de datos e información
- e. Ordenación y clasificación de la información
- f. Análisis e interpretación de los datos
- g. Redacción de un informe preliminar
- h. Socialización de la información. Discusión de los resultados y redacción del informe. Final

2. Elaboración del diagnóstico

Dos ideas básicas acerca de la elaboración de un diagnóstico social
Qué implica un diagnóstico social desde el punto de vista técnico y desde la perspectiva de la gente

3. Elaboración de un programa o proyecto

Pautas para elaborar un programa o proyecto
Para sistematizar el sentido común y la capacidad operativa
Resolución de problemas y toma de decisiones

4. Desarrollo de las actividades: puesta en marcha de proyectos y/o programas

Para mejorar y potenciar la capacidad ejecutiva de los participantes que forman parte del equipo de trabajo
El trabajo en equipo
Formación de los equipos y/o grupos responsables de las actividades

5. Control operacional realizado mediante la acción-reflexión- acción acerca de lo que se está haciendo

¿Cómo se traduce todo ese cuerpo de propuestas, principios, valores, etc., que constituyen o configuran la Investigación-Acción-Participativa, en sus aspectos operacionales?, ¿qué instrumentos utiliza?, ¿cuáles son sus procedimientos? A todo esto queremos responder en este capítulo, tal como nosotros concebimos un método de intervención social que tiene la intencionalidad expresa de promover la participación de la gente... La IAP no es la única que lo intenta.

Desde esta perspectiva, cualquier metodología de acción social participativa concibe al colectivo con el que se trabaja (barrio, organización, etc.), y a cada uno de sus miembros, como el principal e insustituible recurso metodológico.

Más aún, si hubiese que resumir en un solo principio lo sustantivo y significativo de una metodología de intervención que pretende tener un carácter participativo, lo resumiría en lo siguiente: que la gente tenga intervención en el estudio de su realidad, en la elaboración de un diagnóstico de situación, en la programación de lo que se decide realizar y en la forma de llevarlo a cabo. Mejor todavía, si la gente, reflexionando acerca de sus propias acciones, evalúa sus actividades. Esto no se logra con declaraciones o con sólo alentar la participación de la gente. Se requiere un conjunto de pautas y elementos técnicos-operativos, para que la participación sea posible y efectiva. ...Esto es lo que pretendemos presentar en este capítulo, como fases del proceso de investigación.

Questiones previas que hay que resolver antes de aplicar la IAP

Para realizar una investigación social, una vez que se cuentan los medios, basta que un equipo o un investigador decida hacerlo. En cambio, cuando se va a aplicar la metodología propia de la IAP, el trabajo no se inicia a partir de una decisión exclusiva de agentes externos, ya sea un grupo de investigadores o un equipo de trabajo o promoción social que resuelve llevar a cabo un programa o actividad con procedimientos de la IAP. Supone y exige una serie de tareas previas, que deben realizarse antes de iniciar el trabajo propiamente dicho. Si así no se hiciera, la misma investigación participativa estaría viciada de "no participación". Imponer una investigación participativa a la gente, como a veces se hace, es negar la esencia, lo sustancial de la participación.

Las principales cuestiones previas que hay que resolver antes de aplicar la IAP son de naturaleza muy variada, dependiendo de una serie de factores o circunstancias condicionantes:

- El origen de la demanda.
- Tener un cierto conocimiento de los protagonistas potenciales.

El origen de la demanda

Es decir, quiénes son los que demandan el trabajo, ya sea de asesoramiento, de asistencia técnica o bien para la realización de una investigación o para llevar a cabo un proyecto. También pueden estar, en el origen de la iniciativa, un profesional, un equipo, un centro de investigación, una ONG para el desarrollo o cualquier otra institución. Las situaciones en la práctica son muy variadas. La demanda difiere también según sea quien la financia o la patrocina.

En general, el origen de la demanda es un factor condicionante de las posibilidades de aplicar la IAP aprovechando todas sus potencialidades. De ahí la importancia de que, en estas tareas previas, se realicen negociaciones. A veces se hace la demanda de un trabajo, pero no se menciona la utilización de un procedimiento metodológico como el de la IAP. En este caso, si el profesional o el equipo contratado deciden realizar el trabajo utilizando este método, debe quedar expresado en el acuerdo o contrato que se deriva de las negociaciones.

Una situación muy diferente de esta labor previa se da cuando es, una organización popular la que toma la iniciativa. En este caso, pueden darse dos circunstancias principales: que la organización que demanda realizar un estudio y propuestas de acción para resolver sus problemas o atender sus necesidades quiere expresamente que esto se realice con la participación de los miembros de la misma organización; la otra alternativa se produce cuando la organización solicita la intervención de un equipo técnico-profesional, y éste decide utilizar una metodología participativa.

Otra cuestión previa que hay que tener en cuenta es el tipo de proyecto que se va a realizar y su magnitud, o bien los servicios que se quieren prestar con la participación de la gente. También serán diferentes estas tareas previas según sean las necesidades y los problemas que originan el programa.

Detectar y caracterizar a los protagonistas potenciales

Aludimos a los sectores de población que podrían constituir el equipo que llevará a cabo las tareas en los diferentes aspectos operacionales de la IAP. Es necesario tener un cierto conocimiento de las características de los potenciales actores que se van a co-implicar en el proceso de la IAP. Pueden ser gente con mucha iniciativa y ganas de participar o sectores de población escasamente motivados; entre estos dos extremos, cabe una gran variedad de situaciones.

Para tener un conocimiento básico de los posibles participantes, hay que realizar contactos y conversaciones con los individuos y las organizaciones de la comunidad en la que se ha de aplicar la IAP. De manera especial, hay que llevar acabo tratativas con aquellos que son potenciales beneficiarios/destinatarios del estudio y del programa de acción, y con los grupos de incidencia y las minorías activas que actúan dentro del ámbito territorial en donde se va a llevar a cabo el programa.

En cierto modo, la principal tarea previa es la constitución del equipo que aplicará el método de la Investigación-Acción-Participativa, que vamos a tratar en el párrafo siguiente, y que, en cierta medida, depende de las dos cuestiones recién tratadas.

La constitución del equipo de trabajo *

De acuerdo con las circunstancias indicadas precedentemente, se procede a la constitución del equipo responsable de realizar el programa de acción y, antes de ello, el estudio y el diagnóstico de la situación, y la programación de actividades.

Existe una gama amplísima de formas de constituir el equipo. De manera especial, depende del tipo de programa o proyecto, de los servicios que se quieran prestar y de quién demanda el trabajo (organización gubernamental o no gubernamental que promueve este trabajo), o bien cuando una organización de base es la que solicita la colaboración de un equipo técnico para realizar este tipo de labor.

Quando se trata de programas institucionales que deciden involucrar a los destinatarios, dándoles protagonismo en la realización, habrá que descubrir e identificar quiénes (entre la población destinataria del programa) van a participar. Con esto no se quiere decir en modo alguno que se excluya a determinadas personas o grupos, sino que se parte de una realidad: no todos quieren participar (ni se puede imponer la participación); consecuentemente, hay que saber quiénes participarán al menos, al comienzo de las actividades; luego, con casi toda seguridad, se irán incorporado otras personas y, probablemente, algunos grupos y asociaciones.

A veces se sabe quiénes son los destinatarios efectivos y, en otros casos, sólo habrá destinatarios potenciales. Algo parecido ocurre cuando el programa es promovido por una organización no gubernamental que opera como agente externo de desarrollo.

En cambio, cuando es una organización de base la que promueve un determinado programa o la prestación de ciertos servicios en los que se quiere involucrar a los destinatarios, ya está resuelto, no sólo quiénes serán los potenciales destinatarios, sino también quiénes participarán. No hay que "buscarlos y encontrarlos"; surgen de la misma gente de la organización que ha decidido realizar un programa o servicio.

Quienes participan en la realización del estudio y del diagnóstico (son dos tareas diferentes pero inseparables) deben saber que posteriormente tendrán que intervenir en la programación y la ejecución de las actividades, y en su control operacional. Es decir, deben ser conscientes de que el trabajo no termina después de haber realizado la investigación. Aquí encontramos, una vez más, la confusión que produce el término "investigación" usado en este contexto. Se presta a que sólo se piense en la primera fase del proceso de una metodología de intervención social.

* En lo referente a la constitución del equipo de trabajo, es oportuno tener en cuenta la sugerencia de Tomás Rodríguez Villasanté de conformar dos grupos: el Grupo de Investigación-Acción-Participativa (equipo mixto de investigadores, vecinos voluntarios y técnicos en formación específica que protagoniza todo el proceso); a este tipo de equipo nos referimos en este párrafo. Villasanté propone también una Comisión de Seguimiento que informe sobre la marcha del proceso. Ésta es una propuesta nueva que en las experiencias de la IAP no se tenía en cuenta.

Decir que hay que integrar un equipo "con la gente" no significa, como ya lo advertimos, que toda la gente potencialmente destinataria de un programa o proyecto participará sin más. Decir, como se afirma en algunos textos, que la IAP "exige la colaboración plena e integral de la comunidad durante todo el proceso" revela, en quienes hacen esta afirmación, que nunca utilizaron este método. Lo que ocurre en la práctica es que se logrará la participación de la gente más consciente, comprometida e interesada, que suelen ser las minorías activas que existen en todos los colectivos sociales. Por otra parte, hay muchas formas deseudoparticipaciones que, en general, lo que pretenden es sacar algunos datos de la gente o discutir con ellas acerca de cómo ven sus propios problemas. Me consta que algunos investigadores que consideran la IAP como el único método válido para estudiar la realidad (lo cual no es cierto) utilizan a la gente a través deseudoparticipaciones. En otros casos, los hacen sentir intelectuales orgánicos al servicio del pueblo, pero en la práctica, a veces, es una forma sutil de justificar la manipulación, habida cuenta -así se razona- de que el "intelectual orgánico" es también "vanguardia esclarecida" y... ellos son los que, efectivamente saben lo que al pueblo le conviene.

En toda investigación participativa, como ya de algún modo se indicó, existen los agentes externos y los grupos involucrados, es decir, la gente cuyos problemas se pretende resolver, satisfacer algunas de sus necesidades o atender sus centros de interés. Entre los grupos involucrados hay que distinguir:

- ❖ las minorías activas, los grupos de incidencia y los líderes; los beneficiarios potenciales;
- ❖ los afectados, entre los que hay que diferenciar:
 - simpatizantes potenciales (los que suponen que lo que se quiere hacer los va a beneficiar);
 - oponentes potenciales (los que suponen que lo que se quiere hacer los puede perjudicar), y
 - los indiferentes.

Aun cuando se trate de involucrar a la mayor cantidad de gente posible y se facilite la participación mediante espacios, canales y ámbitos participativos, habrá un mayor o menor porcentaje de gente (según las circunstancias) que no tendrá interés en involucrarse. Obviamente, el equipo ha de quedar constituido con quienes quieren participar. Más aún: debe dejar que haya ámbitos de no participación.

Para la constitución del equipo, hay que tener claro, en términos generales, cuáles son los aportes principales que se esperan de los investigadores, técnicos, promotores, animadores o trabajadores sociales. Constituido un equipo de estas características y señalados cuáles son los aportes que se esperan de la gente involucrada, si lo comparamos con los equipos de investigación convencionales, es de esperar un cruzamiento fertilizante entre:

- ❖ Los investigadores, los técnicos y/o los promotores que aportan su capacidad teórica y metodológica y la práctica de experiencias anteriores en programas de esta naturaleza.
- ❖ La gente que aporta sus vivencias y experiencias que surgen de vivir cotidianamente determinados problemas y necesidades, y de tener determinados centros de interés para su realización personal, familiar o colectiva. También influye la capacidad desarrollada por la práctica de la acción voluntaria o de la militancia en organizaciones.

Este "cruzamiento fertilizante" permite que los pobladores se apropien de conocimientos e instrumentos que poseen los investigadores, los trabajadores y los promotores sociales. Estos, a su vez, se enriquecen con el saber popular, lo que permite tener una mayor comprensión de lo que le pasa a la gente.

Si todo quedase en esto (vivencias y experiencias de la gente, conocimiento de problemas vividos, etc.), estaríamos sólo a nivel del estudio de los "efectos" o "consecuencias" de lo que la gente padece, sufre o necesita, sin ninguna comprensión de por qué eso ocurre. Para ello hay que contextualizar los problemas, las necesidades y los centros de interés dentro de la totalidad social de la que forman parte. En otras palabras, se trata de articular el conocimiento concreto al general. Las observaciones puntuales sin referencia a un marco global (filosófico, ideológico y teórico) tienen escaso significado.

Esta tarea corresponde básicamente al investigador, no en cuanto debe hacerla él, sino porque se supone que está en mejores condiciones para ofrecer los elementos y los instrumentos teórico-interpretativos para una mayor comprensión de la realidad en la que vive la gente, interrelacionando los problemas puntuales y, sobre todo, situándolos dentro de un marco de comprensión global. Es en este momento cuando se necesitan los iluminantes contactos o aportes de la teoría, capaces de alumbrar desde la totalidad social la significación de los problemas parciales o puntuales. La teoría tiene que "iluminar" los problemas concretos, no "embrollar" y confundir a la gente con una terminología ininteligible. No hay que confundir formación teórica de los agentes externos con formación libresca y, menos aún, con recitado de simplificaciones manuales.

Pautas para tener en cuenta en la instrumentalización de los métodos de intervención social

En la instrumentalización de cualquier método de intervención social -la IAP inclusive-, se ha de tener en cuenta que el método, en cuanto estrategia de acción (mucho más que como estrategia cognitiva), avanza en espiral. O, si se quiere, avanza por aproximaciones sucesivas. Esto es más evidente en todo método participativo como es la IAP, habida cuenta de que la incorporación de la experiencia, los conocimientos y la práctica de la gente -múltiple y variada- enriquece el proceso global del método en su retroalimentación y retroacción, entre el equipo técnico y la gente, entre lo que se estudia, diagnostica y programa, y la realidad misma sobre la que se actúa.

Todo método de intervención social se descompone en momentos que expresan secuencias lógicas, no temporales o cronológicas. Se ha de tener, pues, una concepción no lineal de las operaciones metodológicas.

Si bien no existe un método propio de la IAP por los fines que persigue (entre ellos, la participación de la gente como aspecto sustantivo e insoslayable) y por sus características (articular teoría, investigación y práctica), estos aspectos propios de la IAP dan la "tonalidad" o la "peculiaridad" a esta metodología.

Toda praxis social, cultural o educativa, como toda acción política y sindical, se ha de caracterizar (entre otras cosas) por ser realista en cuanto a las metas y los objetivos propuestos, por las actividades que se quieren llevar a cabo y la estrategia que se propone, teniendo en cuenta sus finalidades últimas y las tácticas que utiliza en cada coyuntura concreta. Cuando no existe este "realismo de la acción", se actúa "resbalando" sobre la realidad y, como hemos dicho reiteradamente, la realidad falsamente manejada siempre toma venganza. ¿En qué consiste el realismo de la acción? Lo sustancial es tener la capacidad de distinguir en cada circunstancia lo "deseable", lo "probable" y lo "posible".

Lo "deseable" es lo que se quiere alcanzar como objetivo estratégico, como podría ser alcanzar la mayor participación posible de la gente en todo lo que concierne a la solución de sus problemas ya la satisfacción de sus necesidades. Son objetivos que están en el horizonte utópico.

Otros objetivos son "probables"; se podrían realizar determinados programas, alcanzar ciertos objetivos, si... se dan circunstancias favorables para ello.

Y, por último, está lo "posible", lo que efectivamente podemos hacer "hoy y aquí" que, aunque sea pequeño, limitado, y lejos aún de lo que está en el horizonte utópico, es realizable.

Una segunda cuestión que hay que tener en cuenta, para lograr el realismo de la acción, consiste en abordar la realidad teniendo en cuenta:

- **Su multidimensionalidad**, con lo que se evita producir distorsiones atendiendo o enfatizando una sola dimensión, ya sea la psicológica, la social, la económica, la política o la cultural. Con frecuencia, la propia subcultura profesional contribuye a esta distorsión, cuando se mira la realidad selectivamente desde la mirilla de la propia formación profesional; por ejemplo, soy docente y afirmo que la educación es la solución de los problemas fundamentales de la sociedad; si soy psicólogo, puedo correr el riesgo de "psicologizar" la realidad; si soy sociólogo, el riesgo es la tendencia a dar una explicación exclusivamente sociológica, y así con todas las profesiones que, por su propia naturaleza, pueden sesgar la comprensión de la realidad a través de una lectura unidimensional.

- **La policausalidad de todo cuanto acontece en la realidad.** Ni existe unicausalidad ni determinismos que todo lo explican. Los factores, los fenómenos y los procesos que se dan en la realidad interactúan e inter-retroaccionan, en unos casos retroalimentándose, en otros contrarrestándose. Por otro lado, un hecho inesperado puede producir bifurcaciones en el proceso social, que conduzca a situaciones anómalas.
- Un tercer aspecto que hay que considerar es la necesidad de tener una **visión polinuclear**, integrada en una mirada abarcativa. Hay que saber ver, mirar y considerar la multidimensionalidad y la policausalidad a las que antes habíamos aludido. Esto nos sensibiliza para ver y estar atentos a los diferentes aspectos o dimensiones de lo real. La visión polinuclear nos ayuda a hacer una descomposición dimensional de los problemas, pero siendo conscientes de que no podemos controlar todas las variables que conforman un problema. La fragmentación y la sectorialización de la realidad ayudan a una mejor y más profunda comprensión de los problemas puntuales. Pero, si bien esta mirada, sobre diferentes núcleos de problemas, analizándolos puntualmente, es necesaria, no es suficiente. Necesitamos una mirada abarcadora, lo que en el lenguaje actual se denomina un enfoque o perspectiva sistémica.

1. La investigación propiamente dicha

No se trata de realizar una investigación por la investigación, ni por satisfacer un mero "apetito intelectual", sino que ella debe estar vinculada a la transformación.. El quehacer investigador debe tener una clara vinculación con la práctica transformadora, lo que supone la superación de la división clásica entre el "sujeto" y el "objeto" de la investigación, toda vez que el objeto se transforma en el sujeto consciente que participa en el análisis de su propia realidad con el fin de promover su transformación.

Elmer Galván

El punto de partida de toda investigación social aplicada es, en su naturaleza, idéntico al punto de partida de toda acción humana: la existencia de una situación-problema que requiere encontrar una respuesta o solución. En la metodología convencional o clásica, investigar es frecuentemente resolver problemas de investigación (que pueden tener o no interés práctico). Con la IAP, investigar es estudiar una realidad con el fin de resolver problemas que son significativos para un determinado grupo o colectivo que tiene el propósito o deseo de superarlos. Congruentemente con este principio, hay que derivar todo el proceso de investigación. Ya Kurt Lewin -que fue quien acuñó el término "investigación-acción"- había indicado que el proceso se inicia porque hay una insatisfacción con un estado actual de cosas.

a. Algunas pautas y sugerencias para la realización del estudio

Lo primero que se ha de tener en cuenta es que, en los métodos de **intervención social** -como es el caso de la IAP-, el estudio-investigación tiene un carácter instrumental. **La finalidad principal es la acción.** Una acción con la participación activa de la gente y con el propósito de resolver los problemas de la misma gente, que se pueden resolver a nivel local.

Conforme con lo anterior, en la realización del estudio se aplicará la regla del "tanto cuanto". Se ha de estudiar tanto cuanto sea necesario para llevar a cabo acciones y actividades apoyadas en el conocimiento de la realidad en donde se actúa.

b. Elaboración del diseño de la investigación

Una vez que se tienen identificados, delimitados y **conceptualizados** el objetivo de la investigación (qué se va a estudiar) y los propósitos del estudio (para qué estudiar) es necesario diseñar una estrategia para realizar la investigación. Dentro de la IAP, "el proceso de investigación, como explica Hall, debería verse como un proceso dialéctico, un diálogo a través del tiempo, y no como un diseño

500
500
500

estático a partir de un punto en el tiempo, habida cuenta de que su meta es la liberación del potencial creativo y la movilización en el sentido de resolver los problemas".¹ En una investigación clásica, el diseño no es tan estático como dice Hall, pero es cierto que, una vez formulado, queda como un momento en el tiempo. La naturaleza de la LAP exige liberar el potencial creativo y de movilización de la gente, y esto inevitablemente es un proceso que implica tiempo.

De manera general, podemos decir que el diseño de una investigación (ya se trate de la LAP o de una investigación clásica) consiste en establecer los pasos, las decisiones, actividades y las tareas que se han de realizar para llevar a cabo el estudio/investigación. Este diseño expresa los lineamientos generales del modelo de investigación y puede considerarse como la "lógica de la formulación" (un esquema racional de pasos y propósitos que se mueven en el plano teórico). Pero, luego, este diseño, aplicado y confrontado en una realidad concreta, y con todos los elementos aleatorios que la hacen permanentemente cambiante, es la forma como realmente se hace; y aquí se da la "lógica de la realización".

Identificación de necesidades básicas, problemas y centros de interés*

En esta fase inicial del proceso propiamente investigativo, se trata de lograr una primera aproximación para delimitar la situación-problema sobre la que luego se va a actuar. El principio básico que se ha de aplicar en este punto podría resumirse en lo siguiente: hay que investigar lo que se debe conocer para poder actuar; en otras palabras: tenemos que estudiar tanto cuanto necesitamos para actuar. Y lo que hay que estudiar son los problemas, las necesidades y los intereses vividos y sentidos por la gente involucrada en el programa, proyecto, actividad o servicio que se quiere realizar.

Algunas de las cuestiones básicas que podrían plantearse serían las siguientes:

- ¿Cuáles son las necesidades y los problemas que afrontamos en nuestra realidad?
- ¿Cuáles son los más urgentes y que deberíamos resolver prioritariamente?
- ¿Cuáles son los centros de interés que motivan y movilizan a nuestra gente?
- ¿Cuáles son los obstáculos y las dificultades que podemos encontrar para resolver nuestros problemas?
- ¿De qué recursos actuales disponemos?, ¿cuáles son los recursos potenciales a los que podemos acceder en el corto, mediano y largo plazo?

El listado de preguntas puede ser mucho más amplio. Lo que importa es que, en la realización de esta tarea, se tenga presente lo que ha sido uno de los principios básicos de la estrategia de la acción comunicaria: lo que primero mueve las voluntades y las energías de la gente, y lo que moviliza a la población, es la satisfacción de sus necesidades primarias, de sus problemas y de todo aquello que haga a su realización personal, familiar, grupal o comunitaria. Casi siempre las motivaciones movilizadoras se dan en ese orden.

Se trata, pues, de identificar un área problemática y, dentro de ella, identificar los problemas específicos que se quieren resolver. Y para lo cual se va a programar la realización de determinadas actividades, que pueden plasmarse o no en un proyecto o programa. Esto supone realizar un primer inventario y clasificación de los problemas y las necesidades que la gente estima oportuno estudiar, para encontrar luego soluciones a esa problemática.

Esta tarea se va realizando a partir de cuestiones puntuales y vivencias inmediatas que presenta la gente y que el equipo responsable va recogiendo, ordenando y sistematizando. En esta fase del trabajo, o uno de los aportes más importantes que puede hacer el agente externo (trabajador social, promotor o investigador) es el de sistematizar y devolver a la gente esas mismas experiencias, contextualizadas y

¹ HALL, B., "Participatory research: an approach for change", en *Convergente*, Vol. VIII, 1975.

* Al utilizar estas expresiones, debemos tener en cuenta que no existen las "necesidades", los "problemas" y los "centros de interés", en abstracto, sino seres humanos que tienen necesidades, problemas e intereses.

relacionadas. Esta devolución sistemática de información es un modo de avanzar por aproximaciones sucesivas, hasta establecer un listado de cuestiones para estudiar y que las personas involucradas consideren significativas, pues son problemas y necesidades que ellos afrontan y estiman necesario resolver prioritariamente.

Cualquiera sea la circunstancia desde la cual se promueve realizar una investigación participativa, para que el trabajo sea efectivo, es necesario que la gente involucrada, es decir, aquellos que van a participar en el estudio estén convencidos de que:

- para implementar medidas de cara a resolver sus problemas (al menos algunos de ellos), es necesario hacer un esfuerzo para conocer de una manera más profunda y sistematizada cuáles son esos problemas (que evidentemente les parecen obvios porque los sufren), y que para ello hay que recurrir a la realización de estudios empíricos;
- su participación en el estudio es necesaria e importante para tales propósitos y, además, para adquirir una mayor capacitación para jugar un rol protagónico en los procesos de transformación social.

Me consta la realización de algunas pretendidas investigaciones participativas que no han tenido en cuenta estas cuestiones. Como consecuencia de ello, mientras los investigadores o trabajadores sociales hacen una aplicación mecánica y formal de procedimientos, la gente anda como "arrastrada" con cosas que le hacen hacer y que las acepta sin mucha convicción en algunos casos y por conveniencia en otros, con la vaga esperanza de "conseguir algo", pero sin sentirse implicadas en el programa y sin compartir la intencionalidad del trabajo.

Formulación del problema.....	¿Qué vamos a estudiar?, ¿para qué vamos a estudiarlo?
Definición de los objetivos generales y específicos.....	¿Qué esperamos de nuestro estudio para resolver nuestros problemas y necesidades?
¿Cómo vamos a proceder en el relevamiento de datos?.....	¿Qué técnicas o procedimientos utilizar?
Trabajo de campo.....	¿Cómo vamos a organizar la tarea de recogida de datos e información?
Elaboración de los datos.....	Codificación y decodificación de la información recogida. Análisis e interpretación de los datos.
Redacción del informe.....	¿Cuáles son los resultados del estudio, cómo expresarlos y hacerlos conocer por el conjunto de la comunidad interesada?
Presentación del informe.....	Socialización de la información. Discusión de los resultados y, si es pertinente, reelaboración de éstos.

Esta fase de elaboración del diseño debe realizarse de otra manera, cuando de lo que se trata es de hacer estudios que tienen que ver con la ejecución de un proyecto o un servicio que una organización o institución ofrece a la gente. En este caso las necesidades, los problemas o los centros de interés han de estar relacionados con el proyecto o servicio que ofrece la institución.

Formulación del problema y delimitación del campo de estudio

Cuando ya se realizó la identificación de una área problemática y las cuestiones específicas que son de interés para la gente involucrada, se procede a formular el problema de investigación. En un primer momento, y como primera aproximación, se responderá a dos cuestiones:

- ¿qué se quiere investigar? ,

investigación algo. de BRS

• ¿para qué se realiza el estudio?

Toda investigación debe tener un objetivo bien delimitado, pues es de sentido común que, cuando se ignora lo que se busca, no se puede saber qué se va a encontrar. En cuanto a los propósitos de la investigación (el para qué), están estrechamente ligados a las soluciones que se quieren encontrar para satisfacer o resolver problemas que la gente involucrada o destinataria del programa considera como significativos en su vida.

Como ya lo indicamos, no se estudia lo que parece pertinente al equipo técnico (o a los investigadores). Se decide con la misma gente, de acuerdo con sus intereses. El equipo técnico tiene que ayudar a definir y formular el problema de manera precisa, específica y operativa, de modo que quede bien definido cuál es el objetivo principal del estudio y cuáles son los principales aspectos o cuestiones que hay que investigar. Pero es con la misma gente participante con quien, en última instancia, se determinan los objetivos y los temas de investigación.

Una de las cuestiones más importantes en esta fase es acerca de la información de que se necesita disponer, es decir, los datos y la información que hay que recoger a fin de tener un conocimiento suficiente para resolver los problemas o para satisfacer necesidades. **¿Qué necesitamos saber para actuar?** Esta podría ser la cuestión central para considerar en esta fase del proceso.

En lo que hace a la información que hay que recoger, en la IAP se debe tener especial cuidado de aplicar la regla de estudiar "tanto cuanto" se necesita para la acción, y no para cualquier tipo de acción, sino para aquellas actividades que se quieren emprender de acuerdo con los propósitos del programa.

También hay que proceder a la **delimitación del trabajo en el tiempo y el espacio**. ¿Cuándo se va a estudiar? La investigación se inicia cuando la comunidad, grupo u organización de base lo necesita para desarrollar un programa o proyecto, tomar alguna decisión o resolver algún problema. El dónde es una pregunta cuya respuesta está totalmente condicionada por las circunstancias: espacios disponibles, tipo de datos que se quieren obtener, técnicas que se utilizarán, urgencia de los problemas o necesidades que se pretenden satisfacer.

Cabe advertir que no sólo hay que estudiar lo que interesa conocer de cara a resolver determinada problemática, que la comunidad ha considerado necesario investigar; también hay que recoger información sobre otras organizaciones que actúan en el área o en sectores de intervención relacionados con la problemática y el campo de estudio delimitado. ¿Cuántas organizaciones actúan en el área?, ¿qué hacen en ella?, ¿qué desean realizar?, ¿qué posibilidades reales existen de realizar actividades conjuntas o de tener una cierta coordinación en las tareas que se vienen realizando?

c. Técnicas o procedimientos que se utilizarán para recoger datos y obtener información

Para abordar la realidad con el propósito de estudiar algún aspecto, hay que utilizar determinadas técnicas y procedimientos. Estos dependen, en cada caso concreto, de una serie de factores tales como:

- la naturaleza del fenómeno que se pretende estudiar;
- el objetivo o propósito del estudio;
- los recursos financieros disponibles;
- el equipo humano que ha sido posible constituir para realizar la investigación.
- la cooperación que se espera tener de la gente.

Como dice Fals Borda, "las técnicas propias de la IAP no descartan la utilización flexible y ágil de otras muchas derivadas de la tradición sociológica y antropológica",² tales como entrevista, encuesta, observación, recurso a la documentación, etc. En sentido estricto, es un tanto discutible hablar de una metodología propia. Hay un modo diferente de hacer que se traduce en la práctica, pero no en las técnicas propias para la recogida de datos.

² FALS BORDA, Orlando, *Conocimiento y poder popular*. Bogotá, Siglo XXI, 1995.

Para seleccionar las técnicas más adecuadas a los fines del trabajo, hay que plantearse las siguientes preguntas claves:

Localización de la información

Decisión acerca del procedimiento de recopilación de datos

¿Quién tiene la información que necesitamos?

¿Qué técnicas utilizar?

¿Está en documentos: censos, informes e investigaciones ya realizadas, libros, registros, leyes, memorias, anuarios, archivos, documentos personales, etc. ?

Recurso a la documentación.

¿La tienen determinadas personas?

Entrevistas focalizadas, informantes clave.

- Algunas en particular
- Conjunto de la población.

Encuestas, sondeos.

- ¿Se puede detectar en el medio ambiente físico-social?

Contacto global.

- En la vida cotidiana de la gente

¿se expresan sus problemas, necesidades e intereses?

Observación.

**Algunas de las tareas que comportan el uso de estas técnicas
Recurso a la documentación**

Buscar.....
accesibles?
Recoger.....
Revisar.....

¿dónde están las fuentes?
¿cuáles son las fuentes más viables y/o
Trabajo de recopilación de la información.
Análisis crítico de la documentación.

Entrevistas

Existen diferentes formas de entrevistas que se utilizan en la investigación social. Todas ellas, caracterizadas, en su aspecto sustancial, por ser un procedimiento que consiste en mantener conversaciones sobre un tema o problema específico. Teniendo en cuenta el estilo metodológico propio de la IAP, señalamos cuatro tipos de entrevistas como las más idóneas: la entrevista focalizada, las entrevistas informales, las entrevistas libres y las entrevistas semi-estructuradas.

Las **entrevistas focalizadas** consisten en que, en el contexto de una conversación relativamente libre, se introducen preguntas para obtener la información que se necesita para conocer algún aspecto de la realidad en la que se va a trabajar o lo que la gente piensa acerca de proyectos o actividades que se quieren llevar a cabo.

Para esto no hay que elaborar un cuestionario, sino una "guía de conversación", con el fin de abordar con un cierto orden la forma de obtención de la información pertinente, para el conocimiento de la situación que se está estudiando, o para ir programando el desarrollo de las actividades.

Las **entrevistas informales** son entrevistas realizadas en el mismo entorno en donde la gente desarrolla su vida cotidiana y "acontecen" situaciones problemáticas que interesa investigar. Este tipo de entrevistas son muy útiles para obtener la información que proporcionan los entrevistados cercanos a una situación problemática sobre la que se pretende realizar posteriormente alguna forma de intervención social. Esto permite, por una parte, captar experiencias vividas y, por otra, facilitar una cierta confrontación entre lo que se dice y la conducta real, aportando mayor veracidad y fiabilidad a la información obtenida.

Las **entrevistas libres** son conversaciones amigables informales. Pero el que sean informales y libres no significa que en ellas se hable de cualquier cosa. El entrevistador deberá llevar in mente un

guión, bosquejo o esquema orientador de las conversaciones, a fin de que éstas sirvan para la obtención de información útil en esta fase exploratoria.

Si bien el entrevistador va orientando la conversación para informarse de cuestiones que se consideran pertinentes para el estudio, debe dar una gran libertad para que la persona entrevistada pueda introducir cuestiones que desbordan los "esquemas previos".

Para ello, el entrevistador debe saber captar rápidamente si las cuestiones nuevas que introduce el entrevistado son pertinentes; debe tener sensibilidad frente al problema de otras personas, y agudeza y habilidad para ayudarlas a expresarse.

Las entrevistas semi-estructuradas están basadas en un guión que el entrevistador utilizará con flexibilidad, tanto en el orden en que han de ser formuladas las preguntas, como en el modo de hacerlo. En cuanto al orden, el entrevistador utilizará la 'secuencia que estime oportuna'; y, en cuanto al modo de formularlas, en cada caso puede adaptarlas utilizando un lenguaje familiar con cada entrevistado.

Consultas a informantes-clave

Si tenemos en cuenta los supuestos teóricos, metodológicos y filosófico-ideológicos de la IAP, no cabe duda de que la consulta a informantes-clave es un procedimiento acorde con la metodología de la IAP, ya que se trata de una forma de "escucha activa" de lo que piensa, dice y espera la gente, que se realiza a través de entrevistas semi-estructuradas o focalizadas.

En toda comunidad y en todo sector en donde se pretende realizar una investigación o una intervención social, suelen existir personas poseedoras de información válida, relevante y utilizable acerca de la cuestión que se quiere estudiar o de la situación-problema que se quiere resolver. Cuando se aplica la IAP, conviene ir detectando e identificando a las personas que pueden ser informantes-clave, ya sean éstos:

- responsables políticos y/o administrativos;
- técnicos y profesionales, especialmente aquellos que disponen de información pertinente y relevante para el trabajo que van a realizar;
- líderes de la comunidad o figuras representativas de organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, asociaciones de vecinos, etc.

A pesar de que este procedimiento permite el contacto directo con una parte de la población involucrada en el programa, los informantes-clave son personas que tienen algún tipo de cualificación o una posición más relevante dentro de la sociedad.

Conviene apelar a otros procedimientos que permitan un contacto más amplio y que, a su vez, facilite saber qué piensan, qué desean, cómo viven, sus problemas, etc., los ciudadanos de a pie. Una de las formas de lograrlo es organizar grupos de discusión para obtener, intercambiar y contrastar informaciones, puntos de vista, propuestas, etc.

Grupos de discusión para obtener, intercambiar y contrastar información

No se puede avanzar en el proceso de la IAP si no se aplican procedimientos que posibiliten la participación activa de la gente involucrada en el programa para que mejore el conocimiento de la situación en la que está inmersa. Al mismo tiempo, esto ha de servir para que la que la gente siente y vive sea conocido por el equipo o la persona que, como investigador, promotor o trabajador social, participa en el programa. De ordinario, en los programas sociales en donde se aplica la IAP, los profesionales o técnicos son ajenos a la experiencia cotidiana de la gente. No basta acercarse a esa realidad con un bagaje teórico y con instrumentos metodológicos.

Los grupos de discusión* constituyen un instrumento idóneo para alcanzar los propósitos antes indicados. Se trata de constituir grupos de trabajo asistidos por un coordinador, que interviene en forma no directiva con el fin de obtener información, intercambiarla y contrastarla, en relación con lo que se quiere conocer y lo que se quiere hacer.

Dentro del método propio de la IAP, los grupos de discusión pueden organizarse de dos formas y con dos propósitos diferentes.

- Reuniendo a personas seleccionadas a base de criterios que tienen como referencia el tipo de información de que disponen.
- Sirve para profundizar en el conocimiento de problemas puntuales, pero en algunos casos también puede ayudar a conocer y analizar problemas más globales.
- Reuniendo a personas de la comunidad para que dialoguen y confronten sus conocimientos y opiniones sobre problemas, necesidades e intereses del colectivo del que forman parte.

En el primer caso, no han de ser muchos los grupos que se organicen; en el segundo, debe ser la mayor cantidad posible de grupos para poner en "estado de deliberación a la gente" acerca de sus propios problemas y necesidades, expectativas y demandas, sugerencias y propuestas sobre cómo cambiar la situación. Se trata de desatar un proceso que consiste en unir y venir entre la formulación de preguntas y la búsqueda de respuestas que surgen de la experiencia y el contexto de las personas involucradas.

Habida cuenta de que estos grupos de discusión tienen por finalidad obtener información y contrastarla, el moderador -que ha de ser parte del equipo de investigación- debe tener también conocimientos y habilidades para animar y coordinar al grupo.

Una vez iniciada la reunión, el coordinador/moderador deberá poner en práctica una serie de habilidades que son esenciales para este tipo de trabajo: saber motivar a los participantes para que intervengan; saber hacer preguntas sin emitir juicios de valor acerca de los temas que se están tratando; saber escuchar empáticamente. Por otra parte, ha de tener cuidado de que no se pierda el tiempo en discusiones estériles cuando, terminadas las respuestas individuales, comienza su contrastación con otros miembros del grupo. Ha de evitar que uno o dos participantes monopolicen la reunión; al mismo tiempo, alentará el "pensamiento complementario" de los puntos o zonas de acuerdo entre los diferentes aportes; esto ayuda a crear un clima de participación y a generar interacciones y diálogos interesantes para un mejor conocimiento de aquellos aspectos de la realidad social que son pertinentes para la realización del programa.

Las cuestiones-clave al comienzo de la reunión han de ser: crear un clima adecuado para dialogar e intercambiar ideas y opiniones. Apenas iniciada la reunión, el moderador, además de las palabras iniciales, ha de plantear -con la mayor claridad y concreción posible- los temas y las cuestiones que se van a tratar. Lo demás consistirá básicamente en aplicar los principios y la práctica de la técnica de reuniones de trabajo.*

Como toda reunión, su tiempo de duración ha de ser en torno a dos horas, salvo que su dinámica resulte tan productiva y gratificante que sea conveniente exceder esos límites. En estos casos, tampoco hay que extralimitarse en el tiempo. Los participantes tienen que retirarse cuando todavía hay ganas para seguir conversando sobre los temas de la reunión.

Las informaciones, los datos y las opiniones vertidas en la reunión podrán recogerse mediante una grabación en cinta magnetofónica, completadas por notas y otros tipos de registros que hace el mismo

* Como este libro se publica también en España quiero advertir que la expresión "grupo de discusión" no se utiliza con el alcance que le diera Jesús Ibáñez (*Más allá de la sociología. El grupo de discusión técnica y crítica*, Madrid, Siglo XXI, 1979), sino con el sentido lato de la expresión, tal como se utiliza en América latina desde los años sesenta. La propuesta de Ibáñez es una formulación mucho más elaborada metodológicamente; quizás, también, más difícil de aplicar.

* Estos temas los hemos desarrollado en nuestro libro *Cómo hacer reuniones eficaces*, Buenos Aires, Lumen-Humanitas.

coordinador o algún observador que forme parte del equipo de investigación. Habrá que recoger datos e información directa proporcionada por cada uno de los participantes, y la información y las matizaciones que surgen del diálogo y contraste de opiniones. En el tratamiento o la elaboración de la información recogida, pueden añadirse las interpretaciones de los miembros del equipo de investigación, teniendo siempre en cuenta que son aportes que no expresan necesariamente lo que dijo la gente.

Contacto global mediante el procedimiento de observación etnográfica

En ciertas ocasiones, he encontrado programas, proyectos o actividades en los que se aplicaba la IAP en una determinada área. En esas circunstancias, el equipo de agentes externos llegaba a su campo de trabajo sin tener una visión de conjunto del área o territorio en donde iban a actuar (comunidad, barrio, comarca, etc.). Aun cuando eran verdaderamente participativos e integraban a la gente involucrada a los equipos de trabajo, no habían tenido un contacto global con la realidad en la que iban a actuar. De ahí que sugerimos que esto se realice mediante el procedimiento de observación etnográfica. Advertimos que, cuando el equipo técnico ha estado trabajando en esa área durante algunos meses, esto no es necesario.

Este contacto global o primer abordaje de la realidad que se ha de estudiar, o sobre la que se va a actuar, consiste fundamentalmente en realizar una observación etnográfica de los hechos y los fenómenos de aquélla. De manera especial, hay que observar el modo de ser de la gente: cómo se comporta, cómo interactúa, cómo se organiza, qué hace...; cuáles son sus creencias, valores, expectativas, motivaciones, actitudes y perspectivas.

Desde un punto de vista procedimental (cómo hacer las observaciones), la investigación etnológica es una forma de estudiar el grupo o comunidad "desde dentro", tratando de captar los fenómenos en estado natural. Lebrét decía que este contacto global debía proporcionar una "primera intuición sintética de la realidad". Los antropólogos señalan que se trata de llegar a una "comprensión de lo que sucede", procurando conocer el punto de vista de la propia gente, es decir, la lectura que ésta hace de la realidad.

Si se trata del área en donde se realizará un programa, el reconocimiento debe permitir "asimilar el paisaje natural y humano", visitando el conjunto en un vehículo y, de ser posible, observándolo desde un lugar elevado para apreciar la estructura general y el contexto geográfico. El reconocimiento en detalle se obtiene visitando a pie el centro de la población, los barrios populares y los residenciales, zonas marginales, centros comerciales e industriales, etc., cuando se trata de una trabajo que abarca al menos una ciudad. También hay que realizar una labor similar en las zonas rurales, cuando el trabajo se llevará acabo en un ámbito regional.

Si la investigación se realiza en o desde una organización o institución, de cara a la acción social (cooperativa, escuela, sindicato, centro comunal, junta vecinal, etc.), es necesario familiarizarse con su marcha, su funcionamiento y su vida. Hay que conocer a la gente que forma parte de la organización o la institución, sus problemas, aspiraciones, inquietudes, frustraciones, etc. En estos casos, también es conveniente una observación más amplia que el mero ámbito institucional, y lo anterior (reconocimiento del conjunto donde se inserta u opera la institución) es igualmente válido.

Ahora bien, para la tarea de realizar el contacto global, cabe hacer dos advertencias principales:

- La observación no debe ser totalmente espontánea y casual. No se trata sólo de mirar, sino también de buscar. Un mínimo de intención, organización y control se impone en todos los casos, para obtener resultados válidos. Por lo menos, hay que saber, en líneas generales, qué se quiere conocer (tanto para la investigación como para llevar acabo un proyecto o programa de acción). Esta atención selectiva predispone a captar determinados aspectos de la realidad con preferencia sobre otros.
- No hay que limitarse a la observación, también hay que dialogar con la gente. En general, se trata de consultar a personas y entidades presumiblemente dotadas de información válida y utilizable de cara al programa que se va a realizar. Hay que recoger toda la información posible (aunque esto no

es fundamental en este momento del proceso), pero evitando sesgos; para asegurar su pluralidad, hay que incorporar referencias y datos que proporcionan personas con diferentes opiniones o puntos de vista.

Lo sustancial de este contacto global consiste en conversar con la gente; saber lo que desea, a qué aspira, cuáles son sus expectativas, sus conflictos, sus luchas, sus esperanzas y desencantos. Su manera de pensar y de actuar. Como decía Confucio: "Si un hombre no vive entre la gente de verdad, ¿cómo va a saber algo de esa gente?"

Si bien la observación etnológica es una observación generalizada que no requiere un esquema previo totalmente estructurado, tampoco puede ser -como ya se explicó- totalmente espontánea y casual. Un mínimo de intención, organización y control se impone en todos los casos, para poder captar los aspectos más relevantes de la realidad. Hay que tener bien claros los problemas o los fenómenos sobre los que se va a concentrar la observación. Aunque "se vea todo", la selección que hacemos de los hechos observados es subjetiva, puesto que, cuando sabemos qué queremos observar, tenemos predisposición a captar determinados aspectos de la realidad con preferencia sobre otros.

Nada puede reemplazar un contacto directo del observador con su campo de estudio, ninguna técnica es capaz de suplir tantas ideas nuevas.

T. Caplow

Asambleas para discusión y análisis de problemas, toma de decisiones y tareas de seguimiento

Las asambleas, en cuanto reuniones numerosas de personas que son convocadas con un fin determinado, es un procedimiento que, en determinados proyectos, puede ser necesario para llevar a cabo todo el proceso de la IAP, especialmente cuando las situaciones problema que se quieren resolver implican a muchas personas. En estos casos, las asambleas pueden utilizarse con variados propósitos según sea el momento en que se aplican.

Cuando se está realizando el estudio

Para que los participantes expresen sus problemas, necesidades e intereses y manifiesten en relación con ellos cuáles son, cómo los perciben, cómo consideran que influye el contexto en donde están insertos, cómo explican las causas de lo que consideran sus principales problemas.

En esta parte del proceso de aplicación de la IAP, la realización de una asamblea (o asambleas, cuando fuere necesario) puede generar también un proceso de sensibilización a los propios problemas y a la situación en que se encuentran. En algunos casos, puede ser un *factor* externo que actúa como *sofón* de las motivaciones que tienen las personas más inquietas y comprometidas con lo que se pretende hacer.

Cuando se presentan los informes del estudio (tanto el preliminar como el informe final), recurrir a la realización de asambleas puede ayudar a realizar algunas precisiones y corregir errores en los que se podría haber incurrido durante la realización del estudio.

Cuando se elaboran los proyectos o se programan las actividades

En esta fase del proceso, las asambleas pueden ser útiles para conocer más ampliamente las expectativas de la gente y las soluciones que proponen (acerca de estos problemas se tiene y a un conocimiento que se ha adquirido en la fase anterior del proceso). También es de gran utilidad discutir y analizar las razones por las cuales la gente considera que algunos problemas son más urgentes o prioritarios y qué proyectos y actividades considera más importantes.

Cuando se está realizando el programa

Si existe un grupo o comisión de seguimiento, podría recurrirse a la realización de una asamblea (o varias, en ciertas circunstancias), para dar cuenta de lo que se está haciendo (logros y resultados) y para examinar los obstáculos y las dificultades que se van encontrando.

Hay que recurrir a la realización de asambleas cuando el grupo es relativamente amplio. Así, por ejemplo, si estamos aplicando o utilizando la IAP dentro de una organización relativamente pequeña, puede no ser necesario llevar a cabo una asamblea.

Cuando se recurre a este procedimiento, hay que preparar su realización y llevarlo a la práctica de tal manera que se facilite que la gente participe y se exprese con total libertad. Sin embargo, esta preparación no es garantía de éxito. A veces las asambleas no cumplen sus objetivos, cuando las intervenciones son muy largas y poco concretas; la gente se "emrolla" de tal manera que crea la sensación que se está perdiendo el tiempo (especialmente en los participantes que desean "ir al grano" para resolver los problemas). Una asamblea puede fracasar, o no lograr plenamente sus objetivos, cuando se producen ataques personales o la descalificación de los que no piensan como uno, cuando existen intentos de manipulación y cuando no existe una buena coordinación.

Para hacer una asamblea con posibilidades de éxito, el coordinador/animador debe tener un buen conocimiento del grado de heterogeneidad de los participantes y de los intereses contrapuestos. Si los grupos son heterogéneos (salvo rarísimas excepciones), las asambleas lo son mucho más. Dentro de los participantes hay diferentes experiencias y grados de conocimiento de los problemas, distintas posiciones ideológicas y políticas, diferentes grados de implicación y participación en la solución de los problemas colectivos, etc. Esto es normal; aquí sólo queremos señalar la importancia de tenerlo en cuenta a la hora de preparar la reunión y, sobre todo, en su desarrollo.

Por último, no olvidar las actividades posteriores a la asamblea; éstas consisten en realizar, en el tiempo acordado, una serie de actividades o acciones puntuales en las que se traducen y concretan los acuerdos y las resoluciones de la asamblea. En este punto, la cuestión es la siguiente: con demasiada frecuencia, cuando en las reuniones y asambleas se ha creado un clima de entusiasmo, se toman resoluciones y acuerdos de importancia, pero... todo queda en las buenas intenciones expresadas en ese momento. El equipo de trabajo o de coordinación debe tomar los recaudos para que no se produzca una ruptura entre lo acordado y lo que viene con posterioridad. De lo que se trata es de traducir operativamente lo que se ha decidido hacer.

Triangulación como combinación en la utilización de técnicas para paliar las limitaciones de cada una de ellas

En la tradición metodológica de la IAP, no se ha escrito casi nada sobre la utilización de la triangulación como un procedimiento idóneo para ser utilizado dentro de este método. Sin embargo, en un libro reciente, Tomás Alberich -uno de los sociólogos españoles que más ha profundizado (en la teoría y la práctica) los métodos y técnicas participativas- hace referencia expresa al uso de la triangulación, como una forma de combinar "distintos métodos en el estudio de un mismo problema, para paliar las limitaciones de cada método".³

La utilización de este término en la investigación social es una metáfora tomada de la navegación y de la estrategia militar, consistente en utilizar múltiples puntos de referencia para localizar la exacta posición de un objeto. En las ciencias sociales -según Denzin-, se pueden distinguir cuatro tipos principales de triangulación (un quinto sería la combinación de todos ellos):

- **Triangulación metodológica:** consiste en aplicar distintos métodos y técnicas al estudio de un fenómeno, para luego contrastar los resultados, realizando un análisis entre coincidencias y divergencias. Se trata de la forma arquetípica de las estrategias de triangulación.
- **Triangulación de datos:** consiste en recoger datos de diferentes fuentes para contrastarlos; existen tres subtipos en esta forma de triangulación: de tiempo, de espacio y de personas.

³ ALBERICH, Tomás, "Perspectivas de la investigación social", en Villasanté Montañés y Martí, en *La investigación social participativa*, Madrid, El Viejo Topo, 2000.

- **Triangulación de investigadores:** separadamente, realizan observaciones sobre un mismo hecho o fenómeno, contrastando luego los diferentes resultados obtenidos.
- **Triangulación teórica:** difícilmente utilizada en la IAP, consiste en utilizar diferentes marcos teóricos referenciales para interpretar un mismo fenómeno.
- **Triangulación múltiple:** combina algunos tipos de triangulación antes indicados.⁴

d. Trabajo de campo: recolección de datos e información

En el trabajo de campo propiamente dicho, el propósito principal es obtener la información requerida mediante la aplicación de las técnicas y los procedimientos indicados. Esto permitirá un mejor conocimiento de la realidad sobre la que va a actuar. En esta fase del proceso hay dos tipos de tareas principales:

- recopilación de datos sobre el terreno (datos primarios),
 - identificación y recolección de datos ya disponibles (datos secundarios) para su posterior utilización, en función del estudio que se quiere realizar.
- Para el trabajo de campo, el plan de operaciones comporta tomar decisiones acerca de las siguientes cuestiones:
- en qué lugar o sectores se aplicarán las diferentes técnicas;
 - en qué momento se realizará la recogida de datos (determinar especialmente las fechas de iniciación);
 - duración del trabajo de campo (tiempo previsto para esta fase del trabajo);
 - cuántas personas se requerirán para cada una de las actividades;
 - distribución de tareas y responsabilidades;
 - cómo y cuándo serán entrenadas las personas que realizarán el trabajo de campo;
 - qué elementos de apoyo hay que proveer (transporte, contactos previos, búsqueda de direcciones y concreción de entrevistas, autorizaciones, preparación de impresos, etc.).

e. Ordenación y clasificación de la información

Terminada la etapa de recogida de datos, se dispone de una cierta cantidad de información. Éste es el momento en que es preciso ordenarla y clasificarla con arreglo a ciertos criterios de sistematización. Se trata de presentar de manera ordenada los datos recogidos.

Pueden ser tareas de tabulación (contar y anotar los totales obtenidos para cada valor, cuando se trata de datos cuantitativos). En otros casos, será una simple ordenación del material, de modo que todo lo que trata de un mismo tema esté en un mismo lugar (de ordinario, en carpetas clasificadas de acuerdo con las cuestiones que han sido estudiadas).

En esta fase del trabajo, en algunos casos habrá que amalgamar diversos datos para obtener una información más sintética. Esto se hará mediante enumeración, descripción, comparación, distinción, clasificación o definición. Lo que importa, en esta fase, es poner de manifiesto uniformidades, semejanzas y diferencias dentro del conjunto de hechos y fenómenos estudiados.

Una vez ordenados, agrupados, dispuestos y relacionados los datos de acuerdo con los objetivos de la investigación, ya se está en condiciones de elaborar la información en el sentido de analizarla e interpretarla.

f. Análisis e interpretación de los datos

Se trata de dos tareas diferentes pero inseparables de un proceso que se mueve en dos direcciones. A través del análisis, se estudian aspectos, fenómenos, hechos y elementos integrantes que atañen al

⁴ DENZIN, N. K., *Sociological Methods*, Nueva York, MacGraw-Hill, 1978.

problema que se investiga. A través de la interpretación, se da un significado a los datos, al tiempo que se los integra, y se los interpreta como parte de la realidad (sistema o subsistema del que forma parte).

Para llevar a cabo el análisis, hay que distinguir las partes constitutivas, reconociendo propiedades y cualidades que les son inherentes. Esta labor de análisis es más bien un juicio y una evaluación de la situación, que fragmenta la realidad estudiada para un mejor conocimiento de cada parte y de los problemas puntuales.

Una vez realizada esta tarea de examen crítico de cada una de las partes, lo que permite el conocimiento de los diferentes aspectos del problema, hace falta complementar ese trabajo con una labor de síntesis que significa integrar las partes del todo. Si en el análisis se examinan los hechos aislados, en la interpretación hay que considerar el conjunto de hechos que atañen al problema que se examina. El análisis es necesario, pero insuficiente. Tiene que complementarse con otro procedimiento lógico: la síntesis. Los elementos o aspectos del todo, separados por el análisis, hay que integrarlos en la totalidad o sistema de que forman parte; establecer las relaciones recíprocas entre las partes y sus conexiones. Y, a su vez, las relaciones, la interconexión y la interdependencia de las partes con el todo.

Esta unidad dialéctica de análisis y síntesis se da en la interpretación de los datos: A través de la interpretación, se busca un significado más amplio de la información obtenida, mediante su trabazón o inserción con otros conocimientos disponibles (ya sean generalizaciones, leyes o teorías). En la interpretación, hay que insertar los datos en un marco referencial que permita examinar cada uno de los problemas dentro de una unidad orgánica, que da cuenta de las diferentes interrelaciones de los elementos.

Se trata de poner hechos, datos, fenómenos, problemas, etc., dentro de una perspectiva de contextos, de relaciones mutuas, de comprensión global de las múltiples propiedades, de modo que permita profundizar la comprensión de "por qué pasa lo que está pasando". Es muy importante que en esta fase el equipo promotor o los agentes externos tengan que hacer un mayor aporte de elementos teóricos, para ayudar a la gente a relacionar problemas y contextualizarlos dentro de la totalidad de la que forman parte. Este aporte teórico-interpretativo tiene por finalidad que la gente tenga elementos para juzgar "por qué pasan las cosas que pasan".

g. Redacción de un informe preliminar

Si un estudio no se plasma por escrito, muy poco sentido tiene lo realizado, ya que no se comunica a nadie y difícilmente se pueda utilizar. O, mejor dicho, no se podrá disponer de él, a no ser dentro del reducido círculo que conoce los resultados. Aún así, el conocimiento será fragmentado, pues no se tendrá una visión global del estudio, ya que la información recogida no ha sido mínimamente sistematizada.

Esta etapa o fase del trabajo consiste en redactar un informe con los resultados de la investigación, teniendo bien en claro los objetivos que se persiguen (conocer una situación para actuar en ella) y los principales destinatarios del trabajo, que es la misma gente implicada en el programa

Primero hay que elaborar una versión preliminar con el fin de someterla a discusión, análisis y crítica de la misma gente; ellos son los primeros que tienen que conocer los resultados y discutirlos, hayan o no participado en el estudio. Las sugerencias a los contenidos, resultados o conclusiones de esta versión inicial se pueden hacer a título personal, de grupos, o bien como propuestas de organizaciones o instituciones. Es muy recomendable realizar reuniones o asambleas con ese propósito, con la participación abierta de todos los grupos y los sectores sociales involucrados. También se pueden hacer seminarios, talleres y jornadas de trabajo con idéntica finalidad.

No hay que escribir largos informes; cuando así se hace, no los lee nadie. Lo importante es expresar en el estudio las conclusiones, las respuestas y los hallazgos más importantes referentes a los problemas o interrogantes que los originó. Conviene recordar -lo decimos una vez más- que los resultados de la investigación son "propiedad" del colectivo implicado en el programa.

En este punto conviene hacer algunas consideraciones acerca de la forma de redactar el informe y el diagnóstico. Aunque el estilo no es lo esencial, en última instancia es el ropaje o forma de comunicar los resultados.

Cabe advertir que el informe escrito no es la única forma de comunicar y transmitir los resultados, como se explica en el párrafo siguiente. Sin embargo, cualquiera sea la forma, hay que hacerlo de manera organizada e inteligente, atractiva, clara y comprensible. Una prosa barroca, abigarrada o pomposa no sirve para comunicar resultados. La brevedad, la claridad y la simplicidad, el sentido práctico y la reflexión personal son esenciales para este tipo de informes.*

h) Socialización de la información. Discusión de los resultados y redacción del informe final

Como no todas las personas involucradas (destinatarias o beneficiarias del programa) habrán formado parte del equipo de investigación, y algunos sólo habrán tenido intervenciones puntuales y limitadas, es necesario que los resultados del informe preliminar sean difundidos entre todas las personas que tienen que ver con el programa, proyectos, actividades o servicios en cuanto potenciales beneficiarios.

La difusión de los resultados se puede hacer de varias maneras: a) comunicación verbal aun grupo pequeño en forma de charla o seminario; b) presentación ante un grupo grande: asamblea de pobladores; c) carteles murales, periódico popular, hojas volantes, trípticos o plegables, teatro y dramatización.

Solo después de esta difusión de los resultados, socialización de la información y discusión de resultados, se procede -si ello fuere necesario- a redactar un informe final sobre los resultados del estudio.

Nosotros creemos que es mejor presentarlo bajo la forma de un diagnóstico de situación. Por último, dos recomendaciones prácticas en relación con la redacción de este informe:

- Cuando se prepare la redacción final de un informe, habida cuenta de que las diferentes partes han sido redactadas por diferentes personas, se recomienda cuidar la unidad de estilo y la extensión proporcional de cada una de las partes.
- y lo que es una recomendación general: que el estilo sea claro, concreto, sencillo, preciso. Escribir con frases cortas, utilizar palabras familiares y evitar todo tecnicismo que la gente no entienda. Las características de un lenguaje y de un estilo capaz de comunicar con la gente pueden resumirse en lo siguiente:
 - evitar el uso de una terminología especializada;
 - exponer una o dos ideas por frase;
 - no usar palabras rebuscadas;
 - procurar utilizar expresiones y palabras que emplea la gente; utilizar lo menos posible adjetivos y adverbios;
 - preferir las palabras que tienen sentido concreto.

2. Elaboración del diagnóstico

No hay que confundir -como a veces ocurre- el diagnóstico con el informe final de una investigación, aunque éste exprese o diagnostique ciertas situaciones problemáticas. Pocos aspectos de los métodos de acción e intervención social presentan tanta confusión y tan poco afinamiento metodológico, como el referente a los problemas prácticos de la elaboración de diagnósticos sociales.

Dos ideas básicas acerca del significado de un diagnóstico social

Si quisiéramos resumir lo esencial de todo diagnóstico social, podríamos expresarlo en lo siguiente:

* Estos temas los hemos desarrollando ampliamente en otros libros: *Técnicas de comunicación al servicio del trabajo social. Cómo aprender a hablar en público. Guía para preparar monografías* (escrito conjuntamente con Pablo Valle).

a. El principio fundamental en que se basa la necesidad de realizar un diagnóstico social es el de "conocer para actuar". Buena parte de los "diagnosticadores" son una suerte de investigadores académicos no comprometidos. Poco les importa lo que se haga con sus estudios y diagnósticos. Como bien dice Pedro Demo: "Montón de investigaciones para ninguna solución, mero estudio sin aplicación práctica, simple ejercicio académico, por cuestión de método, no de realidad".⁵ La necesidad de realizar un diagnóstico (y la investigación que le sirve de base) está basada en el principio de que es necesario **conocer para actuar con eficacia**. Se trata, como diría Comte, de un conocer para actuar.

Un diagnóstico no se hace sólo para saber qué pasa. Se elabora con dos propósitos bien definidos, orientados ambos a la acción:

- En primer lugar, ofrecer una información básica que sirva para programar acciones concretas. Esta información será más o menos amplia, según se trate de elaborar un programa, proyecto, o simplemente realizar determinadas actividades.
- En segundo lugar, proporcionar un cuadro de situación que sirva para seleccionar las estrategias de actuación más adecuadas.

b. Todo diagnóstico debe ser un nexo entre la investigación y la programación, es decir, tiene una función de "bisagra" entre una y otra fase del proceso metodológico. El diagnóstico supone conocer:

- Cuáles son los problemas y el porqué de esos problemas en una situación determinada.
- Cuál es el contexto que condiciona la situación-problema estudiada.

(Hasta aquí todo esto podría ser parte del estudio/investigación.)

- Cuáles son los recursos y los medios disponibles de inmediato y aquellos a los que se puede acceder a corto plazo, para resolver estos problemas.
- Cuáles son los factores más significativos que influyen, condicionan o determinan la situación, y los actores sociales implicados en ella.
- Cuáles son las tendencias previsibles en el futuro, cómo se prevé que puede ir evolucionando la situación según las diversas opciones de intervención (o de no intervención) sobre la situación inicial.
- Reflejar los problemas y las necesidades, de modo que se disponga de suficiente información para adoptar las decisiones acerca de las prioridades y las estrategias de intervención.
- Cuáles son los factores contingentes que condicionan la viabilidad y la factibilidad de una intervención social.

Para decirlo con brevedad: se trata de contar con referencias objetivas e instrumentales que permitan luego una adecuada programación de actividades y establecer estrategias y tácticas de actuación. Sobre la base de la información obtenida, ésta se reelabora y analiza en función de los propósitos específicos del diagnóstico.

⁵ DEMO, Pedro, op. cit.

¿Qué implica un diagnóstico social desde el punto de vista técnico y desde la perspectiva de la gente

Tomada en sus aspectos sustanciales, la elaboración del diagnóstico supone dar respuestas a una serie de cuestiones que, desde el punto de vista técnico y desde la perspectiva de la gente, podría visualizarse (de manera simplificada) en el siguiente cuadro:

Desde el punto de vista técnico:	Desde la perspectiva de la gente involucrada:
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la realidad inmediata sobre la que se quiere intervenir? • ¿Qué factores contextuales la condicionan? • ¿Cuál es el juicio o evaluación que se hace de la situación-problema? • ¿Cuáles son los recursos y los medios operacionales de que se dispone para actuar en función de la resolución de los problemas y/o la satisfacción de las necesidades o carencias detectadas? • ¿Cuáles son los factores más relevantes que presumiblemente han de actuar de manera positiva, negativa o neutra, en relación con los objetivos o finalidades propuestas dentro del programa o proyecto que se va a realizar? 	<p>Descripción de lo que nos pasa.</p> <p>¿Qué sucede más allá de nuestro ámbito de actuación y qué condiciona nuestra acción?</p> <p>¿Cómo evaluamos lo que nos pasa? ¿Cómo explicar lo que nos sucede?</p> <p>¿De qué recursos y medios disponemos para superar los problemas y las necesidades detectadas? ¿Qué recursos tenemos posibilidad de obtener en el corto y mediano plazo?</p> <p>¿Qué cosas facilitan u obstaculizan la realización de un proyecto o programa que permita cambiar o mejorar la situación?</p>

3. Elaboración de un programa o proyecto

→ Cuando ya se sabe "qué pasa" (se tiene un diagnóstico de la situación sobre esos datos e informaciones, hay que proceder a generar soluciones, o sea, decidir "qué se va a hacer". Esta respuesta, en algunos casos, puede traducirse en la elaboración de un programa o proyecto; en otros, simplemente, se trata de organizar un conjunto de actividades o la prestación de un servicio. Si esto no se hace, todo el trabajo anterior queda en una "nebulosa indiscriminada de datos, hechos e informaciones. Cuando esto ocurre, las acciones que se llevan a cabo son respuestas a cuestiones puntuales, en donde se pierden la visión de conjunto y la perspectiva del mediano plazo.

Desde el punto de vista de la gente, es responder a las cuestiones: ¿qué queremos hacer?, ¿qué cambios deseamos realizar?

Desde el punto de vista técnico/metodológico, en esta fase del proceso, sea en la LAP como en cualquier otro método de intervención social, se presentan 'dos problemas principales:

- Como no se pueden atender todas las necesidades ni se pueden resolver todos los problemas, hay que establecer **prioridades**.
- Como existen diferentes formas para resolver problemas, hay que escoger **alternativas**.

En cuanto a lo primero, el establecer prioridades, la cuestión que se debe responder es la siguiente: ¿en qué sectores, o a la solución de qué problemas, aplicaremos los recursos escasos de que

disponemos? ...Esto supone criterios para establecer prioridades, tanto de tipo político como de carácter estrictamente técnico.

Respecto de la elección de alternativas, se ha de tener presente que, según sea la alternativa que se adopte, habrá diferentes formas de actuación, y posiblemente diferentes implicaciones de tipo económico, tecnológico, financiero, de recursos humanos e institucionales, y aun de tipo gerencial o legal.

Puede darse la circunstancia en la que sea posible combinar los mejores elementos de las diferentes alternativas, y esto conviene hacerlo. Lo que hay que tener en cuenta en todos los casos es definir claramente los costos y los beneficios de cada alternativa, para decidir (sabiendo las consecuencias) cuál se elige. Esta será supuestamente la elección óptima, habida cuenta de los recursos y las capacidades disponibles, y de la situación coyuntural que se confronta.

En esta fase conviene designar comisiones de trabajo, que tienen por objeto elaborar propuestas y encontrar soluciones a los problemas y las necesidades detectadas en el diagnóstico. Discusión, reflexión búsqueda de nuevos datos (cuando así sea necesario) y, sobre todo, propuestas concretas para la solución de problemas. En el caso en que se creen comisiones, cada una de ellas podría tratar un problema puntual; si el programa es muy amplio, hay que compatibilizar las propuestas de las diferentes comisiones. Si se recurre a esta forma de trabajar, hay que evitar que el árbol impida ver el bosque. Se necesita integrar los aspectos parciales, en una visión global.

Pautas para elaborar un programa o proyecto

Como una guía operativa para elaborar el programa, proponemos las siguientes pautas generales:

Definir los propósitos:
(determinación de objetivos y metas)

Qué se quiere hacer: se define la situación o resultado al que se quiere llegar.

Por qué se quiere hacer: se dan las razones que fundamentan o justifican lo que se quiere llevar a cabo.

Para qué se quiere hacer: se definen los objetivos.

Cuánto se quiere hacer: se expresan las metas concretas que se quieren alcanzar; se operacionalizan los objetivos.

En este punto hay que evitar el error de creer que una mayor cantidad de objetivos significa una mejor formulación. Por otro lado, hay que evitar errores en los que se suele caer con cierta frecuencia:

- Imprecisión de los objetivos: no queda claro qué es aquello que se quiere hacer; esto ocurre cuando se hacen formulaciones vagas y difusas.
- Ambigüedad: error en el que se incurre cuando lo que se propone puede prestarse a diferentes interpretaciones, y da motivos de dudas y confusión acerca de lo que se quiere hacer.
- Incongruencias: se producen por no interrelacionar los objetivos con el problema o problemas considerados más significativos, las metas con los objetivos o las metas entre sí.
- Propuestas inalcanzables: el error consiste en proponerse metas y objetivos que son inalcanzables, ya sea por falta de recursos suficientes o bien porque la coyuntura o el contexto no permiten llevarlos a cabo en un momento determinado.

Consideración de costos y recursos

Discriminación de costos...

- por fases y actividades

- en el tiempo
- por el tipo de recursos
- por el tipo de gastos

Costo total de lo que se quiere hacer.

Recursos necesarios:

Con qué se va a hacer:

de qué recursos dispone la comunidad.

qué recursos se requirieren, dónde conseguirlos (en este punto, cuando se habla de recursos, se hace referencia tanto a los recursos materiales como financieros).

Organización de la acción:

Cuándo se va a hacer: se establecen plazos para las actividades y tareas.

Dónde se va a hacer: lugar o lugares en dónde se llevarán a cabo las actividades.

Cómo se va a hacer: pasos y tareas que hay que realizar, forma de realizarlo.

Quiénes lo harán: qué recursos humanos se necesitan, de cuáles dispone la comunidad, cómo obtener los que faltan, quiénes serán los responsables de las diferentes actividades.

No basta decidir formalmente cuándo, dónde, cómo y quiénes lo van hacer (que es lo que llamamos la organización de la acción); una vez iniciado el proceso, hay que afrontar los retos cotidianos de la acción. En esto la experiencia, los conocimientos, las habilidades, la intuición y la capacidad operativa (de la que hablaremos más adelante) tienen una importancia decisiva. Acompañado todo esto de la fortaleza, la tenacidad y la paciencia que necesita toda persona que trabaja en la línea de fuego.

Destinatarios o beneficiarios:

A quiénes están dirigidas las actividades; a quiénes se pretende resolver algunos problemas o satisfacer determinadas necesidades.

Para sistematizar el sentido común y la capacidad operativa

En esta fase del proceso, nos ha ayudado mucho en el trabajo en los que se implica a los mismos destinatarios presentar ala gente las diez preguntas que denominamos la sistematización del sentido común y de la capacidad operativa, en orden a realizar "algo". Esto que se quiere realizar puede ir desde una simple actividad hasta la preparación de proyectos específicos y programas que incluyan una constelación de proyectos. Se trata tan sólo de comenzar por organizar la cabeza para hacer algo: la elaboración de un plan programa o proyecto es algo mucho más complejo. He aquí las preguntas de referencia:

QUÉ	se quiere hacer.....	Naturaleza del proyecto.
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación.
PARA QUÉ	se quiere hacer.....	Objetivos, propósitos.
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas.
DÓNDE	se quiere hacer.....	Localización física (ubicación en el espacio).
	Cobertura espacial.

CÓMO	qué se va a hacer.	Actividades y tareas. Metodología.
CUÁNDO	se va a hacer.....	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo).
A QUIÉNES	va dirigido.....	Destinatarios o beneficiarios.
QUIÉNES	lo van a hacer.....	Recursos humanos.
CON QUE	se va a hacer.....	Recursos materiales.
se va a costear.....	Recursos financieros.

Todas estas guías operativas o criterios de actuación que ofrecemos tienen un propósito fundamental: proponer algunas sugerencias para elaborar propuestas concretas con el mayor rigor técnico posible. Sin recurrir a procedimientos más o menos sofisticados y, a veces, poco prácticos.

También en esta fase hay que proceder a socializar la información acerca de las decisiones que se han propuesto en la programación. Éste es el momento de discutir y consensuar las decisiones con la mayor cantidad posible de personas involucradas, aun aquellas destinatarias del programa que no han tomado parte en ninguna de las fases del proceso de la IAP. Este procedimiento o modalidad de discutir propuestas no sólo es exigencia del estilo metodológico propio de la IAP, sino que es una forma de vincular, implicar y comprometer al mayor número posible de personas.

Otra tarea que hay que realizar en la preparación de programas y proyectos es la de establecer el cronograma de actividades. A través de él, se puede tener una visión de conjunto de lo que se quiere realizar y de la relación que existe entre las diferentes actividades, su secuencia lógica y las implicaciones antes indicadas (costos, recursos, etc.).

Una vez que la población destinataria ha generado endógenamente un grado suficiente de reconocimiento y convencimiento acerca de los proyectos y actividades que hay que realizar, se está en condiciones de pasar a la otra fase o etapa.

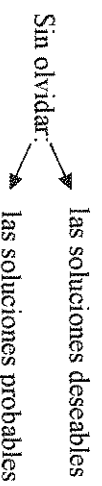
Los programas y/o los proyectos pueden ser de ámbito sectorial o territorial; en este último caso, tienen cierta similitud con las actividades de acción comunitaria. En cuanto a los sectoriales, conviene que en el equipo de trabajo existan personas que tengan conocimientos específicos relacionados con el sector de intervención, sea tercera edad, infancia, juventud, etc.

De la misma forma que, en el desarrollo de la comunidad, existe la preocupación expresa de lograr un efecto sinérgico entre las diferentes actividades, también en la IAP se procura la articulación de las diferentes acciones, para lograr el "efecto potenciador" o "efecto sinérgico de potencialización". De lo que se trata es de realizar las acciones de tal manera que cada uno de los factores sobre los que se actúa produzca un efecto o concurso activo, conectado y combinado, cuyo resultado final es superior a los efectos aislados y a la sumatoria de los efectos individuales.

Resolución de problemas y toma de decisiones

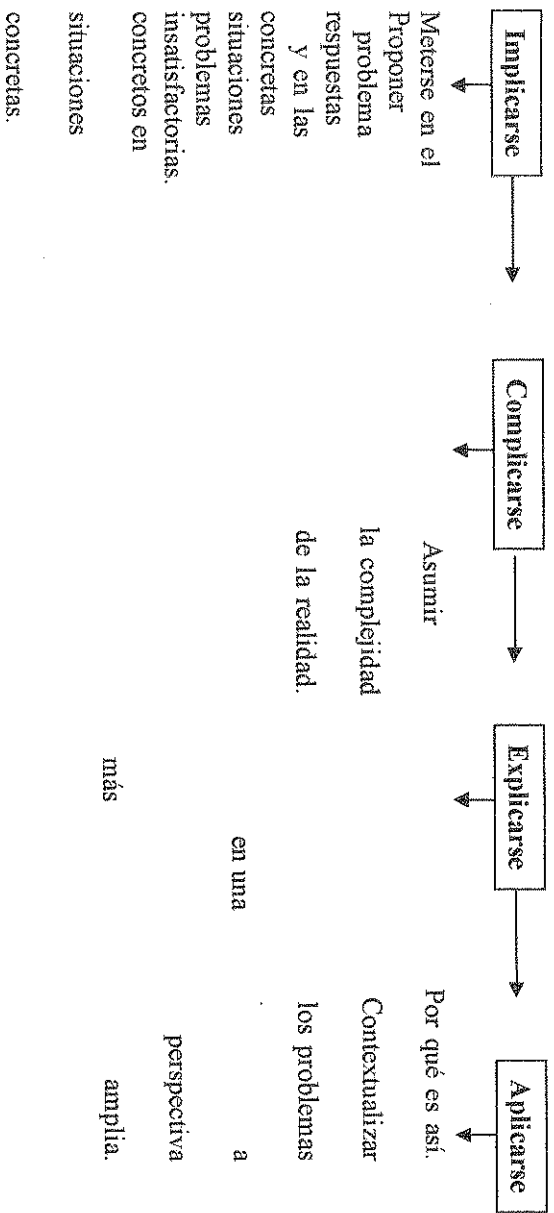
Cuando se elabora un programa de acción, nos encontramos en un momento doblemente importante: por una parte, para el proceso mismo de la IAP, por otra, para la capacitación y potenciación de la misma gente. En cuanto a esto último, cabe recordar que, cuando se desarrolla la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas, una persona (las personas en general) está en mejores condiciones para hacer propuestas y demandas:

- razonadas
- razonables
- realizables
- factibles
- posibles



La *resolución de problemas* es encontrar la forma de llevar a cabo una serie de acciones utilizando medios e instrumentos deliberadamente orientados para alcanzar una meta u objetivo. La *toma de decisiones* es el proceso de elegir y escoger una alternativa entre aquellas disponibles, considerando los factores involucrados y sopesando las diferentes posibilidades. Optar por lo que se considera más adecuado, y utilizando procedimientos que también se consideran idóneos, no asegura que hemos solucionado de la mejor manera el problema, ni que hemos tomado la mejor decisión. Pero ofrece una mayor garantía de que la solución puede ser la más adecuada.

Cuando se llega al momento de resolver problemas y tomar decisiones, se trata de la culminación de un proceso que podríamos resumir y visualizar en el siguiente esquema:



Ir hacia la acción.

Quién va hacer lo que se ha decidido realizar

Todo lo propuesto y todo lo decidido hay que llevarlo a la práctica (algunos hablan de implementar lo programado). En esta fase del proceso, se ha de tener claro quién o quiénes serán los responsables de la puesta en marcha de los proyectos o los programas y el desarrollo de las actividades. Tiene que existir una clara distribución de tareas y responsabilidades.

4. Desarrollo de las actividades: puesta en marcha de proyectos y/o programas

No investigar sin acción, y no actuar sin investigación.

Kurt Lewin

Para la IAP, como para todas las metodologías de intervención social, no se investiga para investigar, ni se programa para elaborar proyectos. Lo sustancial es "pasar a la acción". Todo puede estar bien estudiado y planificado, pero ello no basta. Desgraciadamente, esto ha ocurrido con demasiada frecuencia: se hacen proyectos, se deciden actividades y luego no pasa nada. La gente sigue con sus problemas y los burocratas, los técnicos y los profesionales cobran sus honorarios. Por eso, lo

decimos una vez más: en el ámbito de la acción social, hay superávit de estudios y déficit de ejecución, cuando lo que de verdad interesa es hacer, transformar la realidad y dar solución a los problemas.

Ejecutar un proyecto significa cumplir y realizar lo programado, en cantidad y calidad, y en los tiempos precisos. En esta fase de trabajo, no basta saber lo que pasa y por qué pasa, ha de existir la decisión de hacer, la voluntad de pasar a la acción.

Éste es el momento de hacer, las cosas. Se trata de una fase decisiva, la que da razón de ser y hacer todo lo anterior. Dicho de otra manera: todos los estudios, los diagnósticos y las planificaciones que se puedan realizar, no sirven para nada si no se llevan a la práctica. Es el momento del hacer y del actuar, en el que cada grupo y equipo de trabajo y cada persona en concreto cumplen con las funciones que les han sido asignadas y que se han comprometido a llevar a cabo.

El paso a la acción, más que conocimientos teóricos, supone y exige capacidad operativa; esto requiere, a su vez, una serie de cualidades que suelen resumirse con la expresión "capacidad ejecutiva". Todos aquellos que actúan en el ámbito de la intervención social, educativa y cultural, y que están en lo que hoy se suele denominar trabajar "en la línea de fuego", o sea, en contacto directo con la gente, deben tener las cualidades que configuran una personalidad con capacidad ejecutiva.

Para mejorar y potenciar la capacidad ejecutiva de los Participantes que forman parte del equipo de trabajo

Como lo hemos indicado en otro libro,^{*} las características más evidentes que revelan la capacidad ejecutiva pueden resumirse en una serie de cualidades que conviene mejorar y potenciar en cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo, responsable de llevar a cabo las actividades.

- **Capacidad de trabajo**, que no es ni actividad febril ni agitación del activista que se mueve y actúa, pero sin concretar nada o casi nada. La capacidad de trabajo se refuerza cuando se tiene gusto y satisfacciones por las actividades y tareas que se realizan.
- **Saber concretar las ideas**, actuando y realizando acciones en una determinada dirección, con el fin de hacer algo dentro de un tiempo determinado. Para ello hay que desarrollar cinco cualidades:
 - Frente a los problemas concretos que se afrontan, saber distinguir entre lo que es principal y la que sólo tiene significación secundaria; captar rápidamente lo esencial o el meollo de las cuestiones.
 - No pretender tomar decisiones perfectas; las personas que sólo actúan cuando están seguras de que pueden hacer las cosas completamente bien, difícilmente harán algo interesante.
 - No ahogarse en los formalismos burocráticos, ni en los análisis previos.
 - No agotar buena parte del tiempo en actividades triviales o en reuniones no productivas o no suficientemente preparadas: la "reunionitis" atenta contra la operatividad.
 - Evitar conversaciones y entrevistas difusas (mucho retórica y poca concreción) e innecesariamente extensas; hay que ir al grano.
- **Saber conectar con la realidad y establecer estrategias de acción conformes con esa realidad**. Ser realista y pragmático; asumir las cosas tal como son, saber lo que se quiere alcanzar y lo que se busca, conocer los obstáculos que se han de vencer, desconfiar de las fórmulas prefabricadas. Ligado a todo lo anterior, el realismo implica también la capacidad de crear e innovar.
- **Saber organizar y aprovechar el tiempo**, que es un recurso escaso e insustituible. Para aprovechar el tiempo, hay que planificar aun las actividades cotidianas, asignando a cada actividad un tiempo acorde con su importancia y su naturaleza. Conviene concentrarse en un

^{*} Para lograr capacidad ejecutiva, Buenos Aires, Lumen-Humanitas, colección Humanitas 2000.

solo asunto ala vez (no estar disperso en muchas cosas al mismo tiempo) y concentrarse en tareas similares.

- **Flexibilidad y sensibilidad para reaccionar frente a las nuevas situaciones y rapidez de respuesta.** Esta cualidad consiste en saber afrontar la naturaleza dinámica y cambiante del entorno y las circunstancias. Supone hacer cambios coyunturales cuando las circunstancias lo exijan, manteniendo la direccionalidad que presumiblemente permitirá orientar el proceso hacia el objetivo estratégico.
- **Creatividad para dar respuestas concretas a problemas concretos en situaciones concretas.** Ni la IAP ni ninguna metodología de intervención social ofrecen un instrumental operativo aplicable en cualquier tiempo o circunstancia. Cada situación que se afronta, cuando se quiere llevar a cabo una forma de intervención social, tiene algo de inédito; de ahí que, a nivel personal, sea necesario organizar y reorganizar las propias experiencias y los propios conocimientos a cada situación concreta, para dar respuestas viables, factibles, realizables.
- **Capacidad para la toma de decisiones y aceptación del riesgo.** Una de las cualidades de toda persona con capacidad ejecutiva es su habilidad para tomar decisiones, teniendo claros los objetivos y las metas que se quieren alcanzar, los factores relevantes que hay que considerar, y las alternativas y los posibles cursos de acción, teniendo en cuenta que cada alternativa involucra determinado costo y determinadas posibilidades de éxito o fracaso. Además, hay que aceptar una cierta incertidumbre acerca de los resultados o las consecuencias que se derivan de la elección de una determinada alternativa: la toma de decisiones es siempre un proceso incierto.
- **Saber convertir los errores en experiencia.** "Quien no comete ninguna tontería, nunca hará nada interesante en la vida", dice un proverbio oriental. Todos cometemos errores; cuando se llevan a cabo programas de tipo social, es imposible no incurrir en ellos. Lo importante es corregirlos y convertirlos en una forma de aprendizaje y de experiencia y... seguir adelante. Si vivimos deplorando nuestros errores, llenamos nuestra mente de pensamientos negativos y mutilamos nuestra capacidad de actuar.
- **Capacidad para motivarse a sí mismo; tenacidad y constancia en el trabajo.** He aquí dos cualidades estrechamente ligadas entre sí, que caracterizan a las personas con capacidad ejecutiva. Estas cualidades se expresan en la energía del carácter y en la firmeza de ánimo que nace del mismo sujeto, ligadas a conductas entusiastas ya tener confianza en sí mismo. Estas cualidades son el motor para proseguir a pesar de las dificultades.

Digamos, por último, para no caer en consideraciones abstractas, desvinculadas de la realidad, que todas las prácticas sociales están "contaminadas" por las contradicciones, las limitaciones y los defectos personales de cada individuo participante, aun cuando se haya desarrollado un buen estilo de trabajo conjunto. Las realidades humanas son realidades contradictorias, mezcla de luces y sombras, de grandezas y de miserias.

Hemos hecho referencia a cualidades personales para llevar a cabo los programas o proyectos dentro del proceso de la IAP, habida cuenta de que, en última instancia cada uno individualmente es quien tiene, en mayor o menor medida, el protagonismo en la vida social. Por otro lado, el resultado de toda forma de intervención social está condicionado a la capacidad de hacer que tienen los individuos. Esto es cierto, pero no refleja toda la realidad: en todo método de intervención social que busca la participación de la gente, su estilo de trabajo exige y supone acciones conjuntas que se operacionalizan, fundamentalmente, en el trabajo en equipo.

Antes de presentar los aspectos sustanciales del trabajo en equipo, conviene hacer algunas consideraciones para justificar un desarrollo no habitual en los textos sobre la IAP, acerca de las cualidades personales, que ayudan a desarrollar una personalidad con capacidad ejecutiva. Todo esto viene a cuento por una razón principal que ya hemos mencionado: lo sustancial de todo método de intervención social -incluso la IAP- se expresa en el hacer, en la praxis.

¿De dónde proviene el interés o las causas que nos llevan a argumentar sobre esta necesidad? No es una consideración teórica, sino una constatación realizada en este campo de actuación. He conocido programas, proyectos y acciones de tipo social y cultural, emprendidas por profesionales, técnicos,

dirigentes de organizaciones de base, cooperativistas, etc., que son personas realmente comprometidas con la gente, deseosas de prestar servicios y, en algunos casos, hasta suelen tener una historia de lucha por lograr mejoras y cambios sociales; pero... cuando tienen una responsabilidad real y efectiva de llevar a cabo un programa o proyecto; son ineficaces en su trabajo y poco realizadores. Algunos, para encubrir sus insuficiencias, apelan a fórmulas de conjuro, a proclamas políticas e ideológicas- muy avanzadas, ya la expresión de buenos deseos o grandes propósitos, pero el programa no funciona y poco cambia en la realidad.

Reconocida la importancia del compromiso y la implicación personal, eso no asegura la capacidad de actuar en la realidad... No podemos, no debemos prescindir de un mínimo de exigencias en cuanto a la capacidad de actuar transformadoramente. No generalizo, constato algunas experiencias: gente sinceramente comprometida que luego disminula su incapacidad práctica bajo la amplitud de una jerga progresista.

El trabajo en equipo

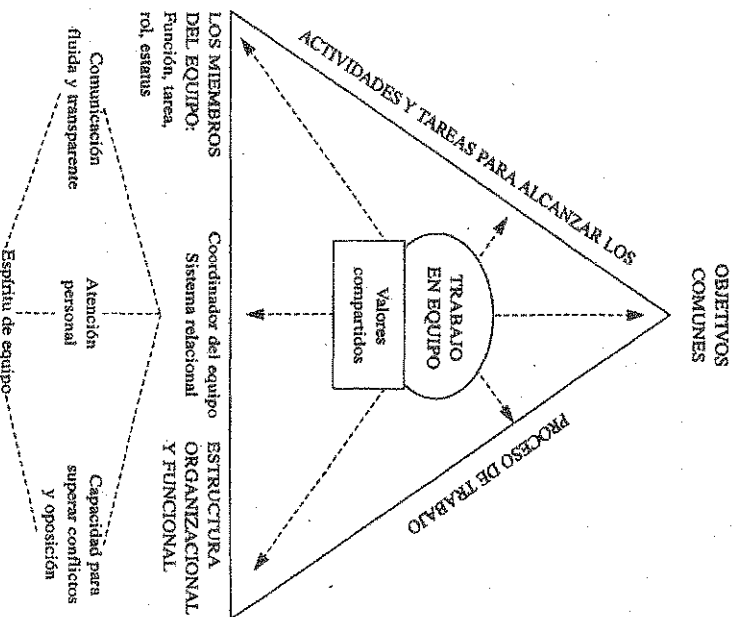
Casi siempre las actividades o las acciones sociales son llevadas a cabo por un conjunto de personas. Sin embargo, hemos de advertir que no hay que incurrir en el error de considerar que el "trabajar juntos" es, por ese solo hecho, "trabajar en equipo". Para constituir un equipo, hay que combinar cinco factores o Condiciones:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente; de acuerdo con los propósitos por los cuales un grupo de personas se constituye como un equipo de trabajo.
- Ha de existir un mínimo de estructura organizativa y funcional que se deriva de los objetivos propuestos y se expresa en la distribución de tareas.
- Un sistema relacional que se produce dentro de la dinámica interna de funcionamiento (participación, comunicación, complementación, etc.) y se configura mediante procesos socioafectivos.
- Otro factor que en la LAP siempre se da, habida cuenta de la clara intencionalidad de sus actividades, es tener un marco referencial común. El hecho de optar por el uso de una metodología de este tipo es algo más que una opción metodológica; hay también una implicación ideológico-política.
- Por último, para organizar un equipo de trabajo, hay que tener en cuenta que esto supone un proceso para su configuración. Ello requiere tiempo y no está exento de dificultades.

Formación de los equipos y/o grupos responsables de las actividades

No siempre se constituyen equipos y/o grupos de trabajo. Depende de la magnitud y las características del programa que se ha de llevar a cabo. Pero, cualquiera sea la circunstancia, hay que contar un equipo de personas responsables del trabajo.

Como es obvio, la realización de un programa o de un proyecto supone una serie de actividades que exigen la participación de personas. Por eso hay que asignar responsabilidades a personas y equipos concretos para realizar cada uno de los proyectos (en el caso de que sean varios) y, sobre todo, hay que establecer claramente quiénes son los responsables de las actividades y las tareas propuestas. Esto se ha de hacer, no sólo para saber quién o quiénes son responsables de hacer, de supervisar y de coordinar las acciones, sino también para que la gente sienta como propia la responsabilidad de llevar adelante el programa



5. Control operacional realizado mediante la acción-reflexión-acción acerca de lo que se está haciendo

Si bien éste es un aspecto del proceso administrativo de ejecución de un programa o proyecto, lo destacamos por separado en razón de su importancia, no tanto para asegurar el seguimiento del trabajo, como por la incidencia que puede tener para el logro de un buen resultado. El control operacional sirve para corregir los errores que se van cometiendo, para mejorar las formas de actuación y para aprender haciendo, mediante la reflexión sobre lo que se está realizando. Ser autocrítico, revisar el propio pensamiento, reformular y corregir lo que se está haciendo no es sólo una exigencia ética, es también una responsabilidad profesional. Es el conocido esquema de la acción-reflexión-acción.

Para esta tarea, algunas preguntas pueden ayudar:

- ¿Qué hicimos?, ¿en qué grado y forma se están logrando los objetivos y los resultados previstos?
- ¿Qué logramos hasta ahora?, ¿en qué se está cumpliendo el programa de trabajo?, ¿qué nos falta hacer para lograr lo que nos propusimos realizar?
- ¿Qué problemas tuvimos, o tenemos?, ¿cómo resolverlos?, ¿qué tenemos que hacer para solucionarlos?
- ¿En qué medida los factores externos están afectando o influyendo en el logro de los objetivos o resultados?
- ¿Qué aprendimos con la experiencia que estamos realizando?, ¿qué conclusiones sacamos de ella?
- ¿Siguen siendo el proyecto y las actividades, tal como las concebimos, la mejor alternativa para solucionar el problema?, ¿tenemos algo que rectificar?

Desde el punto de vista técnico, el control operativo es una forma de evaluación continua, de examen crítico, periódico y sistemático. Es un modo de análisis de la pertinencia, la eficacia y la efectividad de las actividades, ofreciendo a los responsables la información necesaria para realizar