

2011

Universitat Autònoma de
Barcelona

Eriksen, Nina
León, Anna
López, Issvel

[LA ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA]

Fernando Cembranos, David H. Montesinos y María Bustelo

PLANTEAMIENTO

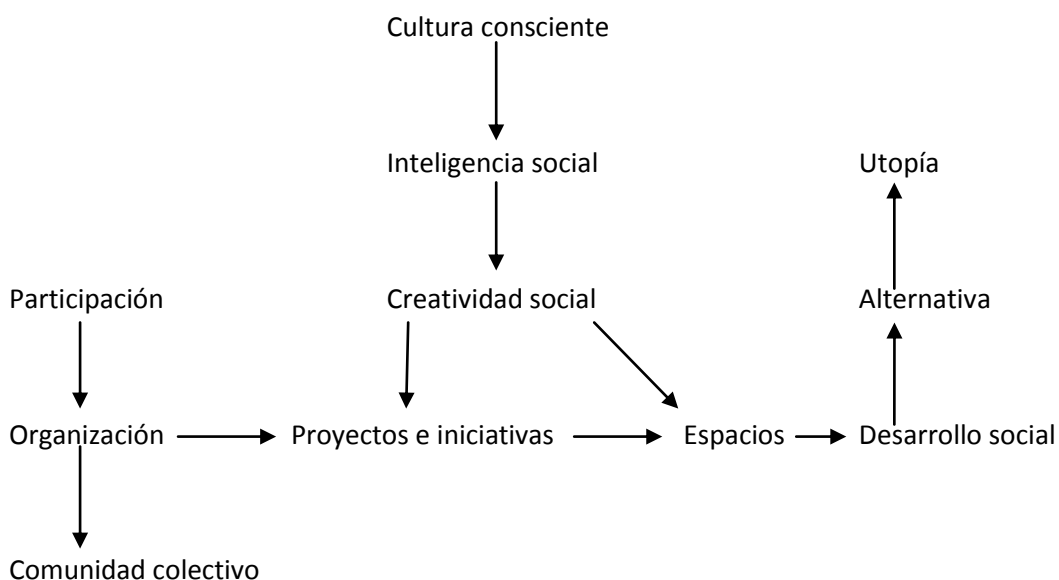
Introducción

Concepto de animación sociocultural

Proceso que se dirige a la organización de las personas para realizar proyectos e iniciativas desde la cultura y para el desarrollo social. Esta interpretación del concepto de animación sociocultural, se complementa con 4 ejes semánticos que la componen: La cultura, la organización de las personas, los proyectos e iniciativas y el desarrollo social.

Cultura

La animación sociocultural pretende una cultura no solo consciente, si no inteligente, denominándolo a la vez como inteligencia social. Es necesario tener la capacidad de analizar la realidad y responder a los problemas que en ella se encuentran. La inteligencia social ha de dar paso a la creatividad social que supone la capacidad de generar respuestas y construir espacios nuevos para una realidad incompleta, inacabada e injusta.



Organización de las personas

La organización de las personas en la animación sociocultural lleva implícita la creencia en la comunidad y el trabajo por la participación. Creencia en la comunidad, que significa la toma de conciencia como colectividad, la potenciación de la capacidad colectiva para afrontar y resolver los problemas y la implicación de la comunidad en su propio desarrollo.

La participación social es uno de los primeros pasos para la organización de la comunidad y requiere ser considerado como un proceso, gradual donde se ha de percibir la utilidad de la participación y donde la formación para la participación es también uno de sus requisitos imprescindibles.

Los proyectos e iniciativas

Proyectos e iniciativas que conquisten espacios para el encuentro comunitario, para la creación, la toma de decisiones, para las iniciativas de base, el aprendizaje, para las realizaciones de la cultura. Para lo cual es necesario ir introduciendo el criterio de rigor colectivo, las aportaciones científicas y la formación especializada.

El desarrollo social

La animación sociocultural ha de ser factor y herramienta del cambio social en la dirección del desarrollo social. La animación ha de trabajar por el diseño de la utopía de futuro, sabiendo que será irrealizable si no se generan ahora los signos que la acerquen y la construyen las condiciones que la hagan viable.

Metodología

Estructura para el avance

La animación sociocultural necesita introducir dinámicas de progreso, constatarlas y tener un control de ellas. La metodología cumple la función de estructura para el transcurrir de ese avance.

Control de las contingencias

La realidad y su propia evolución suelen pillar desprevenidos a los que intervienen sobre ella. Una adecuada utilización de la metodología reduce lo imprevisto al mínimo posible; facilita información de los procesos de acción y, por consiguiente, de la procedencia exacta de errores y aciertos.

Racionalidad no se enfrente a emotividad

La interacción humana debidamente planteada es un factor de rentabilidad; sin embargo, lleva consigo unas altas dosis de inestabilidad latente. La metodología se convierte entonces en el punto de referencia estable que proporciona la suficiente racionalidad a los procesos socioculturales, como para que lo emotivo encuentre su lugar adecuado.

Pero hay que ser flexibles

La flexibilidad y la capacidad de adaptación a la irregular realidad con la que hay que enfrentarse son las claves que introducen en la metodología el efecto multiplicador.

Hacer realidad las ideas

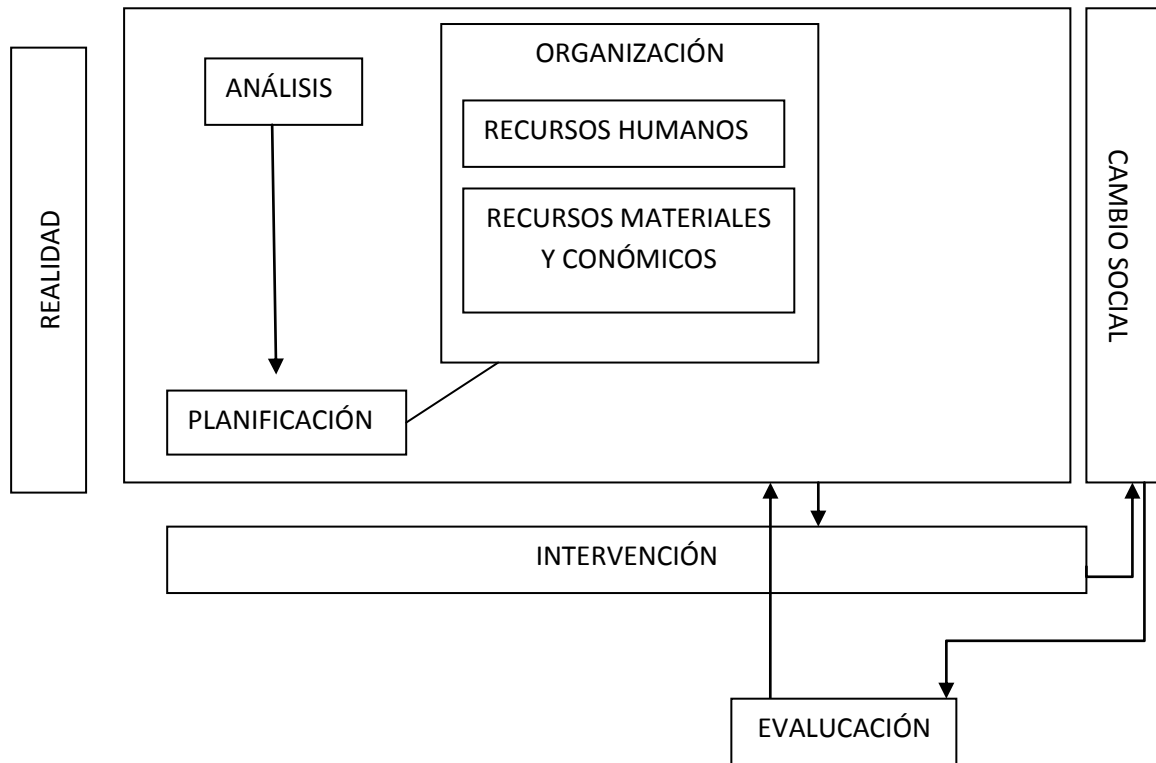
A sugerentes aspiraciones, a ideas innovadoras, es preciso añadirle un método de realización.

La propuesta de este libro

La propuesta metodológica que se ofrece parte de un esquema más o menos clásico de la metodología utilizada en la animación sociocultural, para elaborar luego un modelo propio. Se parte de los principios de equifinalidad; la metodología debe posibilitar un funcionamiento estable, adaptabilidad; debe ser capaz de evolucionar dinámicamente en función del cambio

de las condiciones, estabilidad; la metodología debe posibilitar un funcionamiento estable frente a la incidencia de factores externos, eficiencia; debe aplicarse con economía de recursos, sinergia; la metodología en su conjunto tiene mayor capacidad de avance que cada uno de sus componentes por separado y retroalimentación, la metodología incluye los mecanismos correspondientes de retroalimentación informativa que asegura los demás principios.

El siguiente esquema representa este enfoque sistémico, que a su vez marca la pauta para presentar cada capítulo:



EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD

El concepto

El análisis de la realidad es el conocimiento de la realidad para superarla. Es decir, saber dónde se está, para saber dónde ir y cómo hacerlo. Se trata en definitiva de conocer la realidad donde se actúa para saber en qué cambiarla y cómo hacerlo.

Referencias desde la práctica

- Desproporción entre el esfuerzo dedicado al diagnóstico en relación al dedicado a la intervención
- Desproporción entre los datos que se recogen y los que se usan.
- Relevancia de la información: En referencia a la cantidad de información, planteándonos su relevancia y la significación.
- La seducción del número: Importancia de una ingente cantidad de números (frecuencias, índices, coeficientes, etc), sin importar ciertamente su relevancia.
- Demostrar lo evidente
- La eliminación del discurso de la población
- La patente de los especialistas: Complejidad terminológica y metodológica que impiden la comprensión.
- La posesión y el uso de la información.
- El diagnóstico detenido en el tiempo:
 - o La escasa participación del colectivo o población afectada
 - o La desconexión entre el estudio y la acción
 - o La consideración estática de la realidad
 - o La utilidad de la información que se obtiene

ALGO MÁS SOBRE LA ENCUESTA

Instrumento idóneo de la investigación social, pero que ha sido sobreadaptada en la práctica del análisis de la realidad.

Limitaciones:

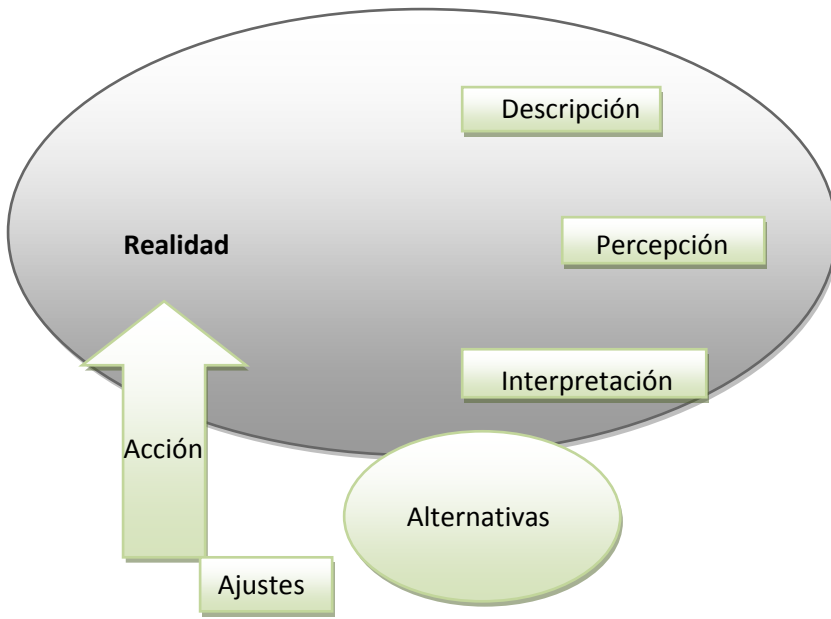
No registra otra realidad que la que produce. Convierte a los colectivos en sumas acumuladas. Elimina lo inesperado, lo imprevisto. Reduce lo imaginario a ruido. No traspasa el inconsciente. Desplaza el centro semántico del sustantivo al adjetivo. Sitúa a los sujetos como objetos. Es realmente aburrida en su aplicación.

LA PROPUESTA METODOLÓGICA: CRITERIOS

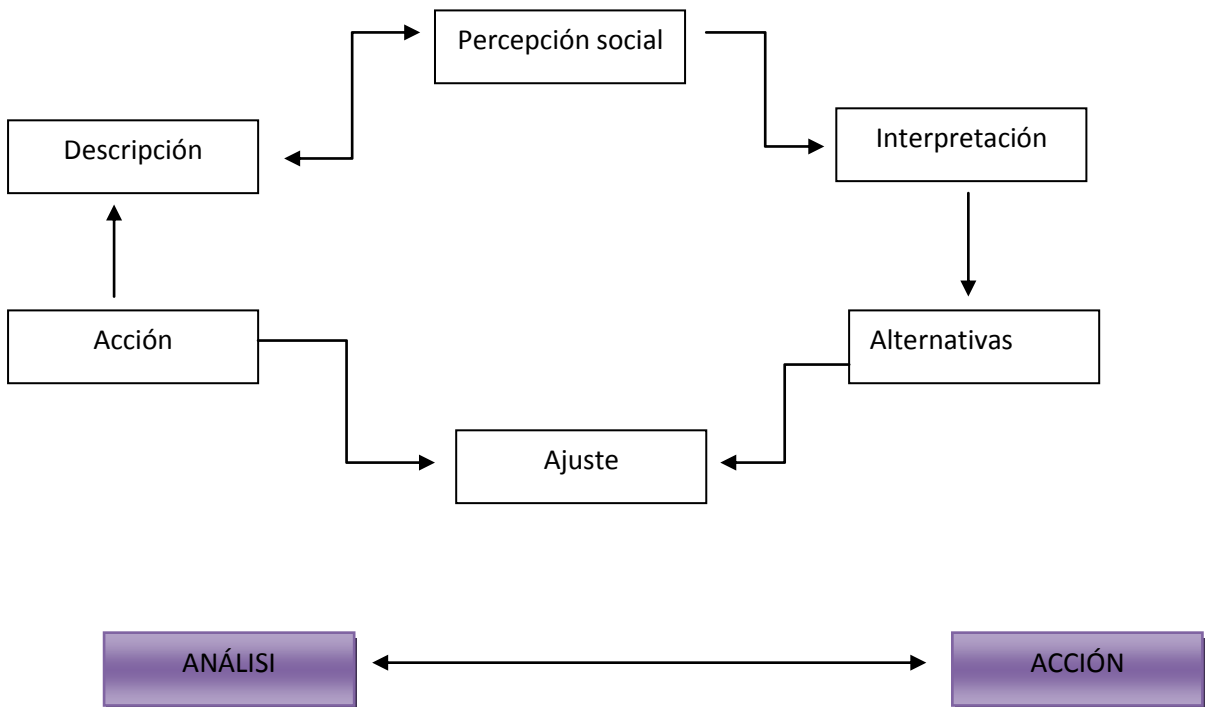
La presente propuesta metodológica no ha de ser considerado un modelo rígido ni acabado. Pretende ser una serie de pautas útiles que pueden cambiarse en un momento dado. Una manera flexible, que puede ser mejorada. Los criterios que se siguen tratan de subsanar las deficiencias anteriormente descritas y son:

- Una investigación que sea instrumental, para la acción social, frente a otros estudios cuya finalidad es el conocimiento en sí mismo, aquí la finalidad es que sirva para actuar sobre la realidad.
- Una acción que se oriente hacia el cambio social y la superación de la realidad actual.
- Una metodología que cuente con la participación, que recupere el habla de los agentes sociales.
- Un autodiagnóstico que es en sí mismo, acción.
- Una forma de investigar que sea inteligible para el colectivo.
- El análisis del discurso que un colectivo tiene sobre sus condiciones de realidad.
- Un tipo de análisis que sirva de espacio para la creatividad social, donde sea posible diseñar el tipo de realidad que se pretende vivir.

LOS MOMENTOS DEL ANÁLISIS



Diferentes caminos



La descripción

a) Descripción de lo que hay

Reconstrucción de la realidad que se tiene, los elementos que la configuran, qué llama la atención, qué permanece oculto, con qué recursos se cuenta, etc. Pero no es un mero recuento, tiene que tener una finalidad práctica.

b) Descripción de lo que no hay

Cuando una comunidad se pregunta qué le falta, o qué no tiene, está proyectando hacia el futuro. La descripción de lo que no hay consiste en hacer que la gente hable y discuta sobre la realidad que no tiene mediante reuniones, tertulias, mesas de debates, etc.

La percepción social

Se trata de hacer un paso más sobre la descripción, pues no se trata de saber lo que hay, sino saber lo que se piensa sobre lo que hay. Conocer el valor y las posibilidades de la comunidad que otorga a su realidad.

Es, pues, la percepción social de la realidad uno de los puntos en los que pueden incidir los procesos de animación sociocultural.

Explicación, interpretación

El colectivo se pregunta ahora el porqué de la realidad que estudia. Por qué las cosas son así y no son de otro modo. Trata de analizar las causas, los condicionantes, la estructura de la realidad.

Si se quiere conocer para actuar es necesario conocer el trasfondo de la realidad, explorar el porqué. El análisis puede seguir dos caminos:

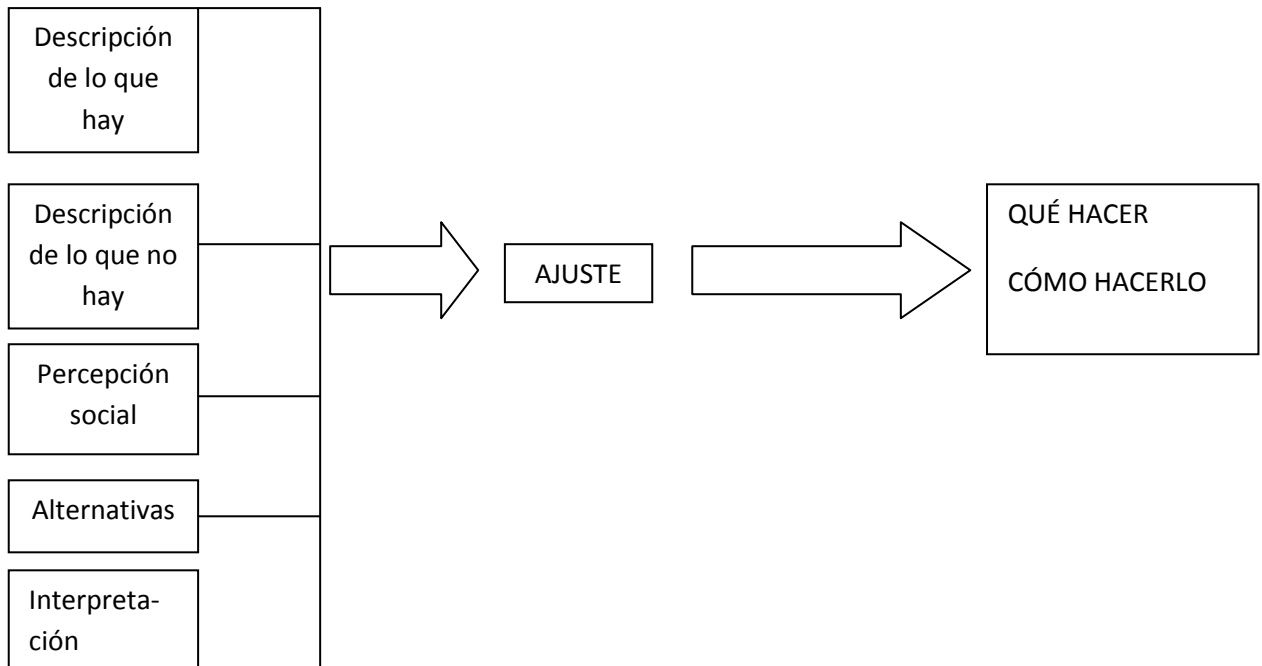
- Utilizar modelos ya elaborados de interpretación social
- Elaborar modelos y explicaciones propias.

Alternativas

¿Qué otros modos de realidad serían interesantes? Una vez realizada la aproximación a los problemas, las necesidades, las carencias y su explicación, ya se sabe lo que se dispone y lo que falta, es necesario diseñar lo que se quiere. Problemas:

- Falta de hábito
- Creencia asumida de incapacidad
- Escasa conciencia de colectivo con intereses comunes
- Tendencia refleja a asociar obstáculos a las posibilidades
- Tendencia a legitimar el modo de realidad actual.

Ajuste



Se trata de:

- Ordenar las necesidades, no pueden afrontarse todas a la vez, será necesario priorizarlos según:
 - o La importancia, la urgencia
 - o Las expectativas de éxito en su resolución
- Ordenar posibilidades, atendiendo a los recursos disponibles, al nivel de conciencia colectiva, al entrenamiento del grupo para el trabajo, etc.

TECNICAS

MOMENTOS	OBJETIVOS	TÉCNICAS
Descripción	Saber lo que hay Saber lo que no hay	Recopilación documental Plantillas y guiones de diagnóstico Entrevistas estructuradas Fichero de recursos
Percepción social	Conocer lo que las personas piensan sobre su realidad Estudio de la problematización	Grupos de discusión Entrevistas en profundidad Mesas redondas, debates, paneles Análisis del discurso Técnicas proyectivas
Interpretación, explicación	Saber porqué la realidad es así y no de otro modo Toma de conciencia	Seminarios Grupos de estudio Aplicación de modelos Elaboración de modelos

Alternativas	Facilitar la creatividad colectiva Diseñar otros modos y aspectos de la realidad más satisfactorios Formular objetivos	Braisntornmig El pasado mañana Gradación de la utopía Método Delphos
Ajuste	Ordenar necesidades Ajustar expectativas progreso – necesidad Preplanificar la acción	TGN Problema solving paneles

ÁMBITOS DE APLICACIÓN

Los distintos ámbitos se pueden agrupar:

- Organizaciones sociales, desde los grupos informales a las instituciones
- Aspectos concretos del entorno físico
- Procesos, métodos, planes, proyectos, iniciativas concretas
- Sistemas económicos, político, de comunicación

III PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS SOCIOCULTURALES

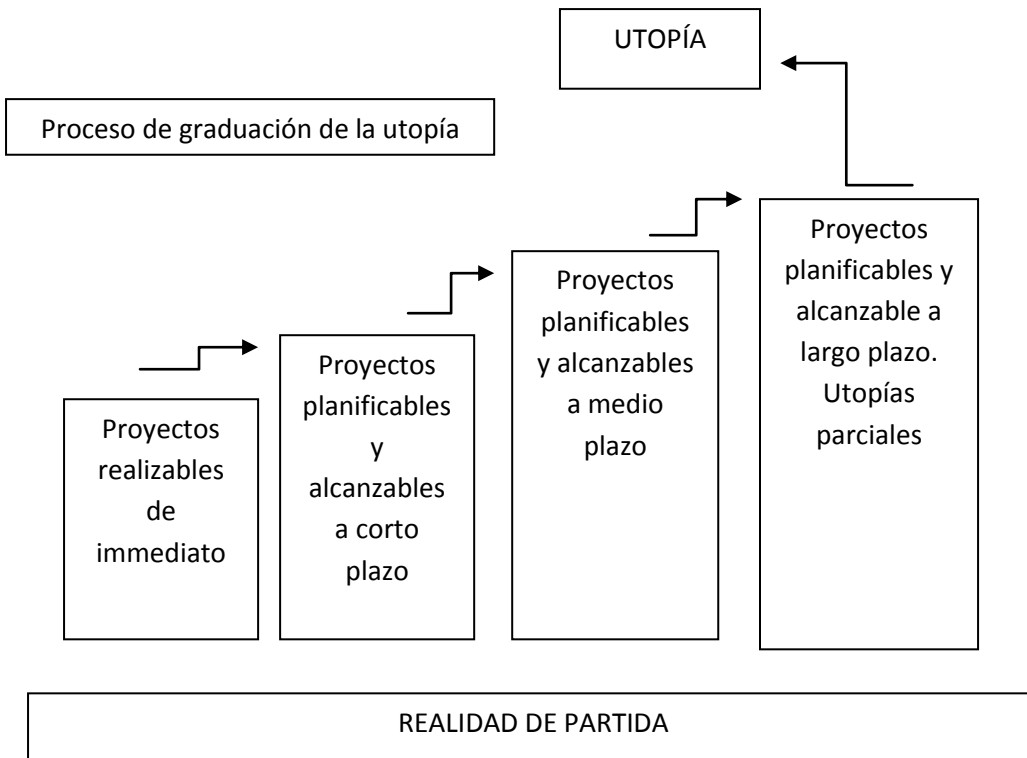
Planificación: referencias desde la práctica

- Las metas difusas preparan caminos difusos: Es frecuente encontrar una cierta indefinición en los objetivos. Esta falta de claridad en las metas a alcanzar genera oscuridad en los caminos.
- De la improvisación sobre la marcha a la gestión pura y dura
- La concentración de tareas o el trabajo de hormiguita: La no planificación de los procesos socioculturales desemboca casi siempre en acumulación de trabajo, aunque el trabajo de hormiguita acaba siendo la solución de circunstancias para que el fracaso en los resultados no pese sobre la conciencia colectiva.
- La inercia de lo que surja: Lo malo es que además no surge. Referirse aquí a la necesidad de planificar tendría que pasar a segundo término.
- El trabajo social: la rutina de 8 a 3
- La arrasadora contundencia de lo urgente
- Sin ideas que proyectar
- Cuando no hay conciencia de avance
- El descontrol de las contingencias
- La planificación como pauta de poder

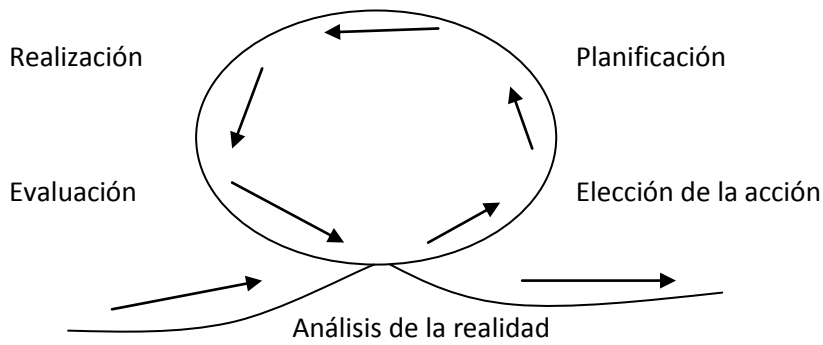
Planteamientos generales para planificar

La planificación implica:

- Una forma de graduar la utopía
- Partir de la una realidad analizada
- Acercar y determinar el futuro
- Diseñar un camino que pueda ser recorrido
- Establecer los pasos precisos para alcanzar los objetivos propuestos
- Aprovechar las oportunidades y prever las dificultades
- Tener una visión global del contexto en el que se ubica nuestra planificación
- Adaptarse al medio
- Mantener el equilibrio
- La existencia de un proceso colectivo de avance
- Establecer los mecanismos de implicación de los destinatarios
- Romper la resistencia al cambio
- Comprometerse en su ejecución



La planificación como proceso



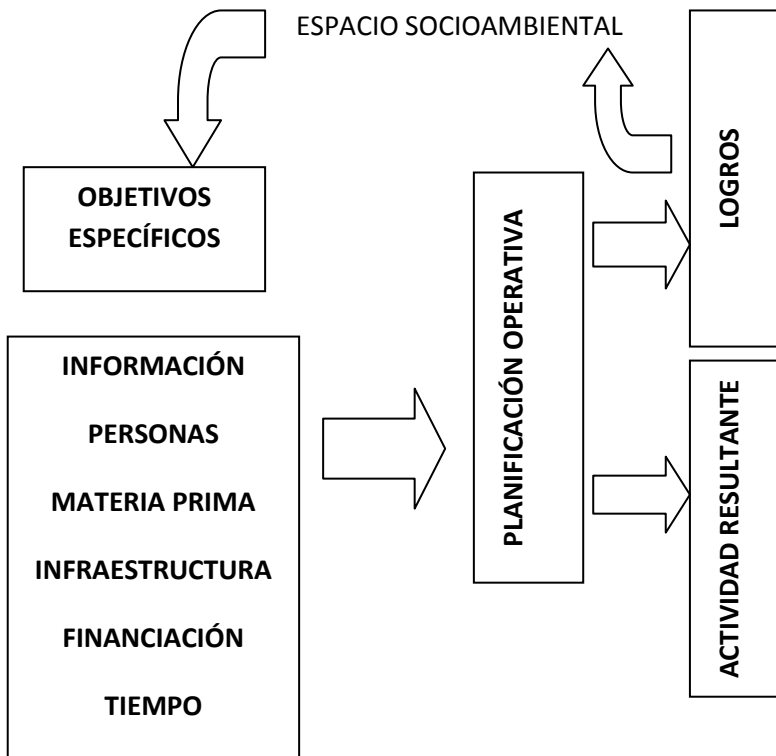
Técnicas aplicadas a la planificación

Técnica	Aplicaciones	En qué consiste	Desarrollo	Cuando interesa aplicarla	Como se aplica
Modelo de las 9 cuestiones	Diseños globales de programas de acción Guión para la elaboración y presentación de proyectos	Básica batería de cuestiones – qué, porqué, cuando, como para qué, con qué, dónde y con quien -.	Pequeños grupos, equipos de coordinación, etc.	Momentos de diseño o esbozo en general de programas.	Dar respuesta ordenadamente a las 9 menciones.

Planificación estratégica:

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía
2. Los exponentes claves de la acción
3. Estructura organizativa
4. Infraestructura de apoyo
5. A mejor relación, mejor información
6. Financiación
7. Mecanismos de evaluación
8. Tiempo y estrategia

La planificación operativa como sistema



LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivos específicos:

1. **La información:** es el canal a través del cual se van a conocer las premisas externas e internas de las que se parte en el momento de empezar a desarrollar cada actividad, así como el estado de la acción en cada momento.
2. **Personas:** es el elemento humano de la planificación operativa y determinante del proceso de acción. Éste requerirá unas personas determinadas para ser llevado a cabo, personas que formarán parte del núcleo promotor.
3. **Materia prima:** son los componentes en bruto a partir de los cuales se va a construir el producto final objetivo de cada actividad.
4. **Infraestructura:** qué equipamientos, espacios físicos, instrumentación, etc., se va a precisar para la puesta en marcha de la acción.
5. **Financiación:** coste específico de cada actividad, y que no solo se refiere al dinero, sino que también es coste el tiempo de trabajo, las personas, el mantenimiento de la estructura, etc.
6. **Tiempo:** hay que determinar el tiempo del que se dispone para ejecutar una actividad, para realizar cada tarea previa, etc. El tiempo es una de las variables determinantes de la planificación, y depende de los espacios y recursos.

Gestión operativa de proyectos

Aplicación:

- Planificación operativa de proyectos y actividades
- Seguimiento de la realización de los proyectos y actividades

En qué consiste?

Esta técnica consiste en realizar gráficamente el desarrollo de la gestión para la ejecución de un proyecto o actividad, e interesa aplicarla al principio de la planificación operativa y durante su ejecución.

Cómo se aplica?

1. **Matriz de secuencia de tareas:** la matriz de secuencia de tareas ordena éstas según su prioridad en la ejecución. Para ello se elabora un listado completo de todas las tareas y se ordenan de forma aproximada.
2. **Diagrama de secuencia de tareas:** una vez confeccionada la matriz de secuencia de tareas, se realiza el diagrama, que representa de una forma gráfica la sucesión de tareas en el tiempo y su interdependencia.
3. **Cronograma de tareas:** consiste en representar la distribución de tareas a lo largo del tiempo fijado. Señala también qué tarea es etapa y el margen de flexibilidad para la financiación de cada tarea.
4. **Cronograma de tareas y responsabilidades:** es complementario al anterior, sólo que incluye, junto a la distribución temporal de tareas, el responsable de realizarlas.

5. **Planigramas de información complementaria:** se pueden elaborar otros gráficos que añadan información complementaria como por ejemplo un cuadro resumen de tareas, la duración, fechas exactas de comienzo y final, etc.

En definitiva, la planificación estratégica y la operativa se asemejan a la estructura de un puzle: la primera es el marco de referencia y la segunda es la suma de piezas necesarias para construirlo.

CLAVES PARA UNA PLANIFICACIÓN ÚTIL

Formulación de objetivos

Una adecuada formulación de objetivos es imprescindible para un acertado desarrollo posterior de la acción.

Niveles de planificación y objetivos

Se plantean dos niveles: planificación estratégica y planificación operativa, ambos diferenciados por sus contenidos y objetivos. En el caso del nivel estratégico, los objetivos eran específicos. Para ello es necesario saber diferenciar entre finalidades y objetivos:

- **Finalidades:**
 - Son motivaciones básicas en acción
 - Su procedimiento está vinculado a planteamientos previos de la utopía
 - Orientan la planificación estratégica y las acciones parciales que se emprendan
 - Metas amplias planteadas a largo plazo y evaluables solo al final
 - Los términos en los que se formulan son abstractos
- **Objetivos:**
 - Son directrices concretas para la acción
 - Conducen a la consecución de finalidades y de la estrategia global
 - Son metas concretas que determinan la planificación operativa
 - Son planteadas a medio y corto plazo, y evaluables en ese mismo periodo de tiempo
 - Se formulan en términos operativos que conducen a la acción: indican actividad.

Así pues, los objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Coherentes
- Que motiven para la acción
- Participativos
- Concretos y planteados con claridad

- Proporcionados con los recursos de los que se dispone
- Evaluables

Principios de los sistemas

Los principios que deben regir el funcionamiento de los sistemas son:

- Equifinalidad: la planificación ha de estar diseñada para que se puedan alcanzar los mismos objetivos a través de medios o acciones diferentes
- Estabilidad: debe posibilitar un funcionamiento eficaz y estable frente a las posibles interferencias.
- Adaptabilidad: capacidad de evolucionar dinámicamente en función del cambio que experimenten las condiciones del medio en el que se desenvuelve la acción.
- Eficiencia: debe atender a sus objetivos, ajustando al máximo la relación entre objetivos y posibilidades.
- Sinergia: la coordinación entre todos sus componentes ofrezca un avance superior al que ofrecería cada uno de ellos por separado.
- Retroalimentación: se deben crear los mecanismos para reciclar la información sobre el desarrollo de la planificación para que ésta pueda mejorar todas las capacidades anteriores.

Planificación estática y planificación dinámica

La planificación estática es el marco de referencia global diseñado inicialmente, mientras que la planificación dinámica rectifica el proceso de intervención en función de los nuevos datos que se van incorporando.

Toda planificación debe implicar la puesta en práctica de este trinomio: **decisión-acción-responsabilidad**; el planificar tiene que haber supuesto una toma de decisiones respecto a qué hacer y cómo hacerlo, decisiones que conllevaran unas acciones determinadas y acciones que deberán tener tras de sí unos responsables de su ejecución convenientemente explicitados.

Registro y reciclaje de la información

La planificación requiere de recursos para desarrollar cada acción proyectada. Cuando estas acciones son parte de un proceso, es imprescindible contar con una memoria de los datos que se requieren y que se van generando en dicho proceso: **el registro de datos**, que evitará olvidos trascendentes.

Asimismo, es necesario el reciclaje de la información: una forma práctica de resolverlo es el incluir en la planificación una serie de **puntos de control** que permitan evaluar continuamente el proceso de intervención y acción, eliminando posibles lagunas.

Ámbitos de aplicación

En muchos casos, existe el concepto erróneo de que este tipo de metodologías son patrimonio exclusivo de ámbitos de una cierta complejidad. El “desde dónde se planifica” ha de abarcar un amplio abanico de realidades socioculturales que incluye, entre otros, los siguientes ámbitos: asociaciones y coordinadoras populares, colectivos populares especializados, colectivos profesionales, equipamientos socioculturales como bibliotecas, centros de información, etc.

Otra cuestión a contemplar es el “qué se planifica”; en este caso hay que abrir los ámbitos operativos de aplicación de ésta metodología de tal modo que no solo son planificables los proyectos globales de acción, sino que también son objeto de planificación los siguientes aspectos: el trabajo y funcionamiento de un equipo, el tratamiento de la información, tareas específicas, cada acción proyectada, etc.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo

En las tareas de animación sociocultural es impensable el trabajo en solitario: hay que formar un equipo.

El trabajo en equipo y la coordinación de equipos es una de las formas de ser de la animación sociocultural. Para ello, todo equipo:

- Permite la conjunción de lo mejor de cada uno de ellos.
- Posibilita una cierta independencia del grupo.
- El grupo es más creativo que las personas que trabajan individualmente.
- El grupo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance siempre y cuando haya una adecuada coordinación y división del trabajo.
- Las decisiones de un grupo suelen estar más fundamentadas porque manejan de más información.
- La mera presencia de otras personas eleva el nivel de motivación del individuo que realiza una tarea.
- El equipo debe contar con una estructura adecuada que asuma y potencie la heterogeneidad del grupo.

Sin embargo, no siempre los equipos encuentran las formulas para obtener un rendimiento satisfactorio, pues se encuentran con numerosas dificultades:

- El trabajo en grupo resulta a veces extremadamente lento y correoso.
- El grupo proporciona cobijo y puede inhibir a parte de sus miembros a asumir riesgos individuales.
- A menudo se diluyen las responsabilidades.

- En ocasiones el equipo gasta más energía en las tensiones que surgen del grupo que en las dificultades derivadas de las tareas.
- Los equipos con una estructura deficiente tienden a concentrar un exceso de responsabilidades en una parte pequeña del grupo.

Las funciones del equipo base

- **Coordinación o dirección del equipo:** todo colectivo humano necesita resolver su capacidad para generarse instrucciones de acción en un momento dado. La función de liderazgo es consustancial al grupo; se pueden suprimir los líderes pero no la función.
- **Interconexión y proyección:** la tendencia del equipo a aislarse y tomarse a sí mismo como única referencia ha de ser contrarrestada con un intercambio y conexión con otros equipos y grupos que trabajen en ámbitos parecidos.
- **Formación:** un equipo de trabajo que pretende ser dinámico debe considerar la formación como una función que el propio equipo ha de resolver.
- **Apertura a nuevos planteamientos:** tanto los equipos como los grupos y organizaciones tienden a hacer las cosas de la misma forma y manera, tendencia necesaria pero contraproducente si se considera que la realidad es cambiante y la forma de afrontarla también. Para que la función de apertura se lleve a cabo y no lleve a los equipos a su muerte, es necesario incorporar momentos en el equipo en los que se examinen los planteamientos actuales y se estudien nuevos proyectos y formas de trabajo.

La estructura del equipo

Los elementos que conforman la estructura de un equipo son:

1. Las partes en las que se divide el equipo:

- **Unipersonales (cargos) o pluripersonales (comisiones):** en el primer caso no se diluyen las responsabilidades pero si falla la persona falla la función. En el segundo caso, permite el trabajo en interlocución, existe un control recíproco y si alguien falla, puede ser suplido por otro, pero requiere de más tiempo.
- **Permanentes o ad hoc:** hay cargos que deben ser permanentes por el carácter de las funciones que llevan a cabo, mientras que otras se montan para realizar una tarea y desaparecen cuando ésta termina.
- **Abiertas o cerradas:** las primeras permiten un número indeterminado de personas y las segundas no.
- **Autónomas o dependientes:** la regla general para un equipo que pretende ser operativo es mantener la mayor autonomía posible siempre que no vaya en detrimento del proyecto global.
- **Longitudinales o transversales:** longitudinales como aquellas comisiones que desarrollan en profundidad un área o actividad, y transversales como aquellas que afectan a todas las áreas.

2. La adscripción de funciones a las partes del equipo o al todo

El interés aquí reside en que estén clarificadas las funciones y su relación con las comisiones o personas que las llevan a cabo con el fin de evitar lagunas.

3. Las relaciones estructurales entre las partes del equipo

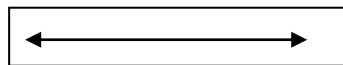
Las relaciones estructurales incluyen tanto la transmisión de información como las instrucciones para la acción. Pueden ser:

- *Directas o indirectas*: en las relaciones directas, la información e instrucciones se reciben directamente desde la comisión o persona que la origina. En las indirectas, en cambio, pasa por otros puntos intermediarios.
- *Unidireccionales o bidireccionales*: unidireccionales cuando las instrucciones solo van de una parte a otra, de tal forma que ésta fluye en doble sentido, y bidireccionales cuando fluyen por más vías.
- *Autónomas o dependientes*: las dependientes son aquellas en las que cada parte ha de contar con las otras para llevar a cabo las tareas, mientras que en las autónomas no es necesario.

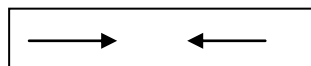
La dinámica de un grupo de trabajo

La dinámica de un grupo de trabajo puede clasificarse en 4 movimientos:

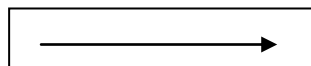
- Movimiento de expansión: consiste en la distribución del trabajo y la proyección del equipo y su articulación con otros equipos.



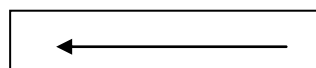
- Movimiento de concentración: se refiere a la coordinación de las distintas funciones y tareas y el encuentro en equipo y trabajo conjunto.



- Movimiento de anticipación: incluye la planificación y previsión de dificultades, así como la apertura a nuevos planteamientos.



- Movimiento de retrospección: consiste en la evaluación, reflexión sobre lo realizado, observación de cambios y progresos, detección de errores, aprendizaje desde la práctica.



Son 4 movimientos que se articulan sobre dos dimensiones: en el espacio, la concentración y la expansión; en el tiempo, la anticipación y la retrospección.

Expansión del equipo y articulación de la comunidad

La expansión del equipo evita el enquistamiento de los equipos y le faculta para emprender proyectos de mayor alcance e interés social. La expansión requiere de un proceso gradual de participación e incorporación.

La construcción de un tejido social con capacidad para generar proyectos globales requiere la conexión y articulación de los agentes activos, los núcleos sociales, los equipos, las organizaciones y las instituciones.

La articulación de la comunidad puede hacerse de forma vertical, de manera que unos pocos deciden lo de muchos, o de forma horizontal, donde los más deciden lo máximo posible.

La conducta del equipo: la reunión

En el epígrafe anterior se ha descrito el equipo de trabajo como una estructura relativamente estable que realiza unas funciones y mantienen unas relaciones dentro y fuera del equipo. Ahora presentamos el equipo desde otro punto de vista: su conducta inmediata como grupo. Subyace a este enfoque el supuesto de que, al fin y al cabo, un equipo se reduce a los momentos en los que funciona como tal, es decir, cuando se reúne.

Elementos a tener en cuenta en una reunión

Agrupamos estos elementos en 4 grupos:

A: antes de la reunión

- Convocatoria
- Anticipación → puntos a tratar
- Preparación → trabajos que hay que realizar antes de la reunión

B: el encuadre

- Motivación de la tarea → qué, por qué y para qué
- Procedimiento → instrucciones y normas (lo que cada uno debe hacer y formas de discusión y toma de decisiones).
- Delimitación temporal → duración y descansos
- Motivaciones genéricas → clima de la reunión y necesidades de cada miembro

C: condiciones

- Características del grupo → tamaño, composición y entrenamiento
- Disposición ambiental → organización del espacio, luz, audición...
- Soportes técnicos → pizarra, aparatos, papeles, murales...

D: desarrollo

- Secuencia → temática y lógica

- Estructura de participación → dividir, reunir, espontánea y normativa
- Roles funcionales → coordinación, moderador, secretaría

Tipos de interacción

Se entiende por interacción el intercambio conductual entre dos personas o entre una persona y el grupo o parte del grupo.

- **Nula:** no existe intercambio alguno. Una persona o parte del grupo permanece ajena a lo que en la reunión sucede.
- **Psicótica:** “diálogo de besugos”. Se caracteriza por las redundancias y la imposibilidad de incorporar nada de lo que la otra parte dice.
- **Oposición sistemática:** cada intervención se monta sobre la oposición total o parcial de la anterior.
- **Divergencia:** versión suavizada de la anterior: a medida que se avanza, las posiciones se van distanciando.
- **Convergencia:** aun cuando el punto de partida es discrepante, las posiciones se van acercando a medida que avanza el diálogo.
- **Adición:** son aportaciones que se suman unas a otras, ampliando o completando informaciones.
- **Multiplicación:** son aquellas interacciones fruto de las cuales se obtienen respuestas y soluciones que no habrían sido posibles sin la interacción.

Tipos de reunión

- **De información:** énfasis en la precisión de la información
- **De generación de ideas:** énfasis en la cantidad y diversidad de tareas
- **Tertulia libre:** énfasis en la valoración

Dos modelos de reunión compuesta:

- **De coordinación:** incluye información multilateral
- **Resolución de problemas:** incorpora tanto la información como la generación de ideas y su valoración.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS

Cómo hacer un presupuesto

Un presupuesto es la elaboración de planes para un período futuro, determinado en términos económicos. Éstos deben basarse en planificaciones, ya que de esta manera se asegura la asignación de fondos de una manera inteligente y sobre las necesidades reales para el logro de los objetivos propuestos.

Riesgos de los presupuestos

- Realizar presupuestos muy completos y detallados que se vuelvan engorrosos.
- Llegar a una situación en la que las metas presupuestarias resulten más importantes que las metas del programa o de la empresa o colectivo.
- Utilizar los presupuestos para ocultar ineficiencias.
- Hacer presupuestos inflexibles, pensando que éstos son definitivos.

Criterios a tener en cuenta en un presupuesto

En cuanto a gastos:

- *Personal:* todo gasto referido a toda persona que participa en el programa de forma remunerada.
- *Material:*
 - Material inventariable: es el material que no se gasta y dura para más de una actividad.
 - Material fungible: material que se gasta y hay que reponer periódicamente.
 - Alquiler de material: alquilar material cada vez que nos haga falta.
- *Transporte:* son los gastos referidos al transporte, tanto de desplazamientos necesarios para el equipo base como de los que requieran las actividades propuestas.
- *Local y alojamiento:* son los gastos referidos a los locales y espacios en donde se realizan las actividades.
- *Imprevistos:* hay que contar con una pequeña cantidad de dinero para lo que pueda surgir de improviso y no esté contemplado en el presupuesto.

En cuanto a ingresos:

- *Subvenciones o recursos ajenos:* son los ingresos totales recibidos de subvenciones o patrocinadores.
- *Financiación propia:* son los ingresos producidos a través de actividades que realiza el propio colectivo o entidad que lleva el programa a cabo.
- *Otras fuentes no directas:* puede ser que se consigan ayudas “en especies”, que van desde la ayuda de personal durante 3 o 6 meses hasta la donación de equipo.

Tipos y formas de presupuestación

- Presupuestos de ingresos y gastos
- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos
- Presupuestos de gastos de capital
- Presupuestos de efectivo
- Presupuestos de balances generales
- Presupuestacion con base cero
- Presupuestacion por programas
- Presupuestacion por partidas

Sistemas de financiación

Si la Administración Pública es la que lleva a cabo los programas, éstos tendrán asignados un presupuesto.

Subvenciones: se pueden conseguir desde varias instancias y de varios servicios o entidades de la Administración Pública.

Patrocinadores o sponsors: a las empresas o entidades privadas les puede interesar ofrecer una cantidad de dinero o programas a cambio de tener alguna publicidad o de aparecer como patrocinadores de obras sociales.

Financiación propia: pueden existir otros muchos medios de financiación propia que no dependan de subvenciones o donaciones exteriores y que se consigan a través de actividades internas de la entidad o colectivo que lleva los programas a cabo.

Los recursos materiales: la infraestructura espacial

Los espacios físicos en los que se desarrollan los programas y los procesos de animación sociocultural, son sumamente importantes para la buena consecución de los mismos. Por lo tanto, hay que preverlos y tenerlos en cuenta. Éstos son:

1. **Los espacios como referente:** los espacios en los que se desarrollan los programas de animación deben ser lugares de encuentro y de difusión.
2. **La multifuncionalidad:** los espacios deben ser adaptables a las necesidades y características de la finalidad para la que son diseñados, y, por lo tanto, han de ser funcionales.
3. **La creatividad en los espacios:** la creatividad es aplicable no solo en la búsqueda de espacios útiles para los procesos que se están llevando a cabo, sino también en el interior de los espacios mismos: desde cómo se utilizan, hasta cómo se decoran y gestionan.
4. **Las redes de interconexión:** la interconexión de espacios de similar finalidad incorpora el factor de universalidad al tratamiento de los lugares de acción y promoción sociocultural.

LOS PROCESOS DE INTERVENCIÓN

Los momentos del proceso de intervención

- **Conocimiento:** Reuniones, entrevistas, encuentros sobre percepción de necesidades, reuniones y foros sobre diseños y recopilación documental.
- **Información:** Canalización y sistematización sobre recursos existentes y potenciales. Definición de destinatarios, estudio de las entradas de información, estudiar las salidas de información, establecer los canales de información y creación de puntos estables de información.
- **Concienciación:** Actividades de choque, situaciones para el autodiagnóstico y plataformas de encuentro.
- **Participación:** Actividades de participación simple (Charlas, conferencias, reuniones, etc), actividades de reflexión y diálogo, actividades de prospección y foros de toma de decisiones y realización.
- **Formación:** Garantiza la interiorización de los progresos colectivos e individuales. Actividades de formación básica, formación de animación comunitaria y actividades de formación especializada según necesidades del proceso de intervención.
- **Organización:** Encuentros regulares, creación de grupos funcionales, promoción de asociaciones, promoción de agrupaciones laborales, articulación de la vida municipal y vecinal y equipos locales de desarrollo comunitario.
- **Proyección:** Realización de proyectos de acción concretos a partir de los núcleos organizados.
- **Interrelación:** Encuentros y jornadas sectoriales, visitas e intercambios, promoción de coordinadores, coordinación entre municipios, creación de redes de iniciativas especializadas, etc.
- **Estabilización de las estructuras:** Tales como centros de información y documentación, asociaciones, centros de promoción, periódicos locales, ferias y mercadillos, centros de salud, etc.

La dinamización sociocultural: la entrada del proceso de intervención

Modelo 0

La intervención en un medio determinado necesita generar un mínimo de tejido social, un caldo de cultivo receptivo, para ello debemos seguir estos pasos:

1. Convocatoria sectorial
2. Diagnóstico colectivo de la realidad y propuestas de acción
3. Grupo base promotor y actividades de choque
4. Periodificación de convocatorias amplias y de convocatorias restringidas
5. Búsqueda de recursos, formación y difusión
6. Acción y proyección

Modelo 1

La dinamización no se dirige hacia un terreno virgen, si no que actúa en realidades organizadas ya existentes, el camino será pues el siguiente:

1. Análisis coyuntural
2. Definición de prospectiva y definición de necesidades
3. Apoyos metodológicos: Reciclaje estructural
4. Nuevas perspectivas: la interrelación.

Algunas pistas sobre la intervención

- La construcción de tejido social se realiza priorizando la creación de organizaciones simples, sistematizando su interrelación.
- El punto de partida en el que se encuentra el ámbito de intervención es determinante para el desarrollo de la misma.
- Los modelos son puntos de referencia que sirven para orientar.
- La intervención sociocultural se desarrolla pensando en una colectividad social concreta; heterogeneidad y disparidad.

LA EVALUACIÓN

En general se puede decir que la evaluación significa recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace.

Vicios de la evaluación:

- La subjetividad inoperante o cuando evaluar equivale a valorar
- La sacralización del número o cuando evaluar equivale a cuantificar
- La unidireccionalidad o la evaluación como legitimización de unos pocos
- El valor de lo absoluto y lo relativo de ese valor
- La diferencia en la interpretación de los criterios
- Todo en el mismo saco o confusión de los niveles de evaluación
- Recogida de datos compulsiva
- Tiranía de la investigación experimental
- Cuando evaluar equivale a cubrir el expediente

La evaluación es un proceso en el cual se recoge y analiza sistemáticamente una información sobre un programa, actividad o intervención con la intención de utilizar ese análisis en la mejora del programa, actividad o intervención. Es útil y práctica, ya que está dirigida a la acción y está basada en la realidad concreta del programa evaluado.

Es una manera de recibir feedback sobre la intervención y es, a demás, una responsabilidad social y política.

Sus objetivos son medir el grado de idoneidad, eficacia o eficiencia de un programa, facilitar el proceso de toma de decisiones del colectivo sobre ese programa y fomentar el análisis prospectivo sobre cuáles y cómo deben ser las intervenciones futuras.

Tipos de evaluación

	E la evaluación de necesidades	Evaluación de diseño	Evaluación de proceso	Evaluación de producto
Evaluación formativa	Guía para la elección de objetivos y el establecimiento de prioridades	Guía para la elección de estrategias y procedimientos	Guía para la ejecución	Guía para la terminación, continuación o modificación.
Evaluación formativa	Registro de objetivos y de las bases para su elección	Registros de estrategias y procedimientos para su elección	Registro del proceso real	Registro de lo conseguido y de las decisiones tomadas.

¿Qué se debe evaluar?

- Evaluación de necesidades
- Evaluación del diseño
- Evaluación del proceso y desarrollo del programa
- Con respecto a los participantes
- Contenido de actividades y metodología
- Recursos
- Equipo base
- Resultados

Es importante preguntar el porqué de cada respuesta, pues es especialmente crucial en la evaluación.

Instrumentos básicos de recogida de la información

Instrumento	Aplicaciones
Recopilación documental	No interfiere en los procesos y es recomendable siempre que se contraste la información con la utilizada en otras técnicas
Observación <ul style="list-style-type: none">- Estructurada- No estructurada	De interés cuando lo que se observa es algo concreto e interesante cuando el observador forma parte del proceso. Más subjetiva, más rica.
Encuesta o cuestionario	Más fácil de codificar y genera más información
Grupo de discusión	Cuando nos interesa saber el discurso social latente
Otras técnicas de grupo	Adaptables a cada situación. Fomentan la participación.
Escalas o instrumentos estandarizados	Pocos elaborados que sirvan para la evaluación de procesos de animación.
Medidas no intrusivas	Sirven de apoyo para otras técnicas