

“La técnica del flujograma: apuntes desde la práctica”

José Socas
Luisa María Saavedra
Guillermo Hernández

INTRODUCCIÓN

El artículo que a continuación presentamos parte de un intento por aportar una serie de reflexiones, producto de la aplicación de la **técnica del flujograma** en diferentes contextos, siempre dentro del marco de la planificación participativa.

Primeramente detallaremos una **propuesta de metodología** para la aplicación de la técnica, con la extracción de **productos** que posibilita su ejecución; y continuaremos con una aportación de algunos de los **aprendizajes desde la práctica con flujogramas** que hemos podido identificar en distintos contextos. En definitiva, se intentará desarrollar un análisis de esta herramienta desde una *tridimensionalidad* que creemos necesaria para un conocimiento profundo de la misma. Y finalizaremos el artículo, refiriéndonos a algunos **interrogantes y dificultades** que nos hemos encontrado.

CONSIDERACIONES PREVIAS

Existen multitud de factores que determinan un análisis de la *situación (problema, hecho, etc.)*: entre otros podemos enumerar: la posición respecto al mismo, la actitud, la experiencia, la ideología, la formación de los actores sociales, el valor que cada cual le otorga al problema, etc. Por lo tanto, entendemos el concepto de *situación* necesariamente desde su complejidad, como la evidencia de que no existe una única visión de la realidad.

Desde estas claves, apostamos por un “desmarque” de posiciones deterministas de interpretación de la realidad, pasando del *análisis de la realidad* al *análisis de situaciones*. Ni los *diagnósticos*, ni las *planificaciones* y tampoco la propia *acción*, mantienen un orden rígido y unos contenidos invariables en el tiempo, de hecho esto no ocurre en la vida práctica.

El reto de hoy en día, tal y como afirma Tomás R. Villasante, es *“cómo encontrar orientaciones que nos puedan permitir ir construyendo caminos que sirvan para nosotros y para los demás, al menos en el plazo corto o medio. La realidad es compleja y cualquier camino que elijamos nos plantea incertidumbres. Podemos hacer planificaciones, programaciones o proyectos, pero parece que es preciso aprender a movernos en la indeterminación”*.

Esta reflexión sobre la complejidad de la vida social, ya ha sido planteada por distintos autores, entre ellos Carlos Matus que incorpora un debate enriquecedor, ya que aceptando la complejidad y la indeterminación a la que aludimos, no lo deja por imposible sino que presenta alternativas de tratamiento de los problemas sociales para la sistematización de los saberes. Entre ellas encontramos **el flujograma**.

Desde la práctica, esta técnica supone una oportunidad para la materialización de un *ejercicio democrático* desde la *integración de múltiples análisis y propuestas*, diferentes y/o similares, propiciando además la corresponsabilidad (co-protagonismo) de tod@s para con el objetivo.

Nos encontramos con una oportunidad de *construcción colectiva* en el que, además de la *sensación de productividad grupal* que queda latente en los participantes, con la aplicación de cada flujograma se genera un conocimiento nuevo e inédito, construido desde la conjugación de las múltiples visiones sobre una situación.

MÉTODO DE APLICACIÓN

Seguidamente se describirá de forma pormenorizada el procedimiento a seguir para la aplicación de la técnica de forma mecánica; tras ello, se complementará con una relación de productos tanto explícitos como implícitos que se van aconteciendo durante su desarrollo. Éstos reflejan los aspectos de contenido, la aportación de lo cualitativo; lo que va más allá de la aplicación automática del flujograma, de la que, por otro lado, hay que huir.

MECÁNICA GENERAL DE LA TÉCNICA.

Objetivo: Análisis sobre un tema, situación o problema para la profundización y posterior planificación de forma conjunta.

Nº de personas: De 5 a 12 personas aproximadamente.

Espacio: Un espacio en el que se puedan visualizar de forma conjunta el desarrollo de la técnica y mover los distintos elementos (mobiliario, paneles, etc.) y participantes.

Materiales: Papelógrafo o similar, posits¹ o tarjetas y rotuladores de colores.

Tiempo aproximado: Para el desarrollo completo se necesita aproximadamente dos horas y media

La sesión comienza recordando al grupo los objetivos de la misma y explicando brevemente la técnica. Se acomodan en el espacio, se acuerda el tiempo que se necesita y se explica de forma breve en qué va a consistir el trabajo.

Paso 1. "Presentación, explicación y reflexión individual"

Se entrega a cada participante varios posits, limitando la cantidad de éstos según el número de asistentes y el grado de profundización que se pretende; generalmente resulta operativo trabajar de tres a cinco posits por persona. En ellos se pide a los participantes que después de reflexionar unos minutos, definan qué factores o cuestiones están relacionados con el tema a analizar.

Facilita la comprensión plantearlo en forma de pregunta. P. Ej. ¿Qué cuestiones nos parece que se relacionan con el problema de?. Hay que aclarar que en este momento no se trata de dar soluciones (propuestas) sino de analizar lo que pasa, de enumerar los factores que influyen.

En este momento se trabaja individualmente, debiendo estar atent@s l@s dinamizador@s ya que puede haber alguien que no sepa escribir o que no entienda lo que se le pide; una vez solventada la situación, es importante que cada cual lo escriban como lo entienden, no valen traducciones de los conductores de la técnica.

¹ Papales, mayoritariamente de color amarillo, que cuentan con adhesivo utilizados para notas recordatorias

Paso 2. "Ubicación de los elementos"

Una vez el grupo ha completado este primer paso, los miembros comienzan a colocar los posit en los distintos recuadros del flujograma con la ayuda del dinamizador y el grupo (ver figura 1).

	LEYES/ NORMA	COSTUMBRE/ ACUMULADO	COYUNTURA
LO PODEMOS CONTROLAR			
LO PODEMOS INFLUENCIAR			
FUERA DE CONTROL			

Figura 1

(Como se puede observar algunas de las denominaciones en los cuadrantes están expresadas en un lenguaje poco coloquial, es aconsejable, para una mejor comprensión del grupo, sustituirlas por términos más comunes)

Los distintos recuadros del flujograma se encuentran representados en relación a dos ejes de coordenadas.

- ❖ El primero (sentido horizontal) establece tres dimensiones posibles que han determinado el acontecimiento de los factores (possits) aportados por los participantes. Estas son:
 - **Leyes / Norma:** Se refiere a lo **normativo**, legislativo.
 - **Costumbre / Acumulado:** Se refiere a causas propias de lo **acumulado** por la cultura, por la formas en que se han desarrollado históricamente, pero que no son en sí mismas normativas tipificadas

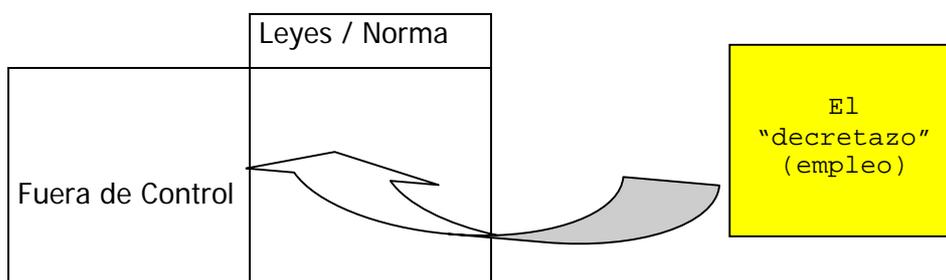
- **Coyuntura:** Se refiere a aquellos factores que son determinantes por estar sucediendo de forma relevante en la realidad del objeto de análisis de forma **coyuntural en ese momento determinado**.
- ❖ El segundo (sentido vertical), establece tres niveles en lo que a *capacidad de abordaje* de la situación percibe el grupo con el cual se desarrolla la técnica. Éstas son:

- **Controlable (o abordable):** es decir, en este nivel el grupo entiende que puede asumir acciones que provoquen los cambios necesarios.
- **Influenciable:** en este nivel el grupo acuerda no poseer toda la capacidad para incidir en los cambios del factor, no depende *sólo* del grupo.
- **Fuera de Control:** Se refiere a aquellos aspectos que no pueden ser abordados por el grupo a corto o medio plazo.

Para agilizar la dinámica, cada vez que sea propuesto un tema por algún participante, se solicita al resto del grupo si ha escrito en sus posits alguno coincidente o similar. De esta forma se ahorra mucho tiempo, se atenúa el carácter mecánico de la exposición y se provoca la interacción.

También son válidas las ubicaciones intermedias entre los cuadrantes.

Este sería un ejemplo de cómo ubicar un posit en uno de los recuadros combinando la reflexión de ambas entradas:



El dinamizador abre la discusión al grupo permanentemente cuestionando la ubicación del posit y "rebotando" algunas preguntas especialmente cuando se plantean dudas sobre el significado de lo escrito en el posit o la ubicación del mismo. Se generan entonces pequeñas discusiones sobre aquellos factores (posits) que dan pie a un

intercambio de interpretaciones y puntos de vista. Es el ***momento de los "microconsensos"***: cada una de las pequeñas discusiones se salda con pequeños acuerdos de grupo.

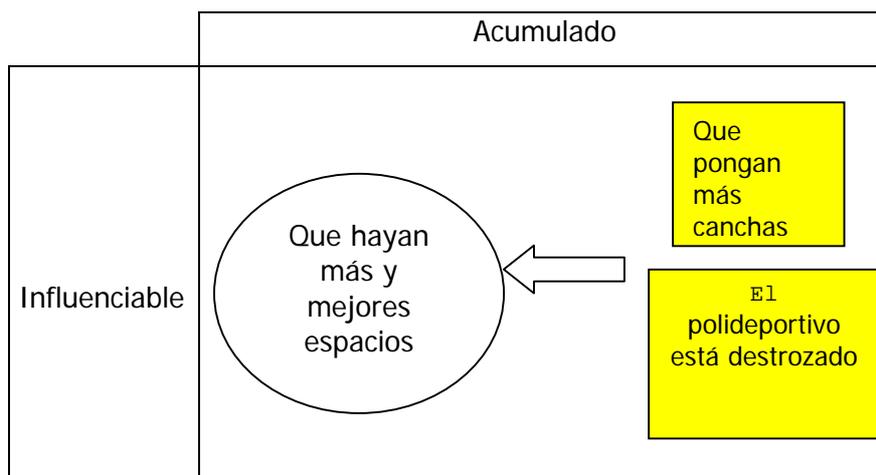
Al final de esta parte y como resultado del trabajo grupal han quedado todas las tarjetas ubicadas en distintas casillas del flujograma, apareciendo una disposición de tarjetas más o menos agrupada según similitud temática y situación en los distintos ejes.

Paso 3.- "De temas individuales a enunciados generales".

Para sintetizar las cuestiones a trabajar en el siguiente paso se aprovechan estos "grupos" de tarjetas de enunciados y ubicaciones similares y se acuerda con el resto del grupo un *enunciado general* que identifique al grupo de posit.

Un ejemplo que pueda ilustrar:

A partir de esta ubicación inicial (Influemnciable / Acumulado).....

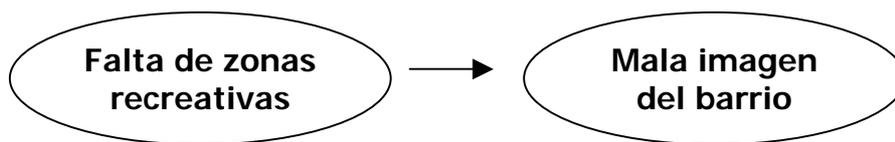


Se retiran los posit similares y se acuerda con el grupo un enunciado general.

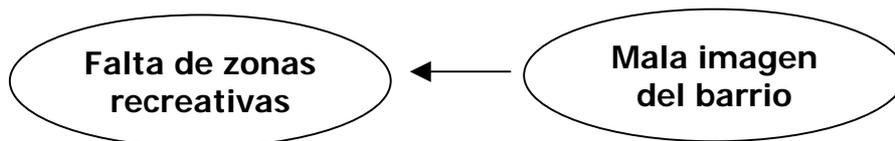
Es muy importante no desprenderse de los posit retirados. Éstos se pueden grapar por temas para que puedan servir como recordatorio de cuáles eran los elementos que componen la idea o tema general.

Paso 4. "Relacionar"

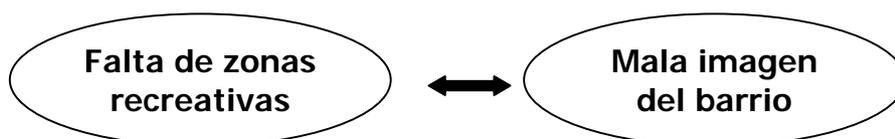
A partir de este momento, y con todos los temas ubicados en la matriz, se explica a los participantes cómo se desarrollará la identificación causa – efecto entre los temas (mediante flechas unidireccionales o bidireccionales). Este sería un ejemplo:



En este caso, la falta de zonas recreativas, determina o es la causa de la mala imagen del barrio.



En este caso, la mala imagen del barrio, determina o es la causa de la falta de zonas recreativas en la zona.

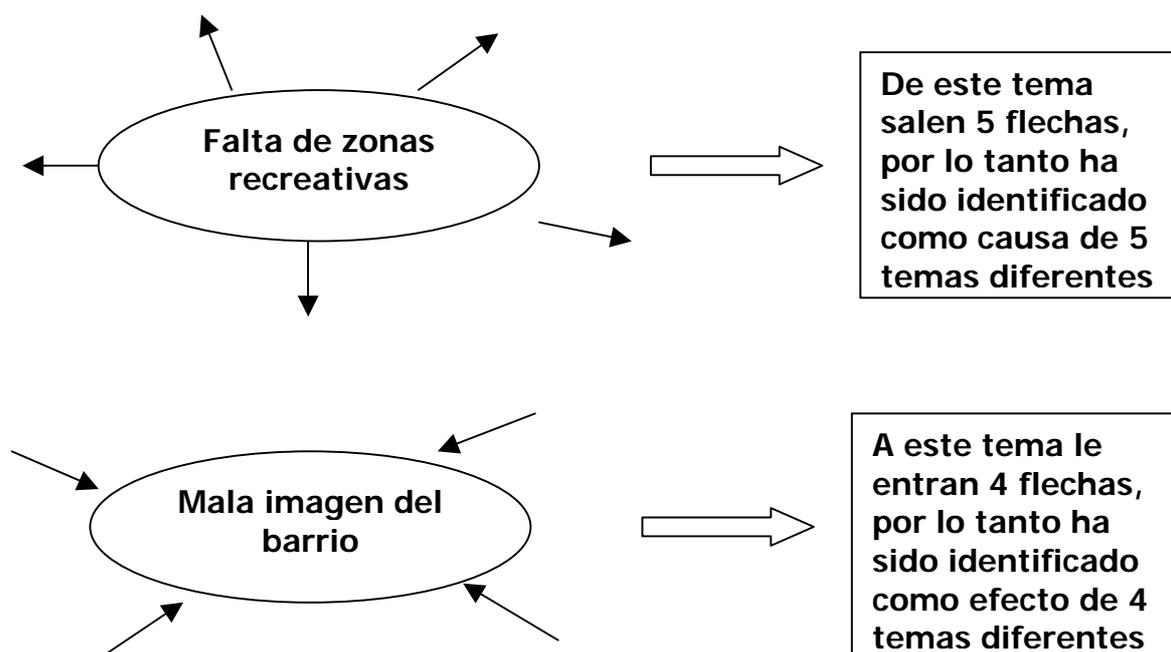


Aquí se daría una situación en que ambos aspectos son, a la vez, causa y efecto entre sí.

En esta fase se posibilita un momento de discusión muy rico, pues l@s participantes deben ponerse de acuerdo sobre relaciones de causa – efecto, emergiendo los distintos discursos y posicionamientos ideológicos en torno a cómo se suceden los acontecimientos en las realidades sociales, dónde se identifican las prioridades personales en las situaciones en la que se encuentran inmersos, etc. Se empieza a hablar de *dolores* abandonando los planteamientos más objetivos que tienen que ver con *los otros*; en definitiva, se profundiza más en lo que la realidad sentida se refiere.

Paso 5.- "Los temas adoptan una nueva categorización y configuración de cara a la acción"

Una vez finalizado este análisis causal se efectúa el recuento de flechas salientes y las entrantes. De ahí se deduce que aquellos temas de los cuales salgan más flechas serán temas con un sobresaliente grado de causalidad, y por otro lado, aquellos que cuenten con el mayor número de entrada de flechas, contarán con un mayor grado consecucional en la realidad analizada. Estas gráficas hipotéticas podrían ilustrar lo que se pretende explicar:



Una vez más, el/la dinamizador/a abre un tiempo de reflexión sobre el resultado del recuento y cómo se *visualiza* este hecho.

Es en este momento en el que se han identificados las líneas de trabajo a través de las cuales podemos planificar la acción.

Productos explícitos e implícitos

- **Las visualizaciones**

Suponen una sucesión de imágenes que se van apareciendo a lo largo de la técnica que van aportando diferentes configuraciones del problema o situación que se analiza.

De entrada (la primera visualización) aparece una primera imagen colectiva sobre la situación inicial; imagen que hemos ido dibujando a medida que cada participante ha puesto en juego su opinión (sus posits) sobre los elementos o factores que de alguna manera están relacionados con el problema o situación objeto del análisis (de acuerdo al Paso 2 de la mecánica de la técnica que se describe en el apartado anterior).

Sin embargo, estos factores que aparecen todavía en este momento de forma deslabazada, son piezas de un puzzle incompleto sin armar, que aportan una idea de la complejidad del fenómeno al que nos enfrentamos desde las opiniones individuales.

Aunque esto no suponga un avance en apariencia, sí que hemos podido pasar de un análisis simple (nuestras explicaciones del problema desde nuestra posición individual) a un análisis colectivo que comienza a integrar otras perspectivas que nos van dando cuenta de lo poco estructurado que nos aparece el problema, de las muchas incertidumbres que tenemos al respecto y de cómo abordarlo.

Esta primera imagen borrosa y compleja sobre la situación inicial, tras la generación de enunciados generales (Paso 3), se configura un campo temático (producto de la discusión y consenso grupal) que aporta una nueva visualización del objeto de análisis.

A medida que avance la técnica y se vayan sucediendo y entrecruzando los otros productos que detallaremos con posterioridad, se irá adoptando paulatinamente un carácter más estructurado al análisis de la situación basadas en las relaciones entre factores: agrupándolos y sintetizándolos por un lado y concadenándolos mediante relaciones causales por otro (Paso 4).

- **La discusión y micro-consensos** (se da de forma continua durante el transcurso de la técnica)

Este proceso de ir “enfocando” la imagen de la que partimos de la situación, tratando de explicárnosla desde la complejidad, tiene como principal ingrediente la **discusión** y está asentado en los pequeños consensos que el grupo va alcanzando en relación a los matices o cualidades de cada factor que se va poniendo en juego. (ver apartado de mecánica)

En cierto sentido, la técnica del flujograma nos plantea una discusión ordenada y estructurada con el fin de obtener un producto final compartido. A este acuerdo final o conclusiones, no se llega por casualidad. Si nos fijamos en lo que ha ido pasando en el transcurso del desarrollo de la técnica, vemos una sucesión de múltiples discusiones y acuerdos que el grupo ha ido tomando sobre los elementos que de forma individual se introducían al inicio.

- **Las líneas estratégicas de acción**

Un flujograma en cuanto a su desarrollo en el seno de un equipo o grupo ofrece desde luego un producto explícito final; y lo que más intencionadamente buscamos son *las claves para la programación o planificación de acciones integrales a partir de los nudos críticos identificados.*

De acuerdo a lo que mencionan distintos autores, las cadenas causales no sólo funcionan como causa-efecto, sino que pueden ser recursivas o muy reflexivas precisamente por la interpretación y acción de los actores con sus motivaciones muy particulares. La decisión de actuar sobre los elementos causales más importantes de un proceso, los más "integrales", ha de ser matizada por la propia situación de fuerzas y relaciones que respaldan la acción. Lo que es más importante para unos no lo es para otros y para unos terceros puede ser que desate procesos contrarios o paralizantes.

Por eso estas decisiones sobre los nudos críticos a priorizar de cara a la emisión de las propuestas, deberían tomarse con la mayor información posible, tanto de contenido temático como de redes de los actores y sus vínculos.

- **Los "desbordes"**

Además se generan aspectos colaterales o desbordes que paradójicamente nos pasan desapercibidos, poniendo a menudo el énfasis del valor de la técnica sólo en el producto final (que efectivamente lo tiene), y no en el proceso y los acontecimientos que genera en el grupo. El conocimiento que, como red o conjunto de redes, aporta la aplicación de la técnica, se enriquece por otros productos no relacionados con el objetivo de planificación; por ejemplo, la construcción de subjetividades e identidad, la autonomía o la generación de contracultura, etc.

- **La recuperación de aprendizajes**

Si entendemos la aplicación de la técnica en el contexto de la planificación participativa y ésta a su vez dentro de un planteamiento general de trabajo en red, deberemos hacer entonces una reflexión más o menos sistematizada sobre este pequeño camino que se ha recorrido conjuntamente, intentando rescatar los elementos que pueden haber contribuido al fortalecimiento de la red (o conjunto de redes).

Para ello se hace necesario recuperar y compartir aprendizajes y sensaciones de forma conjunta.

A partir de aquí abordamos el planeamiento y la acción.

APRENDIZAJES DESDE LA PRÁCTICA CON FLUJOGRAMAS

En este apartado expondremos aquellas reflexiones que nos han aportado aprendizajes, fruto de las diferentes aplicaciones de la técnica en distintos contextos. Las presentamos agrupadas según los siguientes bloques: diseño, negociaciones iniciales, la dinamización, los resultados respecto a la tarea de planificación y los “desbordes”.

SOBRE LA FASE DE DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Preparar los distintos elementos para la puesta en práctica de la técnica facilitará su desarrollo. Algunos de estos elementos son:

- ◆ La elección del grupo debe tener en cuenta el tema a tratar, que despierte interés, preocupación y sensibilidad o sean “expertos” en el mismo. También es necesario tener en cuenta capacidades y preferencias. No convocar a personas que no tengan posibilidades de participar en la cuestión a tratar.
- ◆ Se puede tener en cuenta la homogeneidad o heterogeneidad del grupo, dependiendo del momento y el proceso.
- ◆ Elegir un espacio cómodo y accesible, conocido por los componentes del grupo
- ◆ Acordar el tiempo que necesitamos
- ◆ Se puede partir de temas que hayan sido definidos anteriormente como temas sensibles para su reflexión.

- ◆ Si se considera necesario organizar varios grupos simultáneos, se puede previamente hacer una sesión de formación de la técnica con un grupo de colaborador@s para que ejerzan como dinamizador@s

Una vez el grupo está reunido es importante tener en cuenta:

- ◆ Explicar el objetivo de la convocatoria y la dinámica de trabajo a desarrollar sin entrar en detalles, principalmente sobre los objetivos de la técnica, que se reflexionarán en todo caso al final de la sesión a partir de la recuperación de aprendizajes final; pues un adelanto de determinados objetivos implícitos influenciarían en el desarrollo; con ello no queremos decir que no se expliciten con posterioridad
- ◆ Se puede enunciar la consigna para la emisión de opiniones individuales (posits) como: "Cúales son los factores que intervienen" "¿Qué elementos influyen en..." etc. No se trata de dar soluciones sino de analizar lo que pasa",...
- ◆ Se debe explicar a l@s participantes cómo se desarrollará la identificación causa – efecto

SOBRE LA DINAMIZACIÓN

La aplicación de la técnica no es una actuación automática. El proceso es tan importante como los resultados obtenidos; desde esta premisa, pasamos a detallar algunos aprendizajes al respecto:

- ◆ Se debe estar atent@ a las dificultades que puedan tener una vez se dan las primeras indicaciones de trabajo individual de los participantes; por ejemplo, puede haber alguien que no sepa escribir o que no entienda lo que se le pide.
- ◆ En las formas de expresión tanto escritas como verbales que cada cual le da a sus aportaciones (posits) se encuentran implícitas los significados que las personas tenemos respecto a un tema en concreto. Por ello no valen traducciones por parte de los conductores de la técnica sobre lo que se exprese; sí cabría la explicación y aclaración de quien aporta su idea si se requiere por parte de los participantes o dinamizador. Es necesario partir de la comprensión grupal de los matices de las ideas que se plantea en la primera ronda

- ◆ No se trata de ir rápido sino de provocar la discusión (donde radica uno de los grandes tesoros de la técnica) sin interferir en los contenidos
- ◆ La dinámica puede convertirse en tediosa y monótona en determinados momentos, por ello requiere de un desarrollo ágil y dinámico sin caer en las prisas
- ◆ Es fundamental la escucha activa, rescatando los matices y descubriendo los discursos, preguntando sobre posibles coincidencias en lo que se decide o haciendo preguntas sobre lo que no está claro, no interfiriendo en los contenidos
- ◆ Los micro-consensos se deben fomentar en el seno del grupo. Sin embargo, el hecho de no llegar a consensos no se debe interpretar como un fracaso, también es un producto, puesto que refleja los posicionamientos existentes en los grupos
- ◆ Otro aspecto del que hay que estar atento es al proceso que se genera en el grupo; con ello planteamos que el dinamizador no debe reducir la técnica en la búsqueda de los resultados objetivos, sino ser sensible al proceso de comunicación, interacción, etc. que está aconteciendo

SOBRE LOS RESULTADOS RESPECTO A LA TAREA DE PLANIFICACIÓN

Con la aplicación de la técnica se pretende conseguir una serie de resultados objetivos o productos; desde nuestra práctica, éstos son algunos de ellos:

- ◆ De cara a la planificación, no parece aconsejable determinar como líneas de trabajo muy prioritarias aquellos aspectos que hayan sido identificados por el grupo como *"fuera de control"* (aunque sea el enunciado general con mayor grado de causalidad o consencuencialidad); otra posibilidad es planificar desde los temas puente *"nudos críticos"*², teniendo como objetivo acercarnos a ese enunciado tan inaccesible a corto y/o medio plazo. Empecemos por *"temas motores"*.
- ◆ Con los resultados finales, una vez concluida la técnica, se abre un debate abierto en relación a cuánto y cómo se manifiestan en la realidad que hemos analizado. Cómo se *vive* este hecho en la vida cotidiana del grupo.
- ◆ Se pretende generar un espacio en el que se desarrolle una discusión ordenada y *"rica"* en cuanto a la diversidad de discursos del grupo

² Aquellos temas cuyos números de flechas entrantes y salientes sea similar

- ◆ Los contextos en los que se ha aplicado la técnica, ha favorecido el desarrollo de procesos de capacitación de los participantes, como estrategia de apropiación de la misma.
- ◆ Con la aplicación de esta técnica se favorece la reflexión ciudadana en temas cuya profundización se han reservado tradicionalmente para espacios más acotados (políticos y técnicos). La profundización popular sí está en la calle, en la escalera del bloque, en las tiendas, en las barras de los bares, etc.
- ◆ Otro resultado que encontramos en la técnica es su capacidad para favorecer la visualización, de una forma gráfica ofrece dónde (en qué nudo crítico) se encuentran las prioridades de trabajo
- ◆ El análisis obtenido sobre los grados de causalidad y consecuencialidad supone por un lado, un ejercicio de reflexión sobre “el mundo” para los participantes; y por otro lado, un ejercicio de comprensión y aprendizaje de las culturas populares para los dinamizadores
- ◆ También se pretende un ejercicio de construcción colectiva. Los participantes, tras el análisis conjunto, participan construyendo las bases para la acción de la que serán protagonistas; “por fin” el técnico sirve de dinamizador y no actúa solo en la planificación
- ◆ Con el desarrollo de la técnica, se favorece la deconstrucción de las posiciones discursivas rígidas de inicio, para buscar escenarios intermedios de encuentro que favorezcan la acción conjunta.

SOBRE LOS “DESBORDES”

Con los “desbordes” nos referimos a aquellos resultados subjetivos, no previstos en el momento de planificar la técnica y que aparecen como “elementos sorpresa” que descubrimos tanto en el proceso, como en la reflexión posterior a la aplicación de la técnica (recuperación de aprendizajes). Son éstos los que, de manera genuina, confirman que el proceso avanza hacia la transformación social

- ◆ Los momentos de reflexión conjunta que genera esta técnica, dejan ver las contradicciones y el potencial de personas que hablan sobre sí mismas y sus vidas
- ◆ Como ya hemos explicado con anterioridad, se empieza a hablar de *dolores*, abandonando los planteamientos más objetivos; en definitiva, se profundiza más en lo que a la realidad sentida se refiere

- ◆ Los participantes vivencian distintas sensaciones:
 - Se avanza en la discusión llegando a conclusiones en un ambiente tranquilo
 - Se consigue conocer mejor al otro
 - Sentir que se ha participado en algo agradable.
- ◆ Se fortalecen las redes entre las personas que participan, produciéndose acercamientos que anteriormente no existían.
- ◆ Descubrimiento de los aspectos que unen (puntos de encuentro).
- ◆ Se produce la construcción de identidad en la medida que los participantes se reconocen con el resto en un debate común, incorporando la sensación de pertenencia a un lugar, a un proyecto, a un grupo...

DIFICULTADES Y DUDAS

No querríamos concluir este artículo sin compartir algunas dificultades y dudas surgidas en reflexiones compartidas tanto con participantes como con otras personas interesadas en la misma.

Una primera duda o cuestión que ha ido saliendo en los grupos en los que hemos trabajado plantea que el análisis de situaciones mediante esta técnica puede resultar demasiado estructurado en dos sentidos:

- por un lado, ubicar aspectos relacionados con la realidad en cuadrantes pudieran restringir los diferentes matices y aperturas de la complejidad de las situaciones,
- y por otro, animar la discusión en base a la ubicación de los posit, podría provocar que el grupo sitúe el posit (factor o elemento de análisis) en una u otra casilla sin un acuerdo claro; es decir, en la que parecía la menos mala de las opciones

Sin embargo, parece necesario contar con una propuesta estructurada que nos permita llegar a algunos acuerdos sobre los que configurar la acción conjunta. ¿Cuántas veces las discusiones de grupo no llegan a nada tras andar debatiendo durante largo rato? ¿Cuántas veces las discusiones en los grupo se tornan interminables, monopolizadas por unos pocos, acabando con las ganas de todos?... Parece claro pues, que el grupo que quiere entrar en discusión y compartir distintas visiones u opiniones debe de marcarse unas "reglas del juego" básicas en relación a su

grado de madurez y a una estrategia de producción (qué se quiere producir.... con qué grado de profundidad o dispersión....etc).

En este sentido, como ya se ha dicho, el flujograma vendría a "ordenar" en un sentido amplio la discusión grupal asumiendo de forma colectiva un cierto efecto "constringente" o restrictivo en dicha discusión. La cuestión sería ¿Ese grado de restricción es necesario para poder alcanzar los objetivos que un grupo se ha marcado?; o, por el contrario, se han llegado a acuerdos poco relevantes mediante una discusión "facilona", donde se ha perdido lo que justamente perseguíamos: los distintos discursos y matices, necesarios para acercarnos a la complejidad de las situaciones.

Entendemos que no podemos estancarnos en esta duda. Debemos huir de la idea de que los resultados de este momento de planificación conjunta son inamovibles, finales, cerrados,... debiendo contemplar la necesaria revisión periódica de los productos obtenidos en un momento determinado

La aplicación de la técnica por sí misma, deja una sensación de satisfacción en principio válida, pero es deseable que el flujograma sirva además para incorporar a la acción a algunas de las personas participantes. Por ello, la práctica dialéctica de búsqueda de consenso que se produce, debe convertirse en un elemento continuo en el proceso, a veces difícil de mantener. La dificultad está por tanto en mantener el impulso que se da en estos momentos para enganchar en el proceso a los participantes.

Otra duda radica en cómo, para qué y en relación a qué criterios establecemos la homogeneidad y la heterogeneidad de los grupos. Por si fuera poco complejo el asunto, en un segundo momento habría que plantearse:... para la conformación de los grupos, ¿se podrían incorporar variables distintas para establecer la heterogeneidad? o ¿priorizar sobre las redes naturales de la zona, convocando a las personas que se contacte a través de los que ya están en el proceso?.

¿Cómo dinamizar para que los participantes se "dejen llevar" por la propuesta que se hace de trabajo?. En este sentido cuando hay incorporados técnicos (profesionales de distintas categorías) o líderes con cierto nivel de desconfianza, se tiende a pedir explicaciones sobre los objetivos más allá de lo necesario para llevar a cabo la técnica. Este hecho, es un proceso de corresponsabilidad y protagonismo compartido, supone por coherencia, transparencia en las propuestas y objetivos que se planteen. Por tanto la cuestión que puede dificultar en el desarrollo de la técnica es resolver las constantes preguntas que este tipo de personas o actitudes generan.

BIBLIOGRAFÍA

O'Shanahan J.J.: Diagnóstico situacional. Planificación Estratégica. Curso de Experto Universitario en Metodologías Participativas y Ciudadanía. Universidad de La Laguna. 2002.

R. Villasante, T.: Procesos para la Creatividad Social. El Viejo Topo Madrid 2001

Jara, O.: Para Sistematizar Experiencias. Alforja, S. José, 1994.

Vargas, L. y Bustillos, G.: Técnicas participativas para la Educación Popular. Tomos I y II. Alforja, S. José, 1984 y 1986.

Núñez, C.: Educar para transformar, transformar para educar. Alforja, S. José. 1989.

Saavedra, L., Socas, J., Hernández, G., alts.: Plan de Acción Integral de Añaza. Aitiden. Tenerife 2001.

Experiencias que han inspirado este artículo:

- Proceso de redacción del Plan Integral de Añaza. Santa Cruz de Tenerife. Año 2001
- Encuentro para el diseño del Plan Municipal de Juventud del Municipio del Puerto de la Cruz. Año 2001
- Proceso de Desarrollo Comunitario en el barrio de El Sobradillo. Santa Cruz de Tenerife Año 2001
- Proceso de la coordinadora de recursos del barrio de Ofra. Santa Cruz de Tenerife 2003
- Proceso de planificación conjunta con la asociación juvenil "Avsilis". Barrio de La Salud. Santa Cruz de Tenerife