

**ITINERARIOS POSIBLES, RUTAS DESEABLES, CAMINOS QUE SE HACEN AL
ANDAR...**

**Caja de Herramientas para Proyectos Artísticos de Intervención
Comunitaria**



ARTIBARRI

Investigador: Rodrigo Barahona

**Equipo Coordinador:
Javier Rodrigo (GrupPAC)
Jordi Pascual (DC)
Carola Castellá (IGOP-UAB)
Irene Santiago (DC)**

PRESENTACIÓN

El origen de la publicación que presentamos en estas líneas tiene como elemento central el trabajo del grupPAC (grupo de Participación, Arte y Comunidad). El grupPAC es grupo de trabajo y discusión que se articula dentro de la red de Artibbarri. Surge como una iniciativa impulsada por Artibbarri y el IGOP (Instituto de Gobierno y Políticas Públicas, organismo adscrito a la Universitat Autònoma de Barcelona) En estos momentos forman parte del Grupo de análisis de procesos de creatividad social: la asociación Artibbarri, la Cooperativa ETCs, Desarrollo Comunitario y el Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP-UAB).

Artibbarri es un centro de recursos y una red a favor del desarrollo de proyectos artísticos de intervención comunitaria, donde la participación de las personas se convierte en un eje central de trabajo hacia la mejora de la calidad e vida individual y colectiva. Artibbarri promueve el trabajo en red como medio para crecer, mejorar y diseminar este tipo de proyectos en el territorio catalán. Desde sus inicios, los miembros de Artibbarri han intentado reflexionar sobre lo que aportan y lo que implican este tipo de proyectos, lo que mueven y lo que cristalizan, lo logrado y lo que queda por hacer. Aunque a lo largo de los años ha habido un serio esfuerzo y experiencias valiosas de sistematización, investigación y evaluación, la reflexión constante sobre las mejores formas de lograr que estos proyectos rindan los resultados deseados, siempre es necesaria. Más aún en un mundo cambiante, que constantemente plantea nuevos retos desde la interculturalidad, la exclusión social, la brecha digital, la distancia intergeneracional, las carencias del estado de bienestar, etc.

La idea de crear el grupPAC surge, por una lado, de la constatación de una sensibilidad compartida sobre los temas de creatividad y cultura, comunidad y participación por parte de un colectivo de personas de procedencia profesional y conceptual diversa; y por otro lado, de la necesidad de crear un espacio común con el objetivo de generar puentes, intercambios y sinergias con el fin de alcanzar progresos metodológicos y conceptuales en este terreno, y generar con ello nuevos conocimientos y prácticas.

El grupo PAC nace, pues, con voluntad de construcción compartida de códigos y lenguajes desde la heterogeneidad conceptual y profesional de la creatividad y la cultura, la comunidad y la participación. Pero también desde una manera común de 'entender éste "compartir" y "construir" como un proceso pedagógico. Este proceso ha aportado (y continuará aportando), como valor añadido, la creación y fortalecimiento de una red relacional en el seno del propio grupo y la red de artibbarri. Y es precisamente desde esta red donde se ha coordinado esta investigación que tienes entre tus manos, a partir de la primera convocatoria abierta de la Secretaria de Cultura para generar una serie de proyectos en colaboración on las entidades que forman parte de Artibbarri. Bajo este marco la red de Artibbarri decide presentar este documento de guía o itinerarios de buenas prácticas como proyecto propio de Artibbarri.

El origen de esta investigación así responde a varios objetivos compartidos desde el grupo y la red de artibbarri para responder a varias necesidades de las diversas entidades y profesionales del sector que nos hemos ido encontrando:

En primer lugar queremos desatacar la importancia de poder desarrollar investigaciones en el campo de lo social que sean participativas y prácticas para el sector, que puedan comunicar y dar respuestas a los intereses y complejidades del trabajo de políticas culturales, sociales y comunitarias.

En segundo lugar queremos subrayar la especial importancia a la generación de una serie de útiles o caja de herramientas que sean eficaces de cara al conjunto de profesionales que forman la red de Artibarrri. Es decir destacamos aquí la importancia de un conocimiento práctico, que sin desdeñar los marcos teóricos, genere una reflexión que pueda mejorar las prácticas en el sector, produciendo nuevos conocimientos prácticos.

En tercer lugar, con esta investigación pretendemos construir nuevos discursos, relaciones y saberes estructurantes a nivel del trabajo profesional en el sector de las artes, el trabajo comunitario y la cultura, que de algún modo sirvan para incidir directamente en las políticas culturales, comunitarias y sociales. Aquí pretendemos pues demarcar la importancia política del trabajo en red de artibarrri ,y el grupPAC como parte de esta red, siempre se han propuesto, esto es, incidir en la legitimación, profesionalización y extensión en nuevas formas políticas de trabajar la cultura, la participación y la acción social.

GrupPAC

INDICE

Introducción.....	5
1. ¿Arte para la Intervención Social?.....	8
2. Buenas Prácticas.....	10
a. Sobre la Gestión de los Proyectos Artísticos	
De Intervención Comunitaria.....	11
b. De Proyectos a Procesos: La sostenibilidad como meta.....	18
Sostenibilidad Técnica.....	20
Sostenibilidad Interinstitucional.....	24
Sostenibilidad Financiera.....	27
Empoderamiento Comunitario.....	30
Sostenibilidad Político-Institucional.....	35
3. Reflexiones Finales.....	39
a. Intervención y Arte: ¿políticas sociales o políticas culturales?.....	39
b. Participación: micro y macro política.....	40
c. Procesos y Productos.....	42
Bibliografía.....	43
Anexo 1: Narrativa de los Casos.....	44
Anexo 2: Metodología.....	60
Anexo 3: Otros marcos de Buenas Prácticas.....	62

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70 hasta nuestros días, ha habido una significativa proliferación de proyectos de intervención social que integran la creación artística como metodología para lograr algunos de sus objetivos. Por mencionar sólo algunos ejemplos: radios comunitarias, teatro foros para padres y madres, poesía desde los suburbios, documentales recuperando la memoria de un barrio o de un pueblo entero, jóvenes poniendo sus graffitis al servicio de una visión esperanzadora de la comunidad. Artistas poniendo sus habilidades al servicio de proyectos de transformación. Entidades e interventores sociales gestionando las múltiples relaciones y negociado entre los intereses en juego. De un modo u otros, personas creando juntas, inventando el mejor futuro posible.

Las experiencias son múltiples en Cataluña y en otros países de Europa, y existe un cúmulo de aprendizajes alrededor de los conceptos, metodologías y objetivos. Por un lado hemos aprendido que la participación colaborativa en proyectos artísticos de intervención social logra movilizar energías que otras formas tradicionales de intervenir no logran, es decir, que las personas participantes experimentan el cambio de una forma vivencial. Por otro lado, también sabemos que con los proyectos de arte colaborativo, algunos colectivos recuperan la voz frente a la comunidad; se tejen puentes interculturales, o se estrechan lazos intergeneracionales. Pero, ¿Realmente es tan fácil que todo salga bien y que todas las personas se beneficien? ¿Es frecuente encontrar artistas dispuestos a abandonar parte de su protagonismo para dárselo a la comunidad? ¿Llegan los participantes a sentirse “dueños” de los proyectos? ¿Hay instituciones públicas dispuestas a financiar este tipo de programas? ¿Se llega realmente a favorecer el desarrollo comunitario integral o se queda el beneficio en aquellos que están más cerca del proyecto? ¿Qué pasa con el resto de miembros de la comunidad que no se involucra directamente? ¿Es posible que los distintos grupos de la comunidad, los artistas, las entidades y las instituciones estatales se pongan de acuerdo? A la par de la constatación de los beneficios que proporciona este tipo de proyectos, hay también una larga lista de testimonios que constatan las dificultades, retos, obstáculos y problemas con los que se enfrentan y que pueden acabar por minar sus potencialidades. Es fundamental aprender de las experiencias exitosas y reflexionar sobre los errores de las que no lo son tanto, para aprovechar el conocimiento que se genera desde la vivencia.

De esta forma, el GrupPAC movido por el esfuerzo de aprender de la experiencia y de comprender cómo es que estos proyectos devienen en experiencias valiosas y transformadoras, se implica en el presente estudio que pretende generar un marco de “Buenas Prácticas” artísticas en proyectos comunitarios. Para ello, nos hemos acercado a conocer 4 proyectos específicos de los 9 que la red ARITIBARRI propuso inicialmente para ser estudiados. Los ejes que sirvieron para poder seleccionar esta muestra intentaban identificar las variables de trabajo de cada proyecto, para alcanzar una muestra rica, variada y diferenciada. Estas variables se centraron en:

- Proyectos a largo plazo con participación de diversas entidades e instituciones.
- Proyectos fomentados por entidades de larga historia y trabajo en el ámbito comunitario y intervención artística.
- Proyectos de alta complejidad en su gestión y desarrollo, que normalmente son evaluados con memoria de cara a la administración.
- Proyectos que involucraban una amplia gama de agentes y personas.

- Proyectos interdisciplinarios que transitaban entre el ámbito de participación urbana, el desarrollo comunitario y el trabajo artístico creativo con un claro afán de transformación social
- Proyectos donde el proceso artístico conllevaba varios talleristas/artistas, y la producción colectiva de conocimiento e intercambio de experiencias, y que no dependía de la sola intervención del artista, sino de la compleja planificación de la entidad impulsora.
- Proyectos que fuesen representativos de distintas expresiones artísticas.
- Proyectos que fuesen representativos de los diversos contextos de intervención (rural-urbano, barrios específicos-contexto disperso, etc.)
- Proyectos que estuviesen dirigidos a distintos colectivos y realidades sociales.

La aproximación a los proyectos se realizó a través de entrevistas, observación participante y lectura documental; cada proyecto ha sido analizado por separado (Anexo 1), y posteriormente se ha hecho un análisis comparativo a partir de unos ejes comunes, para poder extraer todas aquellas prácticas o piezas que se han considerado relevantes para explicar el éxito de los distintos proyectos. Para mayor detalle sobre la metodología, consultar el Anexo 2.

El producto que emerge de esta reflexión, pretende ser un documento que contenga elementos que orienten la reflexión, planificación y/o evaluación de proyectos de arte y desarrollo comunitario, partiendo precisamente de la sistematización de las experiencias analizadas. Por ello, en el texto se entremezclan reflexiones o criterios conceptuales, contraste con experiencias prácticas, esquemas y diagramas que clarifican algunas ideas y que pueden ser utilizados como herramientas para dinamizar la reflexión de otros proyectos similares. Partimos de un concepto crítico de las denominadas “buenas prácticas”, porque creemos que cualquier proyecto es siempre sujeto de mejorar a partir de la reflexión interna y colectiva, y a partir de la constante adaptación a los retos que le plantea la realidad cambiante. Por ello, también se plasman en el documento aquellos aspectos, debates o preguntas que permanecen abiertas a la discusión y promueven la reflexión.

El presente documento se divide en 3 apartados principales: El primero presenta una visión global y resumida de los aspectos conceptuales que subyacen al trabajo de los proyectos investigados y al trabajo de investigación en sí mismo. En un segundo apartado se presenta el aporte central de esta investigación: la identificación de buenas prácticas, experiencias interesantes, líneas de trabajo y reflexión desarrolladas a partir de la observación de los proyectos. Se divide a su vez en 2 sub-apartados: el primero se desarrolla alrededor de una tipología de proyectos a partir de sus inicios y las potencialidades/dificultades reconocidas en cada tipo de proyecto. El segundo sub-apartado presenta un modelo de sostenibilidad de proyectos sociales, identifica criterios y los contrasta con las experiencias analizadas. También desarrolla algunas recomendaciones para fortalecer cada uno de los ámbitos de sostenibilidad señalados (Política, Técnica, Financiera, Interinstitucional y Comunitaria), plantea algunos debates abiertos como elementos de discusión y reflexión, así como menciona algunas otros proyectos con experiencias interesantes en cada tema (Visto y Oído). El tercer y último apartado, se organiza a partir de unas reflexiones más amplias que se fueron identificando en el análisis de la información, pero que no cabían en el marco analítico de la sostenibilidad.

Debido a la amplitud de experiencias y actores involucrados, los hallazgos y propuestas son relevantes para un amplio número de actores vinculados a procesos y proyectos de arte y/o intervención social. Un trabajador comunitario interesado en explorar nuevas formas de generar participación, un artista interesado en explotar la potencialidad colectiva y transformadora de la creatividad, miembros organizados o no de una comunidad ávida de convertirse en actores de su propio desarrollo, e incluso gestores de apoyos económicos y/o

técnicos a este tipo de proyectos interesados en contar con un marco para valorar su impacto y sostenibilidad, tendrán todos algo interesante que extraer de este texto. Texto que ha sido elaborado con el objetivo no de ofrecer verdades absolutas, sino puntos de partida, cuestionamientos para seguir construyendo de forma colectiva, creativa y transformadora.

1. ¿ARTE PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL?

Si. No es tan loca la idea. Es de hecho una idea que ya se viene desarrollando desde hace muchos años en distintas partes del mundo, y que ha ido generando distintos conceptos, metodologías y técnicas. El arte, como ya se empezaba a señalar en la vanguardia modernista, surge de una estrecha vinculación entre estética y política; es un producto cultural, y como tal, es una herramienta al alcance de todos aquellos entramados que transmiten y transforman la cultura. Sin embargo, los conceptos *Arte* e *Intervención Social* pueden tener muy distintas definiciones, y por ello quizá sea necesario empezar por señalar aquellas claves conceptuales que de alguna manera vertebran el trabajo de los distintos proyectos y entidades que conforman la red de Artibarri, y que han servido también como encuadre de este trabajo de investigación.

Quando hablamos de **arte y creatividad**, lo hacemos desde una concepción democratizada de los términos; la creatividad no es un don individual reservado para unos pocos que se dedican a producción de obras que expresen de forma estética los valores preponderantes en su entorno social, cultural y económico. El arte y la creatividad son considerados desde dos claves: son recursos colectivos (no individuales) que los miembros de una comunidad pueden poner al servicio de la transformación social (no de la reproducción social). En ese sentido, conceptos como arte participativo, el arte “socialmente comprometido”, el arte colaborativo, el arte relacional o dialógico, son todos testimonios de esta tendencia en las artes contemporáneas de convertirse en herramienta-espacio de diálogo y transformación social.

La **Intervención social** abarca una gran amplitud de prácticas profesionales que intentan promover acciones sistemáticas para transformar el estado de las cosas vistas como problemáticas en determinados contextos sociales, a partir de demandas provenientes de diferentes entes sociales (Montenegro, 2001; Blanco, 2007). Dentro de este gran concepto, los **modelos participativos** intentan vincular a los distintos agentes y miembros de los colectivos involucrados en las problemáticas, asignándoles cuotas de participación en alguna o en todas las fases de la intervención, de manera que no sean meros receptores sino sujetos activos en su propio desarrollo y proceso de transformación social.

De la lectura de ambos encuadres conceptuales se desprende el tercer concepto que termina de perfilar la identidad particular de estos procesos y proyectos: La participación. Si la intervención se plantea la transformación, el arte aporta herramientas útiles para (re)interpretación colectiva de la realidad y la búsqueda de alternativas que respondan a las necesidades de todos los actores involucrados.

No obstante lo clara que pueda parecer esta lógica, también hemos de reconocer que existen prácticas denominadas “participativas”, que se alejan de los objetivos que abrazamos, y podrían terminar rompiendo la armonía entre los tres conceptos- prácticas (arte, intervención y participación). Por lo tanto, es necesario un último recuadro conceptual que nos haga reconocer con más claridad, aquellas ideas sobre las que fundamentamos nuestro quehacer:

La **participación** es un método o estrategia que permite a los distintos actores vinculados en una problemática o un territorio particular, adquirir conocimientos sobre su realidad, ir desarrollando acciones que respondan a los problemas o necesidades identificados, fortaleciendo con esto la dimensión relacional y el empoderamiento. La participación es un proceso dinámico que va cambiando en la medida en que distintos actores se van involucrando con distintas intensidades, a partir de los objetivos inmediatos y/o los objetivos de largo plazo que dinamicen la participación, y a partir de los equilibrios entre los intereses de los distintos actores participantes.

A la luz de estos planteamientos, también los sujetos “artista” e “interventor social” se revisten de unas cualidades particulares: ambos son dinamizadores de procesos, miembros de un entramado que se va configurando a sí mismo y que va redefiniendo los roles que todos los actores juegan según se vayan dando las cosas. Si el arte participativo es un agente activo de la democracia vivida, artista e interventor son gestores de un proceso de construcción colectiva, facilitadores de herramientas que sirvan al grupo-comunidad para expresarse, manifestarse, organizarse y transformar su entorno. Probablemente una de las mejores definiciones que sirven para explicar y dar cuenta de la sinergia que surge entre el arte y la intervención social, viene de la práctica denominada Desarrollo Cultural Comunitario (Adam, 2001). Dicha práctica sostiene que la expresión, la comunicación y el dominio técnico a través del arte codifican poderosamente algunos valores culturales, trayendo significados experienciales a la superficie consciente para que puedan ser explorados y trabajados. Este tipo de trabajo comunitario permite que los participantes tomen conciencia de su propio poder como productores de cultura, y a que utilicen ese mismo poder para resolver problemas y atender temas de alta relevancia para ellos y sus comunidades.

Debates Abiertos

El arte... ¿es un medio o fin en estos proyectos?

En este sentido, surge una interrogante ¿Se debe considerar al arte desde su valor intrínseco o extrínseco?, ¿desde su valor en sí mismo o en función de su utilidad para conseguir otros objetivos? No es un debate con fácil solución, porque cada uno de los actores involucrados puede estar interesado más o menos en inclinar la balanza hacia un lado determinado. Aunque los artistas tienden a ser los actores más entusiasmados con que el proyecto “produzca” obras de buena calidad, también los participantes se benefician y les gusta tener una “obra digna” como testimonio del camino recorrido. Y aunque los interventores sociales sean los que se preocupan más por que se enfatice en el proceso de creación colectiva, en las dinámicas generadas, en los procesos de aprendizaje, también los artistas y los participantes se benefician de reflexionar colectivamente sobre estas cuestiones. Ante la cuestión del arte en tanto que producto o proceso, la respuesta más fácil de dar, pero el equilibrio más difícil de conseguir, sería ambos. La experiencia de varios artistas en proyectos de intervención social ha llegado a la conclusión de que este es uno de los espacios de negociación más importante entre los actores involucrados y que por tanto debe mantenerse como un eje de discusión y reflexión permanente.

2. BUENAS PRÁCTICAS

Todos los proyectos que se inscriben en la categoría de Proyectos Artísticos para la Intervención Social, deben compartir unas metas y unas aspiraciones comunes. Independientemente de las metodologías, de los objetivos específicos, de los grupos meta, etc., la transformación social es el motor que les dinamiza. De esta manera, aspectos como el fomento del capital social, la reducción de la exclusión social (o la generación de espacios de inclusión social), el fortalecimiento de la organización comunitaria, la reducción de las desigualdades, etc., son solamente algunas de las aspiraciones que impulsan este tipo de proyectos.

Iniciaremos presentando brevemente los 4 casos analizados¹, para posteriormente iniciar con el análisis y sistematización que estos proyectos han desarrollado:

Datos Básicos de los Proyectos Analizados	
PROYECTO "MIRADAS MINERES"	PROY. PARA NIÑOS Y PADRES DEL BARRIO DEL BUEN PASTOR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ENTIDADES COORDINADORAS: Teleduca/Museu de les Mines de Cercs. ➤ UBICACIÓN: Comarca del Berguedà ➤ OBJETIVO: Creación de vínculos intergeneracionales a través del trabajo de la memoria histórica, recuperación de relatos orales de abuelos/as mineros/as del Berguedà, creación de materiales para difundir las voces y testimonios. ➤ METODOLOGÍA: Dinamización social y cult., trabajo colaborativo intergeneracional, expresión con recursos plásticos y audiovisuales. ➤ EXPRESIÓN: Audiovisual, fotografía, nuevas tecnologías, técnicas plásticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ENTIDADES COORDINADORAS: Forn de Teatre Pa'tothom/CEIP Bernat de Boil. ➤ UBICACIÓN: Barrio del Buen Pastor, Barcelona. ➤ OBJETIVO: Mejorar las relaciones de la Comunidad educativa, generando un espacio de reflexión sobre problemáticas y dinámicas que afectan al barrio. ➤ METODOLOGÍA: Teatro Foros con Madres y Padres de familia, y talleres de Teatro con niños y niñas. ➤ EXPRESIÓN: Teatro Social.
PROYECTO "VEINS"	PROY."ESPACIOS PROFESIONALES UNIDOS POR EL FLOW"
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ENTIDADES COORDINADORAS: Artescena. ➤ UBICACIÓN: Cardedeu. ➤ OBJETIVO: Generar diálogo intercultural a partir de la realización de una serie de televisión que presente realidades e historias vividas en Cardedeu. ➤ METODOLOGÍA: Dinamización Social Intergeneracional e intercultural. ➤ EXPRESIÓN: Audio-visual y teatro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ENTIDADES COORDINADORAS: Kasal de Jòvenes de Roquetes. ➤ UBICACIÓN: Barcelona. ➤ OBJETIVO: Fortalecer las habilidades Artísticas y técnicas de artistas urbanos, para favorecer la consolidación de compañías artísticas profesionales. ➤ METODOLOGÍA: Dinamización social a través del lanzamiento de un CD y una obra teatral, y el fortalecimiento de a asociación "Unidos por el Flow". ➤ EXPRESIÓN: Hip-Hop, Teatro social y nuevas tecnologías.

¹ Para una información más detallada se puede consultar el Anexo 1: Narrativa de los Casos

Dado que este es un campo de desarrollo teórico y metodológico sumamente fértil en los últimos años, no pretendemos que el ejercicio de buscar, analizar y sistematizar buenas experiencias sea precisamente novedoso. Pero si pretendemos proveer al lector con un marco alternativo y complementario a otros criterios de buenas prácticas que ya han sido desarrollados y sistematizados (ver Anexo 3), que se fundamente en un modelo integral de sostenibilidad y transformación social. En un primer momento (apartado a), presentaremos un análisis de cómo el contexto en el que se han iniciado estos proyectos, ha determinado algunas potencialidades y algunas limitaciones en su gestión. En un segundo y más profundo análisis (apartado b), se intenta identificar aquellos elementos de los proyectos que van construyendo condiciones para la sostenibilidad de los mismos y la consolidación de procesos de transformación social.

a. Sobre la Gestión de los Proyectos Artísticos de Intervención Comunitaria

Un proyecto es un proceso dinámico, que va cambiando de acuerdo con las posibilidades, a las restricciones del contexto, al equipo de trabajo, a las alianzas, a la participación de las personas. Muchas veces, cuando se compara lo que un proyecto pretendía hacer con lo que finalmente pudo hacer, resulta evidente una serie de cambios que responden a distintas lógicas, y que no siempre significan que el proyecto no ha tenido éxito. ¿Puede un proyecto que no ha alcanzado sus objetivos, ser considerado como un éxito? En este tipo de proyectos si, porque los objetivos inmediatos a veces funcionan como excusas para lograr otros objetivos de proceso mucho más importantes a largo plazo. En este sentido, resultan tan importantes como los objetivos, algunos criterios generales de la gestión de proyectos. A continuación se analizarán algunos de estos criterios que han sido determinantes en las experiencias analizadas, y a partir de los cuales podemos aprender algunas cosas.

El punto de arranque

Muchas veces los proyectos surgen de coyunturas, de oportunidades particulares, incluso de casualidades... pero es importante reconocer cómo distintos puntos de partida determinan distintas posibilidades para los proyectos. Sin embargo, el propósito de esta reflexión no es categorizar los proyectos señalando unos peores y otros mejores, sino que intenta precisamente evidenciar aquellas potencialidades y desventajas con las que se tiene que jugar y que se tienen que contrarrestar para llevar el proyecto al mejor desempeño posible. En los proyectos analizados, se reconocieron dos criterios que determinaban sus distintos puntos de partida y por tanto, sus distintas posibilidades principales: ¿Quién lo encarga? y ¿qué tipo de necesidad social lo justifica?.

Cuando nos referimos a ¿Quién lo encarga?, encontramos dos posibilidades fundamentales: que sea un **proyecto autónomo**², que surge como iniciativa particular desde una entidad con intenciones de incidir en un territorio o una problemática dada. La otra posibilidad es que sea un **proyecto encargado** por un ente externo, que surge como una demanda institucionalizada también de atender un territorio o una problemática dada. La diferencia es sutil, pero determina muchas de las posibilidades del proyecto, como: el apoyo institucional del que goce, las posibilidades de trabajo en red, las plataformas de convocatoria, los recursos, etc.

² La autonomía se refiere al surgimiento de la idea y elaboración del proyecto por parte de una única entidad o grupo de personas, y no tanto a la gestión autónoma (a nivel financiero) del proyecto.

Por el otro lado, los proyectos también varían según la necesidad social que los justifica. En este sentido, no hay posibilidades cerradas, sino que las posibilidades se van configurando a lo largo del tiempo y a lo largo de un *continuo* que va desde **necesidades sociales agudas** hasta **necesidades sociales difusas o riesgos sociales**. En el primer extremo, el agudo, encontramos aquellas necesidades sociales que son percibidas como urgentes, entendidas como prioritarias, que plantean un problema sentido para la población y/0 que incluso ya han sido causa de conflictos abiertos. En el otro extremo, el difuso, estarían aquellas situaciones que actualmente no son un problema, que aunque puedan ser riesgos latentes, la percepción de urgencia o peligro es muy variable dado que no han generado expresiones de conflictividad particulares. Y decimos que no son posibilidades cerradas, porque puede ser que un hecho con repercusión mediática cambie el perfil de una necesidad de un día para otro, o que estemos hablando de una necesidad aguda para las personas afectadas, pero imperceptible para el resto de la población.

Cuando se cruzan estos dos criterios, surge una “tipología” de proyectos a partir de su punto de arranque (cuadro 1). Esta distinción no pretende señalar “buenos” o “malos” proyectos, pues cada una de las tipologías puede presentar tantas potencialidades como limitaciones.

Cuadro 1. Matriz de categorías de proyectos según su punto de partida

		¿Quién lo encarga?	
		Encargo externo	Proyectos Autónomos
¿Qué tipo de necesidad lo justifica?	Necesidad social aguda	A (Ej.: Proyecto de Teatro para niños y padres del CEIP. Bernat de Boil)	C (Ej. Espacios Profesionales Unidos Por el Flow)
	Riesgo/Necesidad social difusa	B (Ej.: Proyecto Miradas Mineras)	D (Ej. Proyecto “Veíns”)

Fuente: elaboración propia

A continuación, describiremos las potenciales características facilitadoras y las potenciales características limitadoras de cada uno de estas categorías (A, B, C y D), utilizando elementos de cada uno de los 4 proyectos que puedan ilustrar algunos de los puntos. Al hablar de “*potenciales*” características se debe entender que no todas las características mencionadas en cada una de las categorías, han sido de hecho identificadas en los 4 proyectos que son objeto de esta investigación. La descripción se ha realizado también a partir de otros ejemplos y experiencias analizadas o conocidas por el investigador; si la característica ha sido identificada en las experiencias que son objeto de este estudio, se menciona específicamente.

**A. Proyectos que surgen de encargos externos+necesidades sociales agudas:
(Ejemplo: Proyecto de Teatro para Niños y Padres del CEIP Bernat de Boil)**

	Características Facilitadoras	Características Limitadoras
La estructura de gestión (si es descentralizada, en red, co-gestión, etc.)	El hecho de ser convocado por una “tercera” entidad (la escuela), favoreció una estructura de gestión en la que intervienen varios puntos de vista, varias posturas y esto permitió mayores recursos para buscar soluciones. También sucedió que al ser un problema agudo del que todas las personas eran conscientes (relaciones humanas deterioradas), se encontró mayor predisposición para participar y realizar planes de acción, coordinarse, negociar, etc.	Debido a la agudeza de la problemática, la estructura puede verse sometida a mucha presión externa, y esto la puede forzar a tomar cursos de acción inmediatos que no sean los más deseables en el largo plazo. Si la entidad que solicita el encargo es poco flexible para aceptar o tolerar discrepancias, esto puede minar el éxito procesal del programa.
El encuadre del proyecto (si se enmarca dentro de un proceso más amplio de desarrollo o no)	Los proyectos surgidos de necesidades agudas tienen el riesgo de enfocarse o preocuparse demasiado en la problemática visible, y no identificar otras problemáticas conexas o asociadas, ni hacer un análisis profundo de las causas. En el caso que sirve para ejemplificar el tipo A, fue favorable la apertura que mostró el CEIP para que se pudiera trabajar de forma integral, así como la capacidad que mostró Pa'tothom para ir encontrando formas de intervención que involucraban a otros actores, generaban coordinación y permitían un abordaje más amplio (se fueron incorporando los talleres de teatro con niños, y el tratamiento de problemáticas específicas).	
Monitoreo y la evaluación (que tan relevante, fácil o difícil resulta realizar estas acciones)	Si hay una problemática aguda y una entidad que solicita el proyecto, se puede decir que se cuenta con dos fuertes pilares sobre los cuales basar un marco de monitoreo y evaluación: En el caso del proyecto de teatro, había una problemática “visible” y esto facilitó el que se identificasen algunos objetivos o metas precisos, que puedan tener un seguimiento. También que el proyecto estuviese encargado desde el CEIP a una entidad externa, permitió que de forma implícita se fuera haciendo una valoración paulatina y objetiva del progreso y desempeño del proyecto. Aunque no había un sistema formal de monitoreo, si había un espacio de discusión y negociación sobre aquellos aspectos que demostraban o no, avances en la problemática inicial.	El riesgo mayor de este tipo de proyectos es la urgencia, ya que esto puede llevar a que se intente implementar un programa de intervención sin que esté suficientemente claro lo que se persigue y cuales serán los criterios para monitorearlo.
El apoyo y participación local	Los proyectos que surgen de necesidades sentidas tienden a tener poder de convocatoria y a generar dinámicas de	Una de las potenciales dificultades es que la agudeza del problema genere cierta polarización entre los actores

	participación, dado que el ser “afectados” puede movilizar a las personas a involucrarse en las acciones. Si se aprovecha esta fuerza dinamizadora y se empodera a las personas, el proyecto puede generar procesos interesantes.	comunitarios, y que esto dificulte el diálogo y la participación de todos y todas. En el caso del Teatro para niños y padres, ocurrió que algunas personas se sintieron “desplazadas” por la incorporación de nuevas personas al ambiente escolar...
--	---	--

**B. Proyectos que surgen de encargos externos+necesidades sociales difusas:
(Ejemplo: Proyecto Miradas Minereras)**

	Características Facilitadoras	Características Limitadoras
La estructura de gestión	En términos generales, las estructuras de gestión que son más amplias y diversas tienen mejores posibilidades en función de los recursos que tendrán disponibles para desplegar. En el caso específico de un proyecto que trabaje con necesidades sociales difusas, esto permite además que no exista una urgencia acuciante, y que esto permita que el proceso se vaya desarrollando poco a poco, a un ritmo que permita la consolidación de la participación de todos los actores. El proyecto Miradas Minereras ha generado esta buena coordinación entre las entidades que lo coordinan.	Dado que es una necesidad social difusa o poco concreta, puede ser difícil proponer elementos o una visión capaz de congrega a distintos actores en torno a una estructura de acción que parta desde el inicio.
El encuadre del proyecto	Si se logra desarrollar una visión amplia del problema, y la entidad que hace el encargo asume el liderazgo o la participación activa para una acción integral, se puede ir consolidando un programa comunitario global de largo plazo.	Si no se logra desarrollar una visión amplia y que congrege distintas visiones, el proyecto puede ir perdiendo su capacidad de convocatoria al percibirse como poco útil o de poco aporte.
Monitoreo y evaluación	La dinámica que se da en los proyectos con una entidad que encarga el proyecto y otra que lo ejecuta, ofrece posibilidades para plantear un sistema de monitoreo y un marco de evaluación que realmente sea efectivo para ir aportando criterios para mejorar el desempeño y el alcance de los resultados.	La poca concreción de los proyectos surgidos de necesidades difusas, puede dificultar que haya claridad sobre objetivos, criterios de seguimiento y evaluación, etc. esto puede provocar que se hagan muchas actividades pero sin necesariamente una claridad sobre lo que se está logrando o porqué se está haciendo, lo cual puede llevar a cierto desgaste.
El apoyo y participación local	Si no hay una necesidad directa y objetiva, se pueden buscar argumentos más	Sin embargo, el mismo factor de no estar enfocado en una necesidad social, puede hacer

	<p>amplios para favorecer la participación de las personas, y se puede obtener una diversidad y representatividad mayores. En el caso del Proyecto Miradas Mineras, se ha ido potenciando la participación y mayor implicación de los distintos actores, permitiendo que sean ellos y ellas mismas quienes van ayudando a definir las rutas del proyecto.</p>	<p>que la forma de vinculación de algunas personas sea muy débil o poco comprometida, ya que no hay nada “en juego”.</p>
--	---	--

**C. Proyectos autónomos que surgen de necesidades sociales agudas:
(Ejemplo: Proyecto Espacios profesionales Unidos por el Flow)**

	Características Facilitadoras	Características Limitadoras
La estructura de gestión	<p>Los proyectos autónomos tienen la ventaja de ser gestionados de una manera más ágil, dado que no existe la necesidad de negociar y ponerse de acuerdo entre los distintos puntos de vista. En ese sentido, pueden tener mayor habilidad para irse adaptando e ir tomando decisiones rápidas que puedan ir atacando el problema en cuestión.</p>	<p>La misma situación de ser una estructura reducida unilateral, puede ser un aspecto que le haga perder fuerza al proyecto ya que puede no ser representativo de las distintas posiciones en juego para la resolución de la problemática, o que no se cuenten con los recursos necesarios para atender la problemática.</p>
El encuadre del proyecto	<p>Dado que el proyecto es liderado por una estructura cohesionada y que comparte una visión, esto podría facilitar que con la excusa del proyecto puntual, se genere una visión institucional de lo que se necesita trabajar en la comunidad, y que se puedan congregar y organizar otras iniciativas sinérgicas.</p>	<p>El riesgo mayor es que la estructura reducida y la urgencia del problema hagan caer a la entidad en un círculo de activismo sin claridad estratégica sobre los cambios que se quieren generar en la comunidad a largo plazo y de forma integral. En el caso del Proyecto “unidos por el Flow”, la agudeza no estaba dada por la problemática sino por la urgencia de entregar los productos (CD y obra de teatro), y esto ocasionó que se perdiera un poco de vista el fortalecimiento de la asociación, y los objetivos más amplios del proyecto.</p>
Monitoreo y la evaluación	<p>Si el grupo o entidad que lidera el proyecto ha hecho una buena planificación, coherente y sólida, el sistema de monitoreo y la evolución serán sencillos de implementar y podrán dar insumos para la retroalimentación y la mejora constante del proyecto.</p>	<p>La mayor desventaja de los proyectos autónomos es la falta de recursos económicos y humanos contrastada con la urgencia de la demanda, por lo que los que se tienen se destinan a las tareas de intervención y dinamización directa, dejando poco margen para el monitoreo y la evaluación. Aunque la</p>

		experiencia de Unidos por el Flow se presenta como modelo por su impacto mediático, ha hecho falta recursos o apoyo para montar un sistema con criterios claros de seguimiento para la retroalimentación
El apoyo y participación local	Los proyectos que trabajan necesidades sociales agudas, tienden a tener un alto potencial de generar y estimular a la participación. Esto ocurrió con Unidos por el Flow, que ha generado todo un proceso de activación y dinamización de los jóvenes dedicados al Hip-Hop, ha permitido la emergencia de liderazgos y la cercanía/unidad de todo el colectivo.	Sin embargo, la dificultad es ser una única entidad que quizá no cuente con todos los recursos, la visión o las posibilidades de gestionar este deseo de participar, de canalizar todas las iniciativas, etc.

**D. Proyectos autónomos que surgen de necesidades sociales difusas:
(Ejemplo: Proyecto “Veïns”)**

	Características Facilitadoras	Características Limitadoras
La estructura de gestión	Es mucho más flexible y adaptable, ya que es reducida y no tiene una urgencia que imponga presión.	Sin embargo, la acción “solitaria” dentro de una comunidad puede ser desgastante y poco gratificante. El caso del proyecto “veïns” es que las coordinadoras tenían que asumir muchas responsabilidades y contaban con poco apoyo externo.
El encuadre del proyecto	En teoría, la poca urgencia debería permitir la posibilidad de contar más tiempo para consolidar el proyecto, ir lo haciendo más integral y dirigirlo a áreas de interés.	Lo difuso del objetivo contrastado con la poca capacidad operativa que pueda tener la entidad, pueden generar desconcierto sobre el qué y para qué de las acciones.
Monitoreo y la evaluación	Aunque este tipo de proyectos podría precisamente irse consolidando a partir de un sistema de monitoreo y evaluación capaz de dar cuenta de los avances, el problema de la escasez de recursos (humanos y materiales) hace que esto sea muy poco frecuente. En el caso de “Veïns”, la dimensión comunitaria del proyecto permitía ir obteniendo retroalimentación sobre los alcances del mismo, pero faltaba la estructura para hacer un seguimiento de forma más sistemática.	
El apoyo y participación local	Se puede favorecer una estructura de participación amplia, ya que no estaría asociada a ninguna temática o colectivo particular. Esto permitiría que participasen las personas que lo desean y que	Cuesta más trabajo convocar, hacer que la gente se interese y permanezca interesada durante largos períodos. El caso de Veïns es paradójico porque aunque potenciaba la participación de sus

	<p>esto de condiciones para el empoderamiento. El caso de "Veïns" es interesante porque la misma metodología favorece que los participantes vayan siendo parte del montaje del espectáculo.</p>	<p>miembros, tenía dos limitaciones: el tipo de colectivos (jóvenes de instituto y personas mayores), carecían de la independencia, formación y recursos para involucrarse más directamente en la gestión. Y la otra limitación es que el vínculo de los participantes con el proyecto estaba más asociado con interés por desarrollar aspectos personales, y no tanto por realizar una acción social propiamente dicha, lo cual hacía que su implicación con el proyecto no fuera tan sólida.</p>
--	---	--

b. De Proyectos a Procesos: la sostenibilidad como meta...

El reto más grande de los proyectos de arte y desarrollo comunitario es convertirse en verdaderos procesos de transformación social. Aunque no siempre se pueda tener total control sobre el punto de partida, es importante que el proyecto se vaya ganando un espacio en la comunidad, que se vaya evidenciando su aporte (real y/o potencial), y que las condiciones para el cambio vayan siendo sostenibles.

La Sostenibilidad no es un concepto financiero o medio ambiental exclusivamente; es una estrategia aplicable a los proyectos sociales, que busca el que estos se vayan consolidando y generando dinámicas enraizadas en el territorio, animadas por distintos actores, tendientes a generar cambios estructurales, sólidas a nivel técnico y eminentemente participativas. Es importante intentar pasar de una visión de proyectos a una visión de procesos, lo cual lejos de ser una diferencia de simples términos, marca una serie de diferencias en el funcionamiento operativo y en la visión estratégica³.

PROYECTOS	PROCESOS
Unidimensionales y focalizados	Multidimensionales e integrales.
Visión de corto plazo (usualmente por la lógica de los financiamientos de un año)	Visión de largo plazo, usualmente materializados en planes estratégicos o planes comunitarios.
Gestionado por una o pocas entidades.	Interdependencia entre múltiples actores que gestionan, se coordinan, colaboran, etc.
Énfasis en trabajo de intervención directa.	Combina intervención directa con incidencia política
Dependientes de una o pocas fuentes de financiamiento	Dependiente de varias fuentes de financiamiento, e incluso capaces de generar fondos propios
Beneficiarios percibidos como usuarios	Beneficiarios percibidos como participantes.
Abordaje técnico poco estructurado, basada principalmente en pocas acciones concretas.	Abordaje técnico definido claramente, con visión programática y estratégica de ejes, acciones, metodologías, etc.

Es claro que la anterior es una polarización entre unos y otros, y que en realidad las experiencias transitan entre estos dos polos, dependiendo de los temas y los momentos. También es cierto que todos los procesos sociales inician siendo proyectos, iniciativas puntuales que se van complejizando y ampliando en función de ofrecer respuestas más integrales.

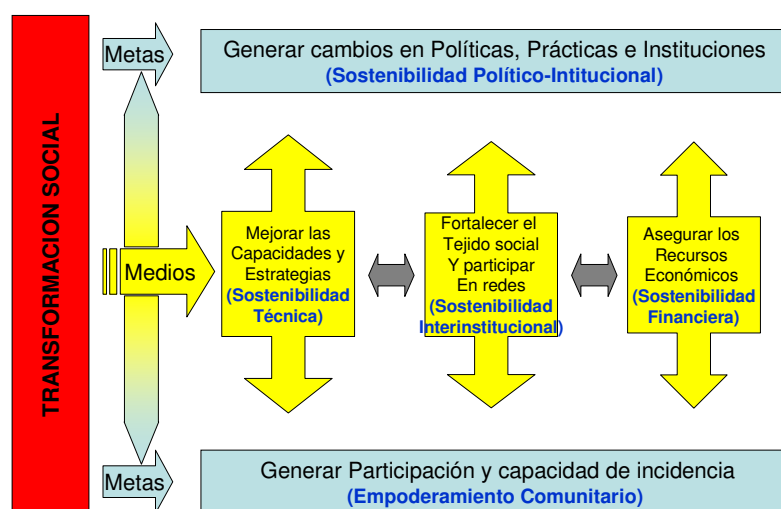
El marco de sostenibilidad que se presenta parte de la premisa de que los proyectos se consolidan en procesos globales de transformación social, en la medida en que se vayan consolidando ámbitos específicos: hay unos ámbitos referidos a la consolidación

³ Por Funcionamiento operativo nos referimos a aspectos como: la estructura organizativa, los protocolos o procedimientos, la conformación del equipo, etc. Por Visión Estratégica entendemos aspectos como: los objetivos y metas, la visión de transformación social, la vinculación con otros proyectos-redes, etc.

a nivel de organizaciones o proyectos (entendidos como medios), y otros ámbitos están más bien referidos a la consolidación de los cambios en los grupos o contextos objetivo (metas). A través de estrategias organizacionales bien elaboradas y conectados, no solo se van consolidando los ámbitos de sostenibilidad en tanto que medios (sostenibilidad técnica, sostenibilidad interinstitucional y sostenibilidad financiera), sino que se va aumentando las posibilidades de consolidar los ámbitos de sostenibilidad en tanto que metas (sostenibilidad político-institucional y empoderamiento comunitario).

Esquema global para la Sostenibilidad

-Interrelación estratégica entre ejes/ámbitos-



A continuación, iremos presentando los distintos ámbitos que conforman la sostenibilidad, sus factores o criterios, iniciando por los medios y seguidos por las metas. Luego de presentar los aspectos conceptuales y criterios de cada uno de los ámbitos, se presentan las Buenas Prácticas encontradas en los proyectos analizados y una reflexión sobre los riesgos que comporta el no desarrollar esta línea de trabajo. De manera distinta a como se hiciera en el apartado anterior, en el presente se irá haciendo referencia a los distintos proyectos sin ningún orden específico, sino que más bien en función de su capacidad de ejemplificar los criterios mencionados.

SOSTENIBILIDAD TÉCNICA- Medio

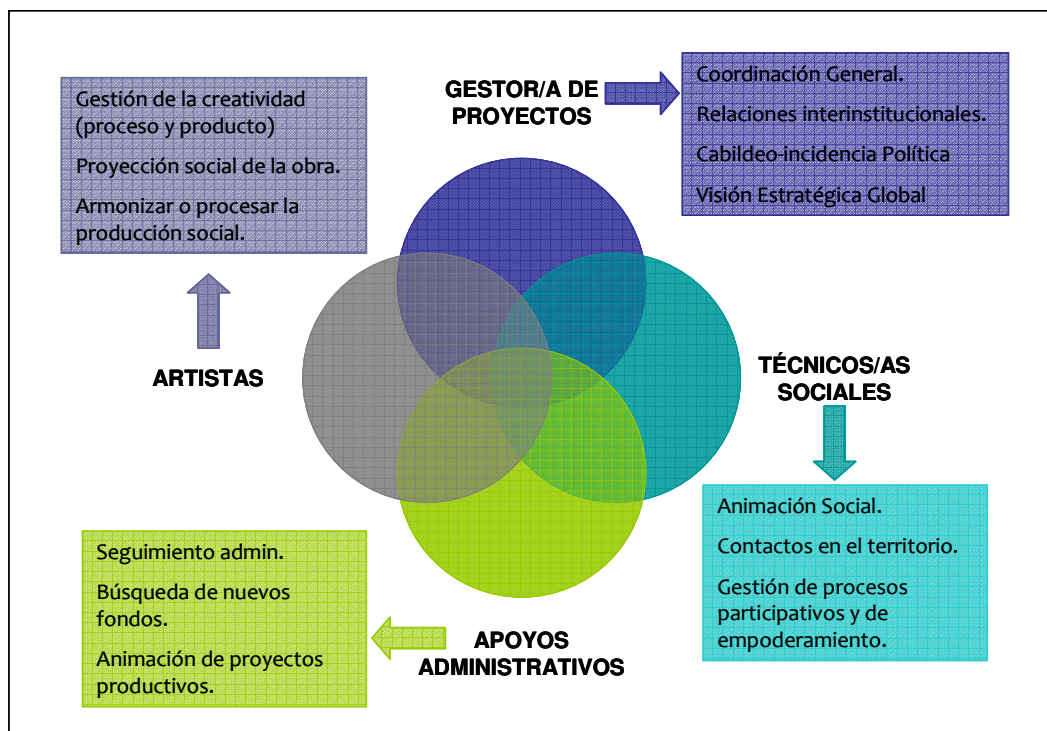
Tiene que ver con la capacidad que tiene un proyecto de ir consolidando su metodología de trabajo, de manera que constituye un saber que puede ser compartido, multiplicado y replicado por agentes comunitarios u otros profesionales. De esta cuenta, los tres factores que determinan este ámbito de sostenibilidad son: (a) el grado de sistematización de la metodología de trabajo; (b) las acciones orientadas a multiplicar y socializar la metodología; y (c) la multidisciplinariedad del equipo, entendida desde la multiplicidad de habilidades y roles diferenciados pero complementarios presentes en el equipo de trabajo.

Factor que favorece la sostenibilidad Técnica	Buenas prácticas identificadas	Riesgos de no tener este factor desarrollado
Grado de sistematización de la metodología de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto “Miradas Mineras” trabaja con una metodología particular, consolidada y sistematizada “Aprendizaje y Servicio”, sobre la cual se puede encontrar bibliografía, manuales y otras experiencias. - El proyecto “Teatro para niños y padres”, está actualmente en un proceso de ir logrando mayor rigor en sus intervenciones, y han realizado diagnóstico a través del teatro encubierto, que puede ser la primera piedra sobre la cual se construya un ejercicio de sistematización de la experiencia, de monitoreo de resultados, etc. 	Los proyectos que no tienen una metodología o un modelo de interacción claro (aunque esté abierto a actualizaciones y cambios), experimentan dificultades para: (a) establecer un plan de trabajo a largo plazo, pues van reaccionando un poco a partir de coyunturas, y (b) para dar cuenta de los logros obtenidos y el cómo se han ido obteniendo (o por qué no se han obtenido), pues su qué hacer se “diluye” y no es fácil explicar los cambios.
Acciones orientadas a multiplicar y socializar la metodología	Pa’tothom (entidad que coordina el proyecto “Teatro para niños y padres”) imparte un diplomado en Teatro para la intervención social, y este año sus estudiantes han hecho las prácticas colaborando con este proyecto, lo que constituye un interesante ejercicio de multiplicación, reflexión y aprendizaje sobre la experiencia.	Si no se multiplica la experiencia con agentes comunitarios y otros profesionales, se hace que el proyecto, el abordaje y el aprendizaje sobre el abordaje “dependa” exclusivamente de los técnicos que lo coordinan... si ellos desaparecen, el proyecto tiende a desaparecer...
Multidisciplinariedad en el equipo de trabajo ⁴ .	- El proyecto “teatre per a nens i pares” tiene una	Por un lado, hay un riesgo a nivel personal por parte de las

⁴ En el diagrama que aparece luego de este recuadro, se puede encontrar una descripción de los roles/perfiles necesarios para gestionar un proyecto de Arte y desarrollo Comunitario. Sin embargo, aunque se reconoce que sería ideal tener personas encargadas y especializadas en cada uno de estas funciones, se entiende que no siempre es posible. Por ello, resulta útil tener presente las distintas funciones que un proyecto tiene que contemplar, y luego distribuir las en función de las posibilidades contextuales. También se debe reconocer que algunas de estas funciones pueden ser asumidas por los propios participantes en el proyecto.

	<p>estructura en la que se dividen las responsabilidades dentro de los distintos perfiles y experiencias de sus miembros, y reciben incluso colaboraciones puntuales para momentos o necesidades concretos. La estructura es la de una persona que coordina el proyecto (relaciones institucionales, subvenciones, redes, etc.), otra encargada de la intervención-arte comunitario, una colaboración externa para la sistematización, y los estudiantes en prácticas que ayudaban en la planificación y evaluación de acciones específicas</p> <p>- El proyecto "Unidos por el Flow", que era gestionado dentro del Casal de Joves de Roquetes, también logró tener un equipo en el que se distribuían las responsabilidades y roles: un coordinador (encargado de la visión y seguimiento global, relaciones institucionales, negociación con donantes, etc.), una técnica de intervención (encargada del seguimiento específico de las acciones con los jóvenes), un equipo de artistas que daban los talleres, y refuerzo administrativo por parte del Casal.</p>	<p>personas que trabajan en estos proyectos, que puede llegar a afectar también al desarrollo del proyecto, y tiene que ver con la sobreesaturación de actividades, y la multiplicidad de funciones a cumplimentar. La posibilidad de experimentar desgaste emocional o laboral es alta en este tipo de proyectos que exigen muchas y distintas funciones por parte de quienes los coordinan. Por otra parte, claro, está el riesgo de que el proyecto no vaya logrando canalizar o gestionar todas las acciones que podría o debería para lograr todos los resultados posibles. Proyectos que van madurando y exigiendo un acompañamiento en "nuevos" caminos, pueden verse frustrados si no hay la capacidad técnica para dar salida a estas inquietudes emergentes.</p>
--	---	--

Perfiles/Tareas necesarias en un Proyecto de Arte y Desarrollo Comunitario



Fuente: Elaboración Propia

Recomendaciones para fortalecer la Sostenibilidad Técnica:

Para entidades o gestores de proyectos

- Mejorar la capacidad de sistematizar, documentar, monitorear e investigar las metodologías que utilizamos en el trabajo comunitario. Esto se puede lograr destinando recursos propios de los proyectos (tiempo, personas, etc.), pero también estableciendo alianzas con universidades, centros de investigación, entidades o profesionales a título particular.
- Publicar, presentar y compartir la experiencia en foros, encuentros o publicaciones del ámbito social; otros proyectos pueden beneficiarse de nuestra experiencia, así como nosotros podemos obtener retroalimentación importante.
- Desarrollar programas o procesos de formación con agentes comunitarios, de manera que aseguremos que la capacidad de guiar procesos creativos para el desarrollo comunitario, queda instalada en miembros de la misma comunidad.
- Valorar los distintos roles que deben de ser cubiertos dentro de la gestión de un proyecto de estas características, adaptándolo a las circunstancias internas y externas en las que se mueve el proyecto.

Para entidades o agencias donantes públicas/privadas

- Destinar fondos/recursos específicos para acciones de monitoreo, sistematización y evaluación de estos proyectos, de manera que se vaya consolidando un banco de experiencias y abordajes, ya sea a través de la financiación directa o del establecimiento de alianzas con universidades, centros de investigación, etc.
- Crear espacios donde se pueda compartir experiencias y reflexionar colectivamente sobre los retos que plantea la gestión de este tipo de proyectos.
- Utilizar las metodologías y modelos de abordaje construidos desde estas experiencias, para formar a técnicos e interventores públicos.

Debates abiertos

Artistas Polifacéticos

Uno de los aspectos más complicados para los artistas que participan en estos proyectos, es la versatilidad que tiene que tener: son gestores de fondos, coordinadores de gente, administradores, encargados de relaciones institucionales, asistentes de logística. Y artistas, claro. En varios de los proyectos que se analizaron, hubo una diferenciación clara entre el rol de los artistas y el rol de los gestores del programa. Esto permite que el artista pueda concentrarse en el proceso de creación colectiva, mientras que otras personas se encargan de la gestión administrativa, técnica y/o política, y por tanto se asegura el conseguir resultados satisfactorios en cada uno de los aspectos.

Trabajar para dejar de ser necesarios...

Una de las metas de los proyectos sociales es dejar de ser necesarios... es decir, llegar a un punto en que la demanda o la necesidad que justificó que se formaran, quede satisfecha del todo, o queden las estructuras para hacerlo. Una de las formas de lograr esto es precisamente generar la capacidad en la propia comunidad, partiendo siempre de los recursos propios y facilitando nuevas herramientas o marcos de trabajo, para que sean ellos y ellas mismas quienes tiren el proyecto adelante. Sin embargo, acá entra en debate una visión de sostenibilidad técnica con las distintas nociones sobre las habilidades o "dones" artísticos. La noción del artista como ser "iluminado" o con un "talento especial", pueden presentar un obstáculo para *ceder* el espacio/rol creativo a los miembros de la comunidad. ¿hasta donde es imprescindible el artista? ¿son las habilidades artísticas algo que se puede transmitir de la misma forma que otras habilidades para el trabajo comunitario?

¿quién ayuda a los que ayudan?

El trabajo en condiciones sociales adversas o con colectivos que han sufrido marginación social y deterioro en sus relaciones interpersonales, supone un grado de desgaste emocional para lo artistas/facilitadores que lidian con dichas problemáticas, incluso si parte de su rol es transformar estas problemáticas en una creación estéticamente agradable. Es por ello necesario que se contemplen programas específicos de Soporte psicosocial ("¿Quién ayuda a los que ayudan?") y en términos generales que se mejoren las condiciones de trabajo de estos artistas-técnicos sociales. También las condiciones de precariedad son factores que influyen en el desgaste emocional: las largas jornadas, los malos sueldos, la inestabilidad laboral, los cortos tiempos para entregar resultados, etc.

Visto y Oído...

El proyecto de Regeneración Urbana en el barrio de Fátima (Dublín) ha desarrollado una serie de materiales interesantes desde el punto de vista técnico acá descrito: un fuerte trabajo de sistematización que pone de manifiesto la multidisciplinariedad necesaria en un proyecto de desarrollo comunitario. También la orientación a la generación de capacidad en los actores comunitarios.

SOSTENIBILIDAD INTERINSTITUCIONAL- Medio

Se refiere a la capacidad que tenga un proyecto u entidad para generar o participar en redes temáticas o locales, insertándose así dentro de un marco de funcionamiento operativo y político de mayor envergadura. A continuación planteamos un esquema clásico de categorías de redes para comprender donde ubicamos las redes institucionales:

REDES TEMÁTICAS	REDES LOCALES
Son aquellas que se estructuran alrededor de un tema particular, de una metodología de trabajo, o de un sector de la acción social. Tienden a ser redes en las que hay un vínculo gremial, y un nivel de especialidad que les permite aportar recursos de calidad en el tema que les congrega. Al no estar asociadas a un territorio concreto, son amplias y el foco de trabajo es más bien político, de definición de criterios comunes, de incidencia a nivel macro, etc.	Son aquellas que se estructuran alrededor de su trabajo en un mismo contexto o territorio dado. Tienden a ser redes integrales y/o multidisciplinares, en las que hay un enfoque de coordinación más operativa; no obstante, muchas veces también tienen una dimensión de incidencia política desde la perspectiva local.

Fuente: elaboración propia.

Las redes interinstitucionales pueden ser un híbrido entre redes temáticas y redes locales, y muchas veces a medida que avanza el proceso de consolidación de la red, se va cambiando el énfasis o la forma de ir organizándose a través de la creación (coyuntural o permanente) de sub-grupos de trabajo, comisiones, etc. Ser parte de un entramado de organizaciones y/o proyectos de iniciativa social, sea de la tipología que sea, es beneficioso por las siguientes razones:

- ✓ Permite acceder a un banco de recursos (humanos, técnicos, formativos, contactos, etc.) que pueden facilitar y mejorar la acción de cada proyecto individual, generando sinergias, colaboraciones, complementariedades, etc.
- ✓ Permite el surgimiento de la co-responsabilidad entre entidades, de manera que los proyectos individuales pasan a ser parte de una visión de conjunto, y pueden así ser más sostenibles.
- ✓ Permite la consolidación de alianzas estratégicas para potenciar las posibilidades de generar presión o incidencia política, conseguir financiamientos colectivos y/o tener más impacto a nivel comunitario.
- ✓ Permite generar un espacio para la reflexión colectiva sobre aspectos técnicos, políticos y operativos de la gestión de proyectos, de manera que se posibilita el aprendizaje a partir de experiencias propias o de otras entidades.

Factor que favorece la sostenibilidad Interinstitucional	Buenas prácticas identificadas	Riesgos de no tener este factor desarrollado
Banco de Recursos.	La experiencia del proyecto "Miradas Mineras" es interesante porque se ubica (también físicamente) dentro de un centro de recursos de Arte, que congrega a personas, entidades y proyectos que se han asociado precisamente para generar colaboraciones, sinergias y complementariedades en el trabajo de arte-educación-acción social. Esto permite al proyecto "Miradas Mineras" contar con apoyos puntuales y colaboraciones estables para animar ejes concretos que vayan surgiendo en el proyecto	En términos generales, los riesgos asociados a que los proyectos no logren insertarse en redes, entramados o circuitos de proyectos o iniciativas, tienen que ver con el aislamiento que esto supone y que hace vulnerable a los proyectos. La sensación de estar trabajando "solos", de no poder colaborar o compartir responsabilidades o preocupaciones con otras entidades/personas, tiene un efecto inmediato en términos de frustración, desesperanza, agobio, etc. A nivel indirecto, puede provocar que el proyecto tenga pocas posibilidades de ser sostenible, debido a que no llegará a formar parte de un programa amplio o de una visión sectorial que consolide y justifique la necesidad y aporte de estos proyectos. También el proyecto y las personas que trabajan en él, pueden sobrecargarse por no contar con la posibilidad de tirar de otros recursos además de los propios, con los consecuentes efectos nocivos que esto puede tener para el proyecto en sí. Finalmente, también es posible que un proyecto en solitario, tenga menos posibilidades de contrastar su práctica, de reflexionarla y de generar posibilidades para mejorarla.
Co-responsabilidad con otras entidades del tercer sector.	El proyecto "Unidos por el Flow" ha cambiado recientemente de entidad gestora. Antes lo lideraba el Casal de jóvenes de Roquetes, y a partir de enero del 2009 lo lidera RAI. Esto ha sido posible gracias a que otras entidades han conocido el proyecto y han asumido la responsabilidad de gestionarlo cuando el Casal ya no podía seguirlo haciendo (porque la misma lógica del proyecto exigía un cambio de enfoque), permitiendo así su sostenibilidad y su evolución.	
Alianzas Estratégicas	La red Artibarrí, que es una red temática de segundo nivel, es justamente un esfuerzo de cohesionar y congrega entidades y proyectos para favorecer una mayor fuerza, incidencia e impacto. Algunos de sus logros en el último ejercicio han sido la obtención de fondos públicos para proyectos adscritos a la red, y la consolidación de un plan estratégico.	

Espacio de reflexión y aprendizaje.	<p>En este sentido, también la red Artibarrri ha ido generando espacios y la misma estructura para facilitar una puesta en común de experiencias, metodologías y reflexiones sobre el trabajo que se realiza, y que puede suponer ir madurando en nuestra forma de trabajar.</p> <p>Aunque no es estrictamente una RED, el encuentro que organizó Pa'tothom sobre teatro y educación, es una excelente plataforma para crear este tipo de reflexiones, y pueden de hecho catalizar la formación de alianzas y redes.</p>	
-------------------------------------	--	--

Recomendaciones para fortalecer la Sostenibilidad Interinstitucional:

Para entidades o gestores de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar, desde el momento del diagnóstico comunitario, un mapeo de entidades y proyectos presentes en el territorio o que trabajen la temática. - Participar en eventos, congresos o encuentros, presentando la experiencia de los proyectos y permitiendo que esto genere discusión, reflexión y posibles alianzas. - Dedicar tiempo y esfuerzos al fortalecimiento del tejido social asociativo, ya sea específicamente del territorio donde trabajamos o no. El poder de las entidades del 3er. sector aumenta en la medida de que estemos más cohesionados.
Para entidades o agencias donantes públicas/privadas	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar fondos/recursos específicos para acciones y actividades de construcción o fortalecimiento de redes interinstitucionales. - Crear espacios donde se pueda compartir experiencias y reflexionar colectivamente sobre los retos que plantea la gestión de este tipo de proyectos. - Utilizar las subvenciones para evidenciar sinergias, coincidencias, potenciales complementariedades entre distintos proyectos, en lugar de que sean un espacio de competencia entre entidades. - Facilitar la gestión de proyectos y procesos integrales desde consorcios, redes y/o alianzas entre entidades, de manera que se favorezca la integralidad y la sostenibilidad.

Debates abiertos

¿Se debe dar recursos específicos para animar a las redes?

Un debate siempre presente en el tema de las redes es si estas deben funcionar de manera espontánea, aprovechando los recursos que cada entidad/proyecto puedan aportar, o bien, si deben destinarse fondos especiales para que haya un equipo motor de base, que desarrolle las actividades de animación y estructuración de la red. Es obvio que cada una de las opciones tiene sus pros y sus contras, pero también es obvio que estas opciones en tensión no son únicas y que combinarlas según las necesidades y visión del proceso, es probablemente lo más conveniente.

¿Redes temáticas o locales?

¿Cuál debe ser el énfasis del trabajo de las redes? No es lo mismo si la red es temática o local, pues en uno y otro caso se está frente a distintas urgencias, problemáticas, escenarios específicos y coyunturales. Lo cierto del caso, es que no se puede pensar en una visión estática de las redes; son dinámicas y se tiene que tener una visión amplia de todas las posibilidades que ofrecen.

Visto y Oído...

El proyecto de Long Life Learning Museums, desarrolla una interesante propuesta de “alcance comunitario” que precisamente se fundamenta en las redes comunitarias como forma de sostenibilidad e involucrar a actores organizados en el entorno.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA- Medio

Tiene que ver con la capacidad que tengan las entidades u proyectos de tener recursos económicos suficientes para ir desarrollando el proyecto hasta el momento que generen procesos de transformación social con cierto grado de autonomía.

La lógica de subvenciones de entidades públicas y privadas resulta poco apropiada para favorecer esta evolución de proyectos a procesos, porque no favorece en la práctica una visión integral y de largo plazo. Frente a este obstáculo, es importante que las entidades y los proyectos exploren en formas de hacer incidencia para cambiar esta lógica, o que indaguen en otras posibilidades de conseguir financiamiento. No obstante, algo que debe estar claro en el punto de partida de la búsqueda de financiamientos es un análisis de eficiencia sobre las acciones y metodologías que el proyecto quiere promover, lo cual exigiría aumentar los marcos de conocimiento sobre la gestión económica de los proyectos sociales, aspecto poco explorado en la actualidad. En este sentido, fortalecer la sostenibilidad técnica es indirectamente un buen argumento para la sostenibilidad financiera, ya que permite ir demostrando los efectos (costo-beneficio) de nuestras acciones, identificando las mejores opciones para hacer la intervención, etc. Algunos de los factores que forman parte de la sostenibilidad financiera son:

Factor que favorece la sostenibilidad financiera	Buenas prácticas identificadas	Riesgos de no tener este factor desarrollado
Búsqueda de fuentes alternativas de financiación	Probablemente la experiencia más innovadora en este sentido fue la que vivió "Unidos por el Flow" al optar y obtener una financiación de una empresa privada (discográfica), gracias a la cual el proyecto pudo llevarse a cabo y contar con una plataforma valiosa para dar a conocer el disco. No obstante, la experiencia también tuvo sus dificultades y tensiones por los intereses encontrados. Por otro lado, Teleduca es una entidad que explota muy bien su interdisciplinariedad, ya que utiliza sus contactos, experiencias e inserción en distintos ámbitos para disponer de una cartera de financiadores bastante amplia y bastante constante.	Depender exclusivamente de las subvenciones públicas es un elemento de alta vulnerabilidad para las entidades o proyectos, porque la asignación de fondos desde la administración es variable y su lógica a veces genera desgaste y poca visión de largo plazo.
Apuesta por la Auto-sostenibilidad financiera	Pa'thohm es probablemente la entidad donde han desarrollado una mejor estrategia para este tema: la mayoría de sus gastos de funcionamiento y para proyectos, viene del pago que los estudiantes hacen de los cursos y postgrados que desde allí se imparten. Esto les permite mucha flexibilidad y autonomía, ya que dependen poco de entidades financiadoras externas.	Probablemente el riesgo mayor es perder libertad y estar sujetos a la voluntad o prioridades de la administración o los financiamientos privados.

	<p>Aunque aún de forma muy incipiente, Artescena y su proyecto “veïns” se están planteando el cobro de una cuota de asociación a los participantes, como una forma de crear identidad a la vez que se responde a la necesidad de fondos.</p> <p>El proyecto “unidos por el flow” también contempla la venta del disco como una forma de crear un fondo revolvente que pueda ser reutilizado en otros proyectos gestionados por los jóvenes.</p>	
<p>Generar fondos para los participantes.</p>	<p>Nuevamente, el proyecto “unidos por el Flow” se ha planteado el tema de la sostenibilidad financiera ya no solamente a nivel de proyecto, sino que intentando generar una salida profesional para sus participantes. La conformación de una compañía de teatro y de un grupo de músicos busca que estos colectivos hagan de estas actividades una profesión y una forma de vida, lo que les facilita mantenerse vinculados al proyecto.</p>	<p>Dependiendo el grupo etario con el que se trabaje, algunos proyectos pueden verse en el riesgo de que sus participantes experimenten conflicto de prioridades (trabajo, estudios, familia, etc.). En la medida que la participación en estos proyectos se pueda asociar a un desarrollo profesional y laboral, se podrá obtener un compromiso y participación más a largo plazo.</p>

Recomendaciones para fortalecer la Sostenibilidad Financiera:	
<p>Para entidades o gestores de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una cartera de espacios, instituciones, fechas, etc. sobre posibles subvenciones o fuentes de financiamiento. - Generar y apostar por pequeños proyectos piloto en los que se innove con fuentes de financiación alternativas; Por ejemplo, con el auge de la “Responsabilidad Social Corporativa”, se podría intentar generar alianzas o colaboraciones con empresas presentes en el territorio donde nuestro proyecto se instala, de manera que se vaya favoreciendo un acuerdo social amplio y que involucre a todos los sectores. - Trabajar porque nuestros proyectos sean auditables desde una perspectiva financiera-social; es decir, que vayamos siendo capaces de demostrar los resultados que se obtienen con nuestros proyectos, los análisis de costo beneficio, la eficiencia en el gasto de nuestros proyectos. Saber “vender” nuestros proyectos implica saber demostrar si son útiles y en qué medida. - Seguir haciendo incidencia desde plataformas amplias, para que la lógica de subvenciones estatales cambie y se transforme de manera que responda mejor a las características de estos proyectos y en general de las problemáticas sociales. - Formación continua en el ámbito de la gestión y aprendizaje conjunto con otras entidades o profesionales del campo con los que trabajar y estructurar los proyectos.

Para entidades o agencias donantes
públicas/privadas

- Cambiar la lógica de financiamiento de proyectos artísticos para la intervención social, ya que ni la estructura temporal ni la atomización sectorial favorecen el trabajo de calidad de estos proyectos.
- Facilitar estudios de impacto, efectividad y buenas prácticas, con una visión de sostenibilidad y criterios cualitativos (de proceso), para ir generando una base de conocimiento que permita saber que acciones o estrategias resultan más efectivas para generar procesos sostenibles de transformación social.
- Generar capacitaciones y reflexión sobre la sinergia que puede existir entre proyectos artísticos y proyectos productivos, de manera que se conecte la sostenibilidad de los proyectos con el bienestar comunitario y de sus participantes.

Debates abiertos

¿De “proyectos sociales” a “servicios sociales”?

Aunque ninguna de las experiencias analizadas tiene un nivel tal de consolidación, todas de una manera u otra avanzan en esta dirección. Convertir lo que hacen (obras, conciertos, proyectos, intervenciones puntuales, etc.) en “servicios” o “productos” es altamente relevante, porque les permite “vender” lo que hacen, sin que necesariamente sea a partir de una subvención (por todo el trabajo administrativo y la lógica que genera). Algunas entidades se plantean el dejar de ser asociaciones para convertirse en Cooperativas de iniciativa social. Esto plantea el interrogante de que quizá se logren fortalecer a nivel financiero, pero en los otros aspectos de la sostenibilidad donde se apuesta más por los procesos de largo plazo en lugar de enfocarse tanto en productos, se pueda experimentar una debilidad.

¿Debe el Estado financiar estas iniciativas?

También se ha evidenciado un eje de disenso en torno a la “obligatoriedad” o no del Estado de financiar este tipo de proyectos. Una cosa es que la forma en que lo hacen no sea la mejor, pero otra es pensar que el estado no tiene ninguna responsabilidad en las problemáticas que desde los proyectos se intenta atender... Por un lado están quienes piensan que el Estado debe subvencionar y tomar responsabilidad de estas iniciativas, pues su necesidad surge precisamente de que las políticas sociales han sido incapaces de abordar esas problemáticas. Por el otro lado están quienes sostienen que el recibir fondos del Estado limita las posibilidades y márgenes de libertad de los proyectos, despolitizándolos y convirtiéndolos en meros “mediadores”.

Visto y Oído...

El documento “measuring the economic and social impact of arts: a review”, contiene una serie de ideas e indicadores relevantes para reflexionar sobre la forma en que los proyectos artísticos pueden ser dinamizadores económicos, generando ingresos para la comunidad.

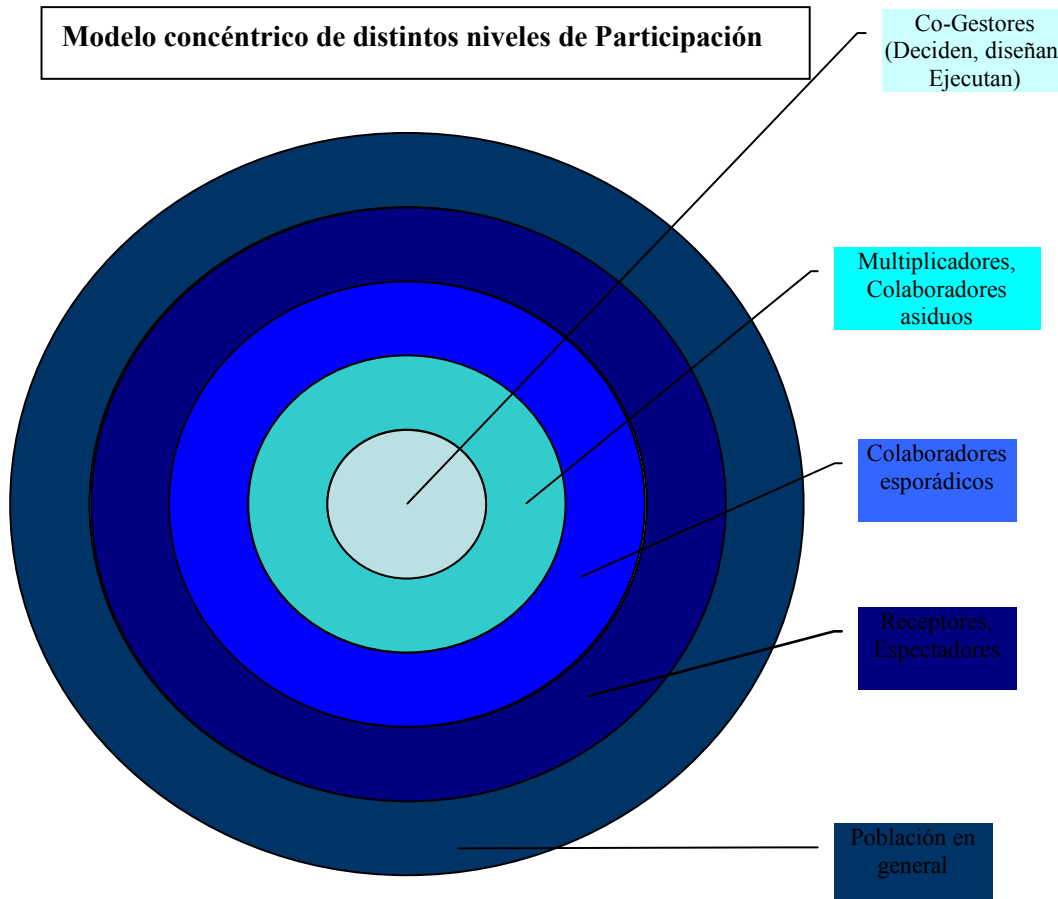
EMPODERAMIENTO COMUNITARIO- Meta

Este ámbito de sostenibilidad es, junto con la sostenibilidad político-institucional, los denominados ámbitos-meta, porque son aquellos que constituyen los objetivos últimos en los que hay que poner todos los esfuerzos. Se refiere a la capacidad que tenga un proyecto o entidad para que los miembros de la comunidad se involucren de forma permanente y sostenida en el desarrollo y gestión no solo del proyecto, sino del proceso de desarrollo comunitario. Consiste en fortalecer la organización comunitaria, de manera que puedan obtener/reforzar su capacidad de ser ciudadanos activos en la discusión y toma de decisiones que les competan en su territorio. La vinculación de éste ámbito con el Político-Institucional, surge de la noción de que los proyectos debe apuntar a identificar canales de comunicación entre la ciudadanía y las autoridades, y fortalecer las capacidades de los participantes para ocupar esos espacios y aportar sus necesidades, opiniones y esfuerzos.

Los proyectos de arte para la intervención social funcionan como “puertas de entrada” para que las personas tengan una (primera) experiencia de sentirse capaces de crear algo colectivamente y “afectar” la comunidad. De esta cuenta van tomando conciencia de sus capacidades como individuos y como grupos, van ganando una visión más global de la comunidad, y poco a poco, van asumiendo la responsabilidad de ser sujetos activos en la construcción de una mejor comunidad. Esto no pasa de forma automática, y se debe reconocer tres cuestiones fundamentales:

- ✓ El empoderamiento no ocurre naturalmente si no se anima y genera estratégicamente: las entidades deben tener un plan de cómo ir acompañando este proceso de toma de conciencia, cómo ir facilitando herramientas y cómo irlo encausando en los espacios más adecuados. En primera instancia, implica una predisposición a ir *cediendo* poco a poco el control que se tenga sobre el proyecto, e ir abriendo espacios para la toma de decisiones conjuntas, la negociación y la búsqueda de consensos entre los distintos actores involucrados.
- ✓ El empoderamiento no ocurre para todos los participantes de un proyecto, pues hay distintos niveles de compromiso, distintas posibilidades y distintos intereses. Así pues, es importante que las acciones de los proyectos tengan en cuenta esta diferenciación, para ser capaces de ofrecer más a quienes quieren dar más, y respetar a aquellos que no pueden o no desean más de lo que dan.
- ✓ El empoderamiento trasciende los límites del proyecto, pues implica un proceso de ir consolidando un estilo de ciudadanía participativa, que desea tener voz y voto, y que desea colaborar activamente en la mejora de las condiciones de vida en la comunidad. Es por tanto, un proceso que exige de los proyectos la capacidad para saber conectarse con otras iniciativas, generar las capacidades apropiadas en los miembros comunitarios, y saber canalizar las inquietudes de forma oportuna. Con esto el proceso de empoderamiento nunca concluye, y pues se trata de que los agentes *participantes* se transforman en agentes *diseñadores* de proyectos propios y a su vez comienzan a capacitar a otros, y se genere un efecto en cadena.

Modelo concéntrico de distintos niveles de Participación



Factor que favorece el empoderamiento comunitario	Buenas prácticas identificadas	Riesgos de no tener este factor desarrollado
<p>Promover la participación activa dentro de la gestión del proyecto</p>	<p>El proyecto "Unidos por el Flow" desarrolló una interesante experiencia en este sentido, ya que desde la conformación de la asociación de jóvenes que participaban en el proyecto, se ha intentado que se vayan consolidando como sujetos activos en la toma de decisiones sobre el proyecto. Aún con las dificultades que ha significado, y aún reconociendo que el nivel de decisión y participación no ha sido el óptimo, es interesante que los jóvenes se sienten parte del proyecto y demuestran disponibilidad a irse involucrando más en su gestión a partir de esta fase.</p>	<p>El riesgo de no contemplar o trabajar estos factores es similar, porque implica que los participantes no se irán apropiando del proyecto y lo verán como algo que depende y debe sostenerse desde afuera de la comunidad. Los participantes se consideran "receptores", "beneficiarios", pero no se sienten co-responsables, no reconocen que su participación es fundamental para que el proyecto siga.</p>

<p>Generar capacidades que permitan ir asumiendo partes del proceso para posibles futuras ediciones o réplicas del proyecto</p>	<p>Dado el enfoque y la metodología de trabajo, el proyecto “miradas mineras” implica un proceso educativo en el que los participantes adquieren conocimientos técnicos (tratamiento de imagen, grabación de sonido, etc.), y esto posibilita que algunos de estos participantes posteriormente podrían ser multiplicadores de estos conocimientos con otros grupos, generándose así una vinculación distinta y de mayor compromiso.</p>	
<p>Desarrollar distintos abordajes para distintos niveles de vinculación.</p>	<p>Aunque no haya sido de forma simultánea, “unidos por el Flow” fue un proyecto que sí fue generando opciones para distintos niveles de involucramiento por parte de los jóvenes. Fue un proceso que iba “destilando” a sus participantes, ya que inició con una fase masiva abierta al público (concierto), luego una fase de acercamiento amplio (talleres artísticos abiertos para jóvenes), y finalmente se quedó trabajando con unos 20 jóvenes (cantantes y actores), con quienes ya se montó la parte final del proyecto. Aunque idealmente, las opciones de vinculación deberían ser simultáneas, acá se prefirió concentrar recursos y hacerlo consecutivamente, de manera que también se iba observando el desarrollo y maduración de los jóvenes dentro del proyecto.</p>	<p>Puede provocar que las personas no sientan sintonía entre su disposición y la exigencia u oportunidades que ofrece el proyecto. De esta manera puede haber desmotivación o frustración por sentir que podrían estar haciendo más, o que se les exige más de lo que pueden dar. Un proyecto que genera distintos niveles de vinculación posibles (co-gestores, co-artistas, dinamizadores comunitarios, participantes constantes, espectadores...), logrará que todos y todas tengan oportunidad de ser parte de él si lo desean.</p>
<p>Despertar y canalizar las inquietudes de participación en otros ámbitos que no sean propios de los proyectos.</p>	<p>Dado que los proyectos eran de reciente nacimiento, aún no se observaron experiencias concretas en este sentido. No obstante, el proyecto “Miradas Mineras” y su curso de acción está favoreciendo que los participantes se planteen preguntas e inquietudes que trascienden el proyecto: la siguiente fase girará en torno a las formas actuales de generación de energía, sus efectos y consecuencias.</p>	<p>Si no se trabaja esta parte, es posible que las personas participantes sientan cierto desasosiego porque resulta evidente que muchas de las causas de los problemas les quedan muy lejos y no pueden hacer nada frente a ellas.</p>

Recomendaciones para fortalecer el empoderamiento comunitario	
Para entidades o gestores de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Intentar desarrollar modelos democráticos de co-gestión, en los que los participantes vayan asumiendo paulatinamente y de acuerdo a sus posibilidades, roles dentro del desarrollo del proyecto. - Generar capacidades técnicas y políticas para incentivar a los participantes a un mayor nivel de involucramiento como potenciales multiplicadores. - Conectarse con otros procesos, entidades, proyectos que puedan canalizar las demandas organizadas, los deseos de lograr incidencia política, el surgimiento de una visión global de cambio comunitario. - Ofrecer actividades correspondientes a distintos niveles de involucramiento, de manera que todos y todas se sientan invitados a ser parte del proyecto desde sus posibilidades y necesidades.
Para entidades o agencias donantes públicas/privadas	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar por proyectos de largo plazo; la participación no se da de la noche a la mañana, y no es un proceso lineal. Pero si se apoya sostenidamente, se logran resultados asombrosos pues los proyectos (en tanto que “inversiones”) logran mantenerse y ser elementos transformadores. - Incluir criterios cualitativos y cuantitativos de participación en la evaluación de los proyectos, de manera que estos criterios permitan una orientación estratégica. - Destinar recursos para contar con profesionales preparados en la gestión de procesos participativos. - Ampliar la visión de lo que implican los proyectos de este tipo, para tener márgenes de flexibilidad que permitan adaptar los recursos al proceso y no el proceso a los recursos.

Debates abiertos
<p>¿Hasta cuándo son necesarias las entidades?</p> <p>Aunque desde estos proyectos se busca el empoderamiento comunitario y el devolver a los participantes su capacidad de decidir y actuar sobre su propio entorno, muchas veces ha faltado una estrategia de salida que prepare el camino para la salida de los proyectos y la madurez de los procesos. Parece que seguimos pensando que sin nosotros (entidades), no lo lograrán... Por tanto, plantearse oportunamente los criterios y estrategias de salida es importante tanto para ir implementando las estrategias de sostenibilidad, como para ir favoreciendo el empoderamiento y la formación de los artistas-interventores comunitarios.</p>
<p>¿Son los proyectos participativos en su misma estructura interna?</p> <p>Si se está trabajando por un modelo democrático y participativo alternativo a nivel social, esta misma visión y estructura debe permear la propia gestión del proyecto y generar dinámicas “micro” que precisamente planteen los beneficios de participar, negociar, dialogar, crear consensos. El empoderamiento dentro del proyecto es un paso para la construcción de ciudadanos y ciudadanas empoderadas de sus derechos y obligaciones a nivel social, por lo que se tiene que tener una estrategia destinada a lograr este objetivo.</p>

Visto y Oído...

El libro “the art of negotiation” contiene una serie de experiencias sistematizadas en las que la participación y el empoderamiento comunitario son justamente las claves que generan la sostenibilidad y el éxito de los proyectos de arte comunitario.

SOSTENIBILIDAD POLÍTICO-INSTITUCIONAL- Meta

Se refiere a la capacidad que tenga un proyecto u entidad para generar cambios en las políticas, prácticas o marcos legales, que favorezcan las mejores condiciones para el bienestar de los participantes. Muchas de las problemáticas sociales emergen de la inexistencia o escasa aplicación de políticas orientadas a generar participación, cohesión social y reducir las desigualdades que generan la exclusión social, por lo que los proyectos deben de estar atentos a las carencias político-institucionales de su entorno, de manera que se intente incidir precisamente en solventar esas carencias para que el cambio sea estructural y de largo plazo.

Esto no quiere decir más que intentar generar incidencia política a través de estos proyectos, y favorecer que se cambien las instituciones (p.ej. la escuela, servicios sociales, etc.), las leyes y políticas sociales, y las prácticas o formas de hacerlas realidad. Algunas reflexiones son pertinentes para terminar de afinar este concepto y su repercusión práctica:

- El cambio de este tipo de estructuras (políticas, prácticas y marcos legales) no asegura el que cambien las condiciones de vida de las personas de manera automática. Aunque puede considerarse que la aceptación de una nueva ley “x” sea un logro importante para determinadas reivindicaciones sociales, se debe reconocer que esto es solo el principio y que el rol de las entidades del tercer sector es seguir acompañando, auditando, etc. a lo largo de todo el proceso hasta que efectivamente, mejore la vida de las personas. En ese sentido, se debe reconocer que son procesos lentos, de mucha insistencia, de mucho tesón. No hay una fórmula infalible para generar sostenibilidad político-institucional, pues la capacidad que una organización o proyecto tenga para lograrlo, está determinada por el contexto, los interlocutores, los márgenes, las coyunturas, los tiempos, etc. Las entidades deben ser conscientes que a lo largo de todo el proceso hay que jugar desde distintas posturas, cambiar el rol de acuerdo a las circunstancias. Lo que sí resulta relevante y evidente es que involucrar a autoridades o instituciones públicas en los proyectos, resulta valioso para acercarse desde una experiencia concreta de trabajo, permitiendo que surjan coordinaciones espontáneas, confianza mutua, y se pueda ir generando un modo de trabajo en el que se compartan responsabilidades (co-responsabilidad).
- La sostenibilidad Política-institucional se nutre de los buenos resultados en los otros ámbitos-medio de la sostenibilidad. Es decir, resulta fácil “convencer” a las autoridades de que apliquen un nuevo modelo de procesos participativos, si podemos demostrar que se han alcanzado buenos resultados, o si podemos ofrecerles unos módulos de capacitación ya preparados... Es más fácil ejercer presión desde redes o plataformas amplias que siendo solamente una organización o un proyecto... es más fácil si tenemos fondos suficientes como para dedicar recursos humanos específicos para desarrollar estas estrategias....
- Finalmente, la sostenibilidad político-institucional es inseparable del Empoderamiento Comunitario. Tarde o temprano, las organizaciones y los proyectos desaparecen, por lo que tal y como se decía en el apartado anterior, la labor de las entidades es dejar a las comunidades preparadas para que ellas mismas puedan exigir sus derechos a las personas indicadas y de la manera más efectiva posible. Parte de esto implica el generar los espacios de encuentro y dialogo entre las autoridades y los representantes comunitarios,

de manera que se vaya generando una cultura de colaboración para la incidencia política.

Factor que favorece la sostenibilidad Político-Institucional	Buenas prácticas identificadas	Riesgos de no tener este factor desarrollado
<p>Generar Co-responsabilidad con autoridades o representantes de las instituciones públicas.</p>	<p>Uno de los actores fundamentales en el proyecto "Miradas Mineras", es el Museo de las Minas de Cercs, que a través de su directora, participa activamente en la gestión del proyecto y de hecho fue demandado por ellos. Esto implica que a partir de la experiencia del proyecto, el Museo está incorporando una nueva forma de trabajar con la población, de acercarse a distintos colectivos, etc. De la misma manera, el Instituto Educativo y el Casal de Mayores, son actores que se involucran a un nivel más operativo, pero que también pueden ir aprendiendo e incorporando nuevas prácticas y modelos de generar cambio, con lo que se está incidiendo sobre ellas también.</p>	<p>El mayor riesgo de no trabajar en pro de este ámbito meta de la sostenibilidad es que el trabajo y los proyectos de las entidades siempre será un trabajo residual, paliativo, que intente llenar vacíos que deja el sistema, pero que nunca se vaya consolidando en un cambio estructural de largo plazo.</p> <p>Intentar cambiar las reglas del juego puede tener un efecto mucho más amplio de simplemente ayudar a que algunas personas ganen algunas partidas.</p>
<p>Conectar las acciones de los distintos ámbitos, para lograr sinergia entre las estrategias</p>	<p>Dado que este es el ámbito de sostenibilidad con menor grado de desarrollo, no se encontraron experiencias significativas en este aspecto.</p>	
<p>Generar encuentros directos entre representantes de las comunidades y representantes de las instituciones públicas.</p>	<p>El proyecto de teatro para niños y padres gestionado por Pa'tothom ha generado espacios de coordinación y ejecución en el que se encuentran representantes del AMPA junto con técnicos y representantes de instituciones como Serveis Socials y la misma Escuela. Este acercamiento ha favorecido cambios en las dinámicas de relación entre estos actores, y ha planteado interrogantes sobre la forma de gestionar las prácticas en la escuela y en servicios sociales.</p>	<p>Aún con el hecho de que la entidad estuviese logrando generar un buen nivel de incidencia política, sería un error hacerlo desde una postura paternalista y que deje fuera de la mesa a los principales interesados. Los riesgos que esto comporta son de 2 tipos: el primero, sería estar "negociando" cosas que no necesariamente tienen una base real desde las necesidades o prioridades de la comunidad; y segundo, no se estaría favoreciendo que la comunidad fortalezca sus propias capacidades para generar cambios por ellos mismos.</p>

Recomendaciones para fortalecer la Sostenibilidad-Político Institucional

Para entidades o gestores de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a autoridades o representantes públicos que tengan responsabilidades y/o intereses en los temas que toca el proyecto, de manera de ir generando confianza y condiciones para que el proyecto también incida en las reglas del juego. - Reconocer dentro de cada problemática o situación que se trabaje en los proyectos, si puede estar asociada a un vacío de políticas o marcos legales o prácticas institucionales insuficientes, de manera que se pueda actuar sobre las causas de las problemáticas y no solamente sobre sus consecuencias o expresiones. - Desarrollar estrategias y planes de incidencia política que sean realistas y concretos, pero que se planteen la necesidad de generar cambios estructurales de largo plazo.
Para entidades o agencias donantes públicas/privadas	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir espacios de reflexión y sistematización de las experiencias de los distintos proyectos, desde una perspectiva de retroalimentar las políticas públicas y generar propuestas alternativas para mejorarlas. - Contactar con las instancias públicas relacionadas con las problemáticas que traten los proyectos para informarles de los mismos (objetivos, resultados, obstáculos, etc.), para que dichos proyectos tengan un anclaje temático y territorial que les permita generar cambios más duraderos. - Contemplar la posibilidad de financiar estudios específicos o plazas de trabajo orientadas a generar propuestas de mejora de políticas públicas, leyes o prácticas, que se basen en evidencias recogidas desde las experiencias prácticas y empíricas de lo que funciona y lo que no funciona para abordar problemáticas sociales.

Debates abiertos

¿Es el Estado un Aliado, un enemigo, o un objetivo de la acción social?

Probablemente la mayor tensión en este tema, es la que se da entre las posturas más radicales y las posturas más pactistas de los movimientos sociales. Desde la perspectiva de los primeros, el Estado o la administración pública son una especie de “adversario” frente al que hay que protestar, exigir, demandar y ceder lo menos posible. Para los segundos, es más importante ir logrando pequeños cambios que surjan de la negociación y la confianza, de ceder algunas cosas para ganar otras. De esta cuenta, los movimientos sociales a lo largo de todo el mundo, oscilan entre estas dos posturas, e implican distintas formas de aproximarse a los proyectos sociales, más aún en un nuevo contexto de terciarización en el que el Estado “sub-contrata” entidades sociales para poder ejecutar políticas sociales que no necesariamente están bien orientadas. Algunas entidades precisamente justifican su rechazo a la financiación por parte del Estado, bajo el argumento de que aceptando este financiamiento, pierden su posición beligerante y libre desde el tercer sector. Sin embargo, otras ha utilizado precisamente este contexto para acercarse al Estado e intentar construir propuestas desde adentro.

Visto y Oído...

El Proyecto “Tenantspin”, desarrollado por los vecinos de un barrio de Liverpool, tiene una amplia capacidad de incidencia a partir de invitar a políticos locales a los programas de radio y TV que se gestionan desde el proyecto, interpeándoles y logrando compromisos por parte de ellos.

Aunque no está sistematizada, la experiencia de incidencia política que el tercer sector social tuvo en el desarrollo de la nueva ley de servicios sociales de Cataluña, constituye un claro ejemplo de la forma en que se puede lograr impulsar cambios concretos. También la misma lectura que hacen distintos actores sobre la dimensión de los cambios promovidos por el tercer sector, es interesante para reflexionar a partir de un caso concreto.

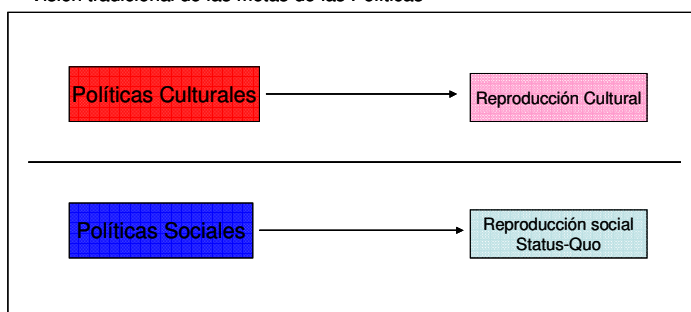
El observatorio del Tercer Sector elaboró un libro titulado “Historia de un cambio posible”, que relata los aprendizajes en una campaña de largo plazo para influenciar al Estado Español en el tema de regulación del tráfico de armas.

3. REFLEXIONES FINALES:

a. *Intervención y Arte: ¿políticas sociales o políticas culturales?:*

La experiencia de acercamiento a estas experiencias, y el largo recorrido de otras experiencias similares en otras latitudes, deja constancia de que este no es un debate en el que las posibilidades se excluyan: se complementan. La visión tradicional tanto de las políticas sociales como de las políticas culturales, las plantea como compartimientos estancos que se ocupan de materias u objetivos diferentes, y cuyas metodologías y prácticas son también diferentes e irreconciliables. Pero en el fondo el espíritu de ambas, también desde una visión tradicional, busca la reproducción y el mantenimiento del estado de las cosas⁵ (sean tradiciones, orden social, etc.), y colocan al ciudadano/usuario/espectador en un rol pasivo, como un mero receptor de la acción de las políticas. Consecuentemente, desde esta visión de las políticas, los “sujetos del saber”, ya sean artistas o interventores sociales, siempre están en una posición diferente (superior), porque son quienes tienen la pericia y la capacidad, y son quienes definen a priori los objetivos de la intervención.

Visión tradicional de las metas de las Políticas

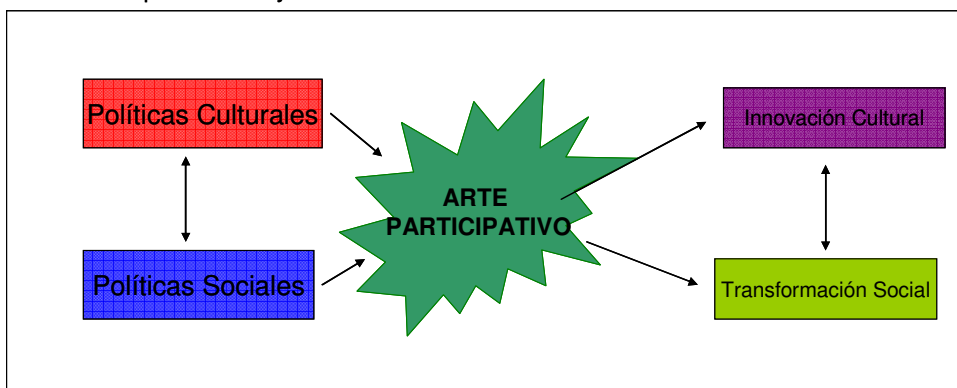


Fuente: elaboración propia

El introducir la participación como eje central de un proyecto o de las políticas mismas, a través de una metodología de creación colectiva (arte colaborativo), puede posibilitar que los ciudadanos se sientan involucrados en la comprensión y transformación de la realidad, desde una reconceptualización de la problemática o necesidad, y desde un proceso que intente generar alternativas beneficiosas para todos los actores. Además, puede diluir la supuesta barrera entre las políticas sociales y las políticas culturales, porque toma elementos de las dos para construir una plataforma en la que el arte está al servicio de la transformación social, y en la que la intervención social genera productos artísticos innovadores.

⁵ Sanches, A. (2007)

Visión complementaria y transformadora de las metas de las Políticas



Fuente: elaboración propia

Esta noción es importante por varias razones: en primer lugar porque interpela la lógica sectorial de los financiamientos públicos, que tienden a atomizar la acción social y no promueve la transversalidad o la intersectorialidad como estrategias para generar más cohesión y mayores impactos. En las dificultades que este tipo de proyectos encuentran para conseguir financiamientos públicos, se evidencia abiertamente que a los ojos del sector público es imposible concebir un proyecto social de arte colaborativo, o un proyecto cultural de participación social. En segundo lugar, es importante porque tampoco debemos ser ingenuos y pensar que cualquier proyecto que genere procesos artísticos colectivos es en sí un proyecto participativo tendiente a la transformación social; los proyectos tienen que contemplar esta doble vertiente desde un inicio, y ser capaces de orientar el destino del proyecto de manera que se vayan desarrollando y complementando ambas partes. Y en tercer lugar, porque generan procesos de cambio micro-político, que son necesarios para la toma de conciencia y son el primer punto de partida para la transformación macro-política.

b. Participación: micro y macro política:

Desde los proyectos analizados es evidente que se está generando un espacio para aprender una nueva manera de convivir, de relacionarse, de tomar decisiones, de gestionar los recursos, de distribuir el poder y de trabajar conjuntamente para lograr resultados satisfactorios para todos. El hecho de que todo este aprendizaje llegue además a través de actividades lúdicas, “inocuas” o “apolíticas”, es también interesante, porque evita que surjan resistencias y no predetermina un camino único de desarrollo, sino que se va acoplando al proceso que llevan y van guiando sus propios participantes. Los proyectos generan un aprendizaje de actitudes y valores democráticos que bien pueden considerarse la piedra angular sobre la que descansaría cualquier proceso de transformación social. En ese sentido los proyectos, debido a su dimensión participativa, generan dinámicas micro-políticas inclusivas, deliberativas y colaborativas.

Algunos de los factores que favorecen el surgimiento de estas actitudes o valores en los participantes, podrían ser los siguientes⁶: el sentirse parte y responsable de un proyecto colectivo (corresponsabilidad), en el que el aporte individual es necesario pero se enriquece en la medida en que entra en diálogo y negociación con otros saberes, ideas o puntos de vista. En este sentido, las dinámicas pueden ser

⁶ En el libro “The power of Art” se encuentran algunas otras reflexiones sobre el impacto a nivel individual de programas artísticos participativos.

espontáneas entre los participantes, pueden ser catalizadas por las artistas reinterpretando e integrando los distintos aportes, pueden ser representadas y proyectadas en personajes ficticios, etc.

- ✓ La convivencia y colaboración entre colectivos diferentes, genera un espacio privilegiado para el cuestionamiento de prejuicios, el desarrollo de la empatía y la solidaridad, y el propio autoconocimiento. Los proyectos deliberadamente trabajan con grupos diferentes que no se alían de forma natural o cotidiana, lo que supone un reto significativo para que el acercamiento inicial se de. Pero en todos los casos analizados, las alianzas y complicidades que habían surgido entre los grupos, eran un claro ejemplo de cohesión social fortalecida, de que es posible acercarse a esos "Otros" antes diferentes, lejanos, desconocidos e incluso adversos, y hoy iguales, cercanos, conocidos, compañeros.
- ✓ Pequeñas acciones reivindicativas, ya sea a nivel individual o grupal, las cuales ponen de manifiesto el espacio político y transformador que abren los proyectos... los abuelos "ocupando" un espacio como el instituto para transmitir su experiencia, las madres escenificando su tensa relación con Servicios Sociales, los jóvenes tradicionalmente citados como "pandilleros" ahora se presentan como "cantantes y artistas", el teatro como una forma de confrontar inseguridades personales, etc., todas son expresiones de espacios cotidianos de lucha que tienen un simbolismo relevante para quien los ocupa y no sale derrotado/a porque cuenta con el soporte del grupo.
- ✓ El sentir que lo que hacen tiene una repercusión en la comunidad, que su mensaje y participación provocan cambios directos, que son capaces de proponer nuevas posibilidades de relacionarse, que llaman la atención sobre un tema solapado, que recuperan una memoria que de otra manera se hubiese perdido, etc., son también nociones que refuerzan el sentido de pertenencia, la motivación por el grupo y la sensación de que es posible generar cambios en el entorno.

El reto de estos proyectos, como se apuntaba en el análisis de la sostenibilidad político-institucional, es generar una estrategia capaz de multiplicar o conectar este nivel de dinámicas micro-políticas renovadas, con un nivel de mayor incidencia en un marco macro-político. Esto, de acuerdo al mismo modelo de sostenibilidad se podría hacer de dos maneras: (a) logrando que el mensaje y la experiencia vivida sea transmitida al mayor número de personas, para que sirva como ejemplo de las posibilidades que ofrece el cambio de actitudes; o (b) generando una estructura de incidencia política⁷ para exigir a las autoridades el cambio de las condiciones institucionales que en última instancia favorecen y recrean las dinámicas de injusticia, desigualdad y falta de comunicación. En este sentido, el valor y poder de las redes interinstitucionales de 1er. o 2do. nivel es sumamente importante porque quizá un proyecto sea en sí mismo incapaz de lograr un nivel de influencia significativo, pero si es posible que en alianza o colaboración con otros actores del entorno, se pueda lograr más difusión o generar más presión. También el ser capaces de sistematizar e investigar los resultados del trabajo hecho por los proyectos, aporta conocimientos y respaldo para argumentar la necesidad del cambio en la dirección propuesta.

⁷ Participatory Arts, 2005.

c. Procesos y Productos:

El debate sobre cuál debe ser el énfasis en proyectos de este tipo, queda muy bien reflejado en las experiencias analizadas: Los foros de teatro para niños y padres no constituyen un “producto” en el sentido tradicional, pues no hay una obra final o una presentación pública de lo que se trabaja en los teatro-foros. Sin embargo, el proceso de trabajo con las madres, tanto en el largo plazo como en cada representación de teatro, ha sido fundamental para conseguir los resultados, y cambiar las dinámicas. Tanto “Miradas Mineras” como la “Docuserie Veïns” tienen un buen equilibrio entre el proceso y el producto, ya que van generando sus obras, a la vez que van apostando por generar dinámicas entre los participantes. De manera puntual “Unidos por el Flow” en esta fase del proyecto inclinó la balanza un poco más hacia los productos (el CD, el documental, el video clip, etc.).

Los productos u “obras artísticas” que surgen como parte de proyectos de este tipo, tienen una importancia particular no solamente para el grupo participante, sino para la comunidad en la que se desarrollan: los productos son el aporte palpable, la prueba fehaciente, la cara más visible de los proyectos. Muchas veces, en el momento de presentar la “obra” frente a un público es cuando todo toma sentido y el proceso trasciende las paredes del grupo. Además, el producto tiene esa connotación de ser un elemento que congrega, mantiene la motivación fija en algo, es un foco donde concentrar las energías. La corresponsabilidad surge precisamente de esa noción de que la obra depende de cada uno de los sujetos que participan. Sin producto a la vista, es posible que algunos de los miembros se sienta prescindible, que no se sienta parte, que crea que el proyecto no es de ellos y ellas, sino que para ellos o ellas⁸.

Por el otro lado, apostar por el proceso también resulta importante, pues ya se ha expresado con anterioridad que es justamente este espacio de relaciones, de acercamientos, de diálogo y negociación, lo que va generando las condiciones para aprender actitudes y valores democráticos. Sobrevalorar el producto sobre el proceso puede hacer que se den dinámicas en las que se inhiba la participación real y efectiva del grupo beneficiario, que se pasen por alto espacios deliberativos y de negociación, y que no se construya sobre fundamento sólido.

⁸ The art of negotiation.

BIBLIOGRAFÍA

Ardenne, P. (2006). Un Arte Contextual. Murcia, CENDEAC.

Adams, D. (2001). Creative Community: the art of Cultural Development. New Cork, The Rockefeller Foundation

Blanco, I (2007) Intervención Social. Madrid: Prentice-Hall.

Council of National Cultural Institutions, (...) A policy framework for Education Community Outreach. Dublin, CNCI.

Desenvolupament Comunitari (2006). A la recerca d'un sistema d'indicadors de bones pràctiques en desenvolupament comunitari. Barcelona, CEBSD

Jorba, L. Martí, J. Parés, M. (2007) Finestra Oberta 51: La qualitat en la participació: orientaciones per a l'avaluació participada. Barcelona, Fundació Jaume Bofill

Keating, C. (2002) Evaluating Community Arts and Community Well-Being. Victoria, Effective Change Ltd.

Mayugo, C. Pérez, X. i Ricart, M. (2004) Finestra Oberta 41: Joves, Creació i Comunitat. Barcelona, Fundació Jaume Bofill

Montenegro, M. (2001) Conocimientos, Agentes y Articulaciones: una mirada situada a la Intervención social, en Atenea Digital- num O, Barcelona.

O'Neil, C. (...). Mapping Lives, Exploring Futures: the mapping art project. Dublin, Dublin City Council.

Reeves, M. (2002). Measuring the Economic and Social impact of art: a review. London, Art Council of London.

Sanchez, A (2007) La repolitización del arte comunitario: exploraciones en los desafíos del trabajo artístico colaborativo. Ponencia para el Seminario Interferencias: Espacio Público y Desarrollo Cultural Comunitario.

Tenants First, (...) Dream, Dare, Do: Fatima Guide to Urban Regeneration. Dublin, NDP.

The Arts Council (2005) Participatory Arts: Background discussion Paper. Dublin, the arts council.

The Power of art

Long Life Learning Museums.

Planificación Estratégica en Cultura

The Art of Negotiation.

ANEXO 1

NARRATIVAS DE LOS CASOS

A continuación se presentan los casos analizados en la presente investigación, siguiendo una estructura que se deriva del marco teórico presentado con anterioridad. En primer lugar, aparece una **Ficha Informativa** de cada proyecto, que incluye los datos descriptivos fundamentales para entender el proyecto, su encuadre y antecedentes, así como su metodología, objetivos y resultados obtenidos en fases previas del proyecto. En segundo lugar, aparece la **Narrativa del Caso**, que consiste en la sistematización de la información obtenida en las entrevistas y observaciones realizadas con actores y/o actividades clave del proyecto. Esta sistematización se realiza de acuerdo a los ejes de análisis, que han estructurado las entrevistas y que a pesar de no aparecer como apartados específicos, se reconocen en la trama discursiva: (a) el *Planteamiento del Proyecto* (su origen, su estructura de gestión, etc.), los (b) *Aspectos de Sostenibilidad* (Político-Institucional, Empoderamiento Comunitario, sostenibilidad técnica, sostenibilidad financiera, y redes interinstitucionales), y se finaliza con una valoración del potencial (c) *Impacto* que los proyectos pueden llegar a generar en su entorno. Finalmente, cada caso termina con una breve **Detalle Metodológico** que describe la cantidad de entrevistas y observaciones realizadas.

CASO 1: MIRADES MINERES – Projecte de dinamització social a partir de la memòria històrica sobre la mineria del carbó a la comarca del Berguedà

1.1. FICHA INFORMATIVA DEL PROYECTO:

ENTIDAD COORDINADORA: Teleduca y Museo de las Minas de Cercs.
CONTEXTO: El proyecto se desarrolla en la comarca del Berguedà, y se enfoca en una de las actividades económicas que ha sido más importante para la zona a lo largo del último siglo: la actividad minera. Una gran cantidad de personas se han ido trasladando desde distintos puntos geográficos (dentro y fuera de España) a la comarca con el fin de trabajar en las minas, y se han ido instalando en colonias preparadas para acogerles. Así han vivido experiencias que han marcado su historia y la de la comarca misma, y es importante conservar esta memoria que constituye un rico patrimonio cultural y social.
ANTECEDENTES: El proyecto surge a partir de una petición concreta que el Museo de las Minas de Cercs hace a la diputación de Barcelona para favorecer el crecimiento del archivo de imágenes y testimonios. La Diputación les pone en contacto con Teleduca, que propone un proyecto Educativo de más grande envergadura, que consistía en aprovechar la necesidad de enriquecer el archivo como excusa para generar procesos de formación en nuevas tecnologías, intercambio generacional, etc., que culminara en un producto que pudiera en efecto, ser de aporte para el Museo. La primera fase consistió en la elaboración de un reportaje que partía de las imágenes que un grupo de estudiantes de bachillerato recogieron sobre la minería. A partir de estas imágenes, se buscaron distintos testimonios que se incorporaron al proyecto aportando sus vivencias y experiencias.

OBJETIVOS: El proyecto se plantea crear un grupo de trabajo intergeneracional que construya una exposición-archivo visual y sonoro de memoria sobre la minería de carbón en la comarca del Berguedá, partiendo de las historias de vida de las propias personas mineras, de las experiencias vividas y del material gráfico que posean.

METODOLOGÍA: TELEDUCA es una entidad educativa y la metodología que soporta este proyecto es la denominada Aprendizaje y Servicio (ApS), que consiste en una experiencia de aprendizaje en donde los participantes intervienen de forma colaborativa sobre su entorno próximo con el objetivo de mejorarlo y contribuir así a la transformación social con base local. Dada la experiencia de TELEDUCA en realización de formatos visuales y audiovisuales, la forma específica que toma la metodología es la de la producción artística colaborativa que surge de los aprendizajes mutuos que surgen del acercamiento y la coordinación entre distintos actores comunitarios. Aunque el listado de estos actores es extenso, se trabaja de manera especial con los estudiantes de un Instituto Privado y con sus abuelos y abuelas, de forma que a ambos se les facilitan herramientas comunicativas con las que se va construyendo una propuesta expositiva intergeneracional que gira alrededor del rescate de la memoria sobre la minería de carbón del Berguedà. Los productos de este trabajo se expondrán en los museos de la zona.

VALORACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados en la primera fase han sobrepasado las expectativas, ya que aparte de haber logrado el objetivo esperado (aumentar el banco de imágenes y testimonios), también se ha generado un proceso de participación y apropiamiento del museo por parte de los distintos participantes en el proyecto, a la vez que un fortalecimiento de la identidad, de los lazos intergeneracionales, de la memoria histórica, y ha abierto las puertas para una próxima evolución del proyecto.

FINANCIACIÓN/RECURSOS: Generalitat de Catalunya y Diputación de Barcelona/Oficina de Patrimonio Cultural.

1.2. NARRATIVA DEL CASO:

Este proyecto surge de un encargo que inicialmente no tenía una dimensión social o política, ya que la motivación inicial del proyecto no era atender una problemática social particular, sino que era una petición concreta a partir de una necesidad puntual del Museo de Cercs (aumentar su banco de imágenes y testimonios). Sin embargo, a partir de la gestión del proyecto, se ha ido generando una dimensión de participación y prevención a partir de la práctica y la metodología utilizada. En este sentido, no había un “diagnóstico” inicial que señalara uno o varios focos de problemas, necesidades o conflictos que justificasen una intervención social. Es en ese sentido, un proyecto educativo con una dimensión preventiva y de mejora de las condiciones de vida y las relaciones entre los actores involucrados, y eventualmente para la población de la zona.

A nivel de CORRESPONSABILIDAD entre las entidades colaboradoras, es evidente que la confianza y la apertura para apostar por métodos poco convencionales ha sido determinante para permitir que el proyecto se fuera desarrollando con libertad y por tanto, respondiendo a las inquietudes de los y las participantes. TELEDUCA aporta su vasta experiencia en la gestión de proyectos de Aprendizaje y Servicio (incorporando la formación *técnica* y la *dinamización participativa*), mientras que tanto el Museo como el Instituto aportan trabajo y en esta primera fase, aportan su apuesta por dar una oportunidad a experiencias de este tipo. En el caso del Instituto, la apertura consiste en atreverse a intentar implementar la metodología de Aprendizaje y Servicio, que exige reconceptualizar el mismo proceso educativo en el que el saber es compartido, y el aprendizaje no está restringido a los espacios y contenidos

tradicionales y formales⁹. En el caso del Museo, la apertura consistió en estar dispuestos a supeditar el objetivo inicial, a los objetivos del proceso de construcción participativa. La flexibilidad que muestran las entidades coordinadoras es fundamental en este sentido, y el ejercicio de planificación y negociación conjunta ha favorecido que todos quedasen satisfechos con los resultados obtenidos. Una de sus mayores ventajas en este sentido, es que al tener claros los objetivos de cada uno de los actores, resulta fácil valorar si se están alcanzando o no. Faltara, quizá a partir de ahora, ir aclarando objetivos o resultados esperados del proceso de participación que se ha ido generando, y establecer ya sea líneas de seguimiento o formas de canalizar inquietudes que emerjan del proceso vivido por los participantes.

Lo anterior tiene potencialidad de ser alcanzado en TELEDUCA, ya que posee un equipo interdisciplinario que puede ir acomodándose a las necesidades del proyecto, y posibilitando los recursos humanos idóneos para ir acompañando el proceso por donde se vaya dirigiendo. Sin embargo, la lejanía territorial del proyecto ha favorecido que tanto la coordinadora local como la coordinadora del proyecto se hayan visto sobrepasadas por lo que este proyecto exige a nivel de gestión y coordinación entre distintos actores del proceso. Un elemento coyuntural que ha servido para enfrentarse parcialmente a esta dificultad, es la emergencia en un Centro Artístico en Solsona, en el que participan personas de distintas disciplinas artísticas y con trayectoria en el mundo de los proyectos sociales/educativos (esplais), por lo que esto podría representar un recurso valioso para ir canalizando inquietudes y posibilidades que surjan del proyecto. Otro factor valioso para la sostenibilidad técnica del proyecto, es su sólida fundamentación metodológica; el Aprendizaje y Servicio convierte la educación en un proceso que necesariamente ha de pasar por la participación, que a su vez lleva al apropiamiento y al empoderamiento. Aunque es prematuro para valorarlo a profundidad, el proyecto parece estar apuntando a poder generar procesos participativos de acción social (incluso política), pues a partir de la reflexión colectiva, de la investigación del pasado y presente de determinados temas, del intercambio entre personas de distintos grupos, han ido surgiendo preguntas que trascienden el espacio y los límites del proyecto mismo, y se constituyen en elementos para construir saber y cuestionar algunas cosas. Sin embargo, es evidente que aún queda mucho por trabajar en lo referente al apropiamiento de los participantes con el proyecto, y su mayor vinculación para involucrándose en su gestión. Según lo comenta la coordinadora del proyecto, sí se tiene este objetivo en mente, pero no se pretende “imponer” un estilo particular de organización o un modelo, ya que aunque tome más tiempo, lo importante es que el mismo grupo vaya definiendo su estructura, su nivel de involucramiento, etc. En este sentido, tanto las personas mayores como los profesores del Instituto están empezando a plantearse esta pregunta sobre la necesidad o posibilidades de mayor vinculación.

Otro aspecto interesante es el hecho de que el proyecto (o parte de él) se gestione desde el Instituto secundario. Por un lado, lo positivo es que se tiene asegurada una base de participantes, se cuenta con los tutores como personas de apoyo que pueden liderar el proyecto, y hay una institucionalidad detrás del proyecto que puede asegurar que se le dé un seguimiento. Pero algunos aspectos negativos son también precisamente que se depende del entusiasmo o interés que pongan los tutores, y el hecho de que al ser parte de la institución, muchos estudiantes participan porque “deben” y no porque quieren, con lo que su vinculación con el proyecto es muy tangencial; los grupos de estudiantes (y tutores) cambian cada tres meses, y esto es una dificultad porque a veces parece que siempre se está empezando...

⁹ En este sentido, en Cataluña se tiene la cultura de los “esplais”, que de alguna manera determina esta mayor apertura a los problemas.

Finalmente, en el caso de Teleduca no se tiene tanta preocupación por la obtención de recursos económicos para la gestión de proyectos, porque al contar con un equipo multidisciplinario y tener experiencia en proyectos educativos, tienen una cartera de posibilidades que les permite estar tranquilas a nivel de ingreso de fondos. Lo que resulta difícil de gestionar en este sentido, es la lógica que imponen los financiamientos públicos; es bastante difícil hacerlos compatibles con una visión de proceso de largo plazo. Desde la temporalidad que se marca (proyectos de un año), hasta la excesiva atención en productos y resultados, pasando por las exigencias a nivel administrativo, resultan en verdaderas camisas de fuerza que hacen que los técnicos orienten mucho de su trabajo a la gestión administrativa, dejando de lado los aspectos del proceso artístico y participativo.

A nivel de IMPACTO, aunque el proyecto solamente lleva un año de desarrollo, se puede valorar positivamente los logros a nivel de generación de capacidades, recuperación de la memoria histórica, el vínculo y complicidad emergida del trabajo intergeneracional, el sentido de pertenencia, y la mayor cercanía con el MUSEO en tanto que espacio del que todos se sienten parte. También es valioso que del primer grupo de jóvenes y personas mayores, un grupo reducido se ha planteado seriamente el tema del seguimiento y el aumentar su participación en el proyecto.

1.3. DATOS METODOLÓGICOS:

Desafortunadamente, la lejanía y cronograma del proyecto no permitieron realizar todas las entrevistas planificadas. Se realizaron solamente las entrevistas con la coordinadora del proyecto (Marta Ricart) y la Coordinadora Local (Alba Boixadé, la directora del Museo de Cercs). Sin embargo, con la información facilitada por ellas, si se ha tenido una perspectiva amplia del programa, sus tensiones, logros y retos.

CASO 2: JO I ELS ALTRES, UNA EXPERIÈNCIA DE VIDA – Projecte per a nens i pares del Barri del Bon Pastor

2.1. FICHA INFORMATIVA DEL PROYECTO:

ENTIDAD COORDINADORA: Pa'ththom y CEIP Bernat de Boil.

CONTEXTO: El CEIP está ubicado en el barrio de Bon Pastor, caracterizado por bajos niveles socioculturales y económicos. Históricamente ha sido receptor de colectivos no-catalanes (gitanos y extracomunitarios más recientemente), y aunque se encuentra en un Distrito de larga trayectoria asociativa y de reivindicación social (Sant Andreu), la posición periférica de este barrio ha facilitado su marginalización de los procesos de participación y desarrollo actuales y de las últimas décadas.

Actualmente atraviesa un proceso de regeneración residencial, que pretende derribar las famosas “casas viejas” que han marcado la identidad del barrio desde su construcción como viviendas de protección social. Cercano a uno de los polígonos industriales más importantes de la ciudad de Barcelona, concentra varias de las problemáticas sociales típicas de estas zonas: conflictividad social e intrafamiliar, desempleo, problemas de abuso y tráfico de sustancias, entre otros. Con un tejido social que en décadas anteriores ha llegado a ser bastante estructurado y capaz de incidir autogestionar cambios positivos en el barrio, actualmente atraviesa una nueva fase de deterioro y desgaste social.

ANTECEDENTES: El proyecto tiene 7 años de funcionar en la escuela y ha logrado generar cambios a nivel de impacto en muchos aspectos como el descenso de la conflictividad, la mejora de las relaciones, etc. Inició desde una propuesta en la que servicios sociales intentaba facilitar un espacio para la participación de los padres y madres del CEIP en la resolución de algunas de las problemáticas más agudas, y llegó a consolidarse como una apuesta fuerte por parte de la dirección del CEIP y el AMPA, quienes junto a Pa'tothom han sido los pilares que han sacado adelante este proyecto. Durante una fase del mismo se contó con la participación de representantes de Servicios Sociales de la Franja del Besos en la comisión motora, pero para el presente año no se ha logrado prolonga.

OBJETIVOS: Luego de los primeros años en los que el proyecto se ha ido fortaleciendo dentro de la escuela (trabajando con los progenitores y los niños), y por tanto, sus objetivos se mantienen, el peso de esta nueva fase del proyecto radica en que se intentará "salir" de la escuela y abrirse a las otras escuelas del barrio, tanto para multiplicar los buenos resultados como para favorecer el fortalecimiento de los lazos sociales.

METODOLOGÍA: La metodología utilizada es el Teatro como forma de Acción social (Teatro del oprimido, etc.). En el caso de los niños y niñas (3ro. Y 4to.), se les imparte un taller de teatro durante un trimestre académico., orientado a generar actitudes prosociales y facilitar espacios de expresividad y comunicación.

Los padres y madres participan en actividades de teatro foro (una vez cada 2 o 3 semanas) en las que se involucran opinando y participando en torno a la comprensión y resolución de problemáticas que afectan al barrio y a sus habitantes. Las temáticas que se tratan en las obras son propuestas, discutidas y/o validadas por una Comisión Directiva, integrada por miembros del AMPA, de la escuela, del EAP, y de servicios sociales. Como factor coyuntural se debe mencionar que en los años anteriores, el trabajo de los talleres y foros de teatro era desarrollado por Jordi Forcadas de Pa'tothom (y colaboraciones puntuales en determinados momentos), pero para el presente año, se cuenta con la participación de un grupo de estudiantes en prácticas de la formación que ofrece Pa'tothom en "Teatro de intervención social".

VALORACIÓN DE RESULTADOS: La valoración de los resultados a la fecha es bastante positiva por parte de las personas involucradas. Tanto la directora del centro como el AMPA valoran el aporte que los talleres de teatro han dado a la escuela, desde el punto de vista que si ha favorecido cambios en las actitudes y formas de comportamiento de los niños y sus familias mismas. Sin embargo, estrictamente relacionado con los objetivos de esta fase del proyecto, a la fecha de hoy aún estaba siendo difícil lograr una convocatoria más amplia y que lograra involucrar a otras personas del barrio.

FINANCIACIÓN/RECURSOS: ARTIBARRI, Distrito de Sant Andreu y Fondos propios de la Asociación.

2.2. NARRATIVA DEL CASO:

El proyecto nace de un encargo por parte del CEIP Bernat de Boil, y consistía en desarrollar unos talleres de teatro con los padres y madres de los alumnos de la escuela que funcionaran como una alternativa de la "Escuela para Padres y Madres". Este encargo cumplía un fin concreto dentro de un proceso amplio de replanteamiento del abordaje y la forma de trabajo de la escuela en la comunidad del Bon Pastor, y que por tanto, contaba con otros proyectos/actividades dirigidas a otros colectivos o focos de trabajo.

Aunque no se contaba con un diagnóstico propiamente dicho al inicio del proyecto, si se había identificado que las relaciones entre las madres/padres y el personal del CEIP eran extremadamente tensas y las posiciones muy encontradas. Sobre esta base, el proyecto inició realizando unas presentaciones de Teatro-Foro, como una estrategia para acercarse a los padres y madres e ir abriendo espacios de dialogo y encuentro tanto entre ellas y ellos mismos, como con el personal de la escuela. Dado que el primer objetivo a cumplir era que las personas asistieran a la actividad, se optó por buscar elementos que pudieran ser atractivos, y así se decidió organizarlo como un espacio para tomar el café y encontrarse distendidamente, como un espacio lúdico y divertido, y un espacio propio de las madres. De manera puntual, también durante las primeras sesiones se les daba un “obsequio” a las madres que habían asistido, como forma de reforzar su asistencia. De esta manera, se fue consolidando la actividad y se fue generando la confianza suficiente como para que las madres asistieran con cierta regularidad a las actividades organizadas. Otro elemento de fortaleza en el inicio del proyecto fue el que las temáticas eran propuestas, discutidas y aprobadas en una comisión que funcionó durante los primeros 5 años del proyecto, conformada por representantes de Servicios Sociales, representantes del AMPA, representantes del EAP del CEIP y un representante de Pa'tothom. En la actualidad, luego de un año sin proyecto de Teatro-Foro para madres, esta comisión se ha desarticulado y está en proceso de reactivarse.

Una de las potencialidades de la forma en que se ha gestionado el proyecto, es su flexibilidad para adaptarse a distintas circunstancias e ir respondiendo a necesidades o inquietudes que salieran del contexto. De esta forma, ahora también se trabajan talleres de teatro con los niños y niñas (grupos que cambian cada trimestre), y se realizan también intervenciones puntuales solicitadas por las maestras/maestros para dinamizar temas actuales y/o conflictivos. En este sentido, la gran experiencia y el compromiso de los dos líderes del proyecto (JF por Pa'tothom y Carmina Álvarez por la Escuela), así como su eficiente coordinación, han sido piezas fundamentales para ir sacando todo el potencial e ir consolidando este recurso dentro de la Escuela.

A nivel técnico, el tipo de intervención y su metodología que utiliza, constituyen probablemente sus mayores bazas; los Teatro-Foros cumplen una labor de “moldeamiento conductual” que se fundamenta en el juego, la participación y la toma de conciencia sobre aquellos aspectos de las relaciones interpersonales que podrían mejorar para el beneficio de todas las personas involucradas. Al plantear una escena/problemática “típica” sin emitir juicios de valor a priori, sino que dejando que las madres se “pongan en la escena” y evidencien lo que según ellas mismas debe o puede ser transformado, constituye un abordaje ideal porque es respetuoso y no marca respuestas correctas, sino que abre un espacio para el diálogo y la búsqueda de alternativas. Además, el aspecto lúdico permite que el aprendizaje se asocie a diversión, a pasar un buen rato, a descubrir nuevas formas de ser y hacer, con lo que se refuerza la fidelidad con la actividad misma y se abren líneas de reflexión y toma de conciencia por parte de las asistentes. En este sentido, solamente se pueden identificar dos debilidades a nivel técnico: por un lado, a pesar de que la metodología de trabajo es altamente eficiente, hace falta recursos para la sistematización de la experiencia y la metodología utilizada, siendo difícil que esté documentada para su posible socialización y multiplicación, y profundización. Y por otro lado, una paradoja asociada a lo anterior: la gestión técnica del proyecto descansa en gran medida sobre los hombros del dinamizador de los talleres, quien lo hace de manera formidable... lo cual constituye una sobrecarga para él, porque dificulta que otras personas puedan asumir el rol y desarrollar las capacidades que el posee y que le permiten llevar el proyecto con tanta calidad. Debe mencionarse, sin embargo, que ambas de las “debilidades” citadas con anterioridad, ya están de hecho en proceso de ser afrontadas por Pa'tothom. En el caso de la primera de ellas, recientemente se ha integrado como colaborador de la entidad un sociólogo que está intentando precisamente sistematizar la experiencia y reforzando algunos

aspectos de la intervención; por ejemplo, como algo realmente novedoso e interesante, se intentó realizar un Diagnóstico Comunitario a partir de una actividad de Teatro “Teatro Invisible”, que sería justamente la primera pieza de un ejercicio que fuera dotando de cierto rigor a la intervención. Y en el caso de la segunda debilidad, también durante este proyecto se ha incorporado a la intervención un grupo de estudiantes en prácticas del Diplomado de “Teatro como forma de Intervención Social” gestionado por Pa’tothom, y esto podría precisamente apuntar a ofrecer un apoyo para JF en la gestión del proyecto, a la vez que generar un espacio para multiplicar la metodología utilizada y transmitir la gran experiencia recogida en este proyecto. En este sentido, se deben tener siempre claro que la experiencia ha de servir tanto para hacer una intervención social de calidad, como para que las estudiantes puedan aprender lo que marca su currículo.

A nivel de sostenibilidad financiera, la entidad apuesta por la autonomía, y lo logra con solvencia a través de sus ingresos particulares (cuotas de estudiantes, pago de obras, pago de proyectos específicos, etc.). De hecho, el año pasado la escuela no pudo financiar el proyecto (recibía fondos de Servicios Sociales), y ante la posibilidad de que nuevamente este año tuviesen problemas, Pa’tothom les propuso buscar fondos propios para que el proyecto pudiera salir adelante.

En lo referente a la sostenibilidad comunitaria, o al apropiamiento que la comunidad tiene del proyecto (y que puede asegurar que se siga desarrollando), los resultados son variados; por un lado, y de manera amplia, si se puede afirmar que las técnicas artísticas han sido asumidas como herramientas/recursos de trabajo en el ambiente escolar, dado que desde la entrada del proyecto a la escuela, se han ido desarrollando otras experiencias similares (otros talleres de teatro, talleres de hip-hop, etc.), inspirados hasta cierto punto en los resultados positivos emergentes del proyecto de Pa’tothom. Sin embargo, estos otros proyectos se trabajan con los niños y niñas, mientras que ningún proyecto o grupo de la comunidad escolar ha recogido el testigo en lo que respecta específicamente al proyecto de Teatro-Foro para madres y padres de familia. En la medida en la que el AMPA, la escuela y/u otras entidades del barrio asuman paulatinamente más roles en la gestión misma del proyecto, éste tendrá más posibilidades de seguir adelante.

En ese sentido, también sería relevante fortalecer las redes o la estructura asociativa en torno al proyecto de teatro; o dicho de otra manera, incluir el proyecto de Teatro-Foro para padres y madres dentro de algunas de las redes de entidades o proyectos del barrio. Al mencionar esto, no necesariamente implica que estas tareas de fortalecer las redes comunitarias, tengan que ser necesariamente ejecutadas por Pa’tothom, ya que está claro que la entidad y el proyecto cumplen un fin específico y no podrían con los recursos actuales cubrirlo todo. De hecho, el objetivo prioritario del proyecto este curso era precisamente aumentar la base social del proyecto, y será interesante al evaluarlo, determinar aquellos factores que funcionaron y aquellos que no para lograrlo.

Finalmente, relacionado tanto con la sostenibilidad comunitaria como con las redes comunitarias, está el tema de que de alguna manera este proyecto va generando conciencia sobre distintas problemáticas comunitarias, algunas de las cuales se pueden abordar en el seno familiar, pero otras no. Algunas de las problemáticas remiten a niveles superiores de la estructura comunitaria o los servicios públicos, por lo que tarde o temprano es posible que el mismo desarrollo del proyecto exija que todas estas inquietudes se vayan canalizando en procesos o actividades estructuradas de incidencia política organizada. Nuevamente, el mencionar esto cumple el fin de señalar retos y posibles rutas de desarrollo del proyecto, más que señalar defectos o dirimir responsabilidades concretas.

Es evidente, según todo lo analizado, que el proyecto ha sido efectivo para abordar las problemáticas que lo justificaron en sus inicios. Desde el punto de vista de todos los actores involucrados, el proyecto ha colaborado de forma importante a mejorar las relaciones entre las mismas madres y padres, y entre ellas y el personal de la escuela. Cómo ya se mencionó con anterioridad, la metodología utilizada ha sido capaz de generar procesos de reflexión colectivos e ir re-tejiendo lazos de confianza y nuevas relaciones entre la comunidad escolar. También resulta evidente para todos los actores, que en ese sentido no todas las mejoras se deben al proyecto de teatro, sino que al meta-proyecto liderado por la directora de la escuela y a todas las iniciativas desarrolladas en los últimos años, lo cual no le resta importancia al aporte del teatro, sino que más bien resalta la necesidad de que los proyectos artísticos estén insertados en un Programa de mejora integral de la comunidad. Las muestras y anécdotas de cómo el ambiente escolar y las relaciones interpersonales han ido mejorando paulatinamente, son abundantes y en muchos casos, señalan los talleres de teatro como un vector que posibilitó dichas mejoras.

En este proyecto, el debate entre proceso y producto no entra en discusión, porque desde un inicio se apostó por el proceso, lo cual ha constituido parte del éxito. Sin embargo, podría ser que precisamente la ausencia de un trabajo orientado a un “producto artístico” concreto, esté en la base del poco apropiamiento o el poco involucramiento de los distintos actores en el proyecto... quizá el introducir este elemento podría cambiar la percepción de ser un proyecto “para” madres y padres, a ser un proyecto “de” madres y padres...

2.3. DATOS METODOLÓGICOS:

Para realizar el acercamiento a la experiencia, se inició asistiendo a varias actividades del proyecto (un taller con las practicantes preparando la intervención y observación de las actividades comunitarias- reunión con AMPA, diagnóstico comunitario y dos Teatro-Foros-), y posteriormente se desarrollaron 3 entrevistas con sujetos clave: la directora de la escuela, la coordinadora del proyecto, y el facilitador de los talleres de teatro.

CASO 3: VEÍNS- Projecte audiovisual per un diàleg intercultural dins la comunitat

3.1. FICHA INFORMATIVA DEL PROYECTO:

ENTIDAD COORDINADORA: Artescena

CONTEXTO: El municipio de Cardedeu ha tenido un significativo crecimiento demográfico en los últimos años, caracterizado especialmente por el asentamiento de colectivos sudamericanos y magrebíes. Aunque en sus inicios, la Plataforma de Participación Ciudadana e Intercambio cultural del barrio de l’Estalvi, desarrolló una serie de actividades tendientes a propiciar el acercamiento y conocimiento entre las familias autóctonas y las llegadas, ahora el proyecto aborda de manera global el fortalecimiento de la Cohesión Social a nivel comunitario.

ANTECEDENTES: Aunque ya en el 2003 inicia la colaboración a título personal por parte de Olga Vinyals y Noemí Rodríguez, es en el 2004 que Artescena entra oficialmente a desarrollar el proyecto que desde entonces ha ido creciendo y tomando distintos caminos. En los inicios, el proyecto contaba con el apoyo de la Plataforma mencionada, y esto facilitó la vinculación con otras entidades sociales y un soporte local significativo. Esto a su vez ha permitido que se hayan podido organizar una serie de actividades que constituyen pasos previos en el devenir del proyecto, y entre las que se pueden contar: obras de teatro, libros editados, Material audiovisual, cortometrajes, espectáculos circenses, aparte de los talleres artísticos y técnicos que han sido impartidos a los distintos colectivos participantes.

OBJETIVOS: Dentro del devenir del proyecto, esta fase del mismo se entiende como una extensión de la intervención social que pretende generar cohesión social a partir del involucramiento de distintos colectivos en proyectos colaborativos artísticos. De manera más específica, el proyecto actual pretende producir un espectáculo artístico denominado “docu-serie” VEÏNS, que sirva como excusa aglutinadora de los distintos esfuerzos y aportes de los distintos participantes.

METODOLOGÍA: La metodología fundamental es el teatro como herramienta de intervención social, generando espacios que promueven la expresividad, la empatía, el trabajo colaborativo, el involucramiento en proyectos y procesos (empoderamiento), la construcción colectiva de identidades e historias. De manera especial se menciona el valor del trabajo en red, que pone en diálogo a distintos colectivos (organizados o no), y que va favoreciendo una mayor instalación del proyecto en las instituciones locales. De la misma manera, según el proyecto lo ha ido requiriendo, se han favorecido los intercambios entre profesionales y técnicos de disciplinas particulares que han sido necesarias para montar los espectáculos. Dado que los talleres giran en torno al teatro y a la expresividad, esto permite que vayan “emergiendo” vivencias, problemas o circunstancias cotidianas que caracterizan la vida de los miembros de la comunidad, y que también a través del Teatro se vayan indagando en sentimientos, vías de solución, etc. Por ello, este trabajo se define como un trabajo Socio-cultural, ya que busca prevenir problemáticas que se encuentran justamente en la intersección entre lo que se denomina “diferencias culturales” y “problemas sociales”.

VALORACIÓN DE RESULTADOS: Luego de casi 5 años de trabajo y una amplia gama de “producciones artísticas” desplegadas, el proyecto aporta un valor agregado a la vida cultural y asociativa de Cardedeu. El aporte que representa para los participantes, tanto los jóvenes como los adultos mayores, es también significativo en términos de desarrollo personal, sentido de pertenencia y bienestar. De manera poco sistemática pero un poco más que lo meramente anecdótico, se recibe retroalimentación de que las personas que han presenciado las obras y actividades, realmente han recibido el mensaje de respeto a la diversidad, del valor del trabajo intergeneracional, etc. Sin embargo, desafortunadamente los cambios en el Ayuntamiento están minando el potencial de sostenibilidad con que se iba desarrollando el proyecto, y le han quitado parte del financiamiento y parte del soporte administrativo.

FINANCIACIÓN/RECURSOS: Ayuntamiento de Cardedeu, Diputación de Barcelona/programa Bulevart, Generalitat de Catalunya (Artibarrí) y fondos de ventas propias.

3.2. NARRATIVA DEL CASO:

Este es un proyecto que no surge de una demanda concreta, ya fuese ésta una necesidad o problemática social sentida, o un encargo concreto de algún actor comunitario; sin embargo, sí

surge en el contexto del trabajo de una Plataforma de Participación e Intercambio Cultural, como un trabajo preventivo tendiente a fortalecer la Cohesión Social de Cardedeu. En ese sentido, no hubo un diagnóstico inicial en el que se marcaran ejes de trabajo, metas de resultados, o una línea de trabajo a largo plazo.

Esta apertura inicial ha permitido precisamente que el proyecto se fuese desarrollando libre y espontáneamente por los derroteros que fuera marcando el mismo proceso de sus participantes y coordinadoras. Aunque la metodología ha permanecido constante a lo largo del tiempo (teatro social), tanto los productos finales como las formas específicas que tomaba la expresión artística han ido variando y adaptándose a lo que las personas participantes van proponiendo (cuentos, teatro, documental, libros, etc.). Por el otro lado, ésta estructura abierta y que se va renovando cada año, también ofrece la dificultad de contar con criterios precisos para la evaluación.

El proyecto en sus inicios se gestionaba con un apoyo importante de la Plataforma mencionada, aunque específicamente en esta fase dicho apoyo se ha reducido al mínimo; esto, a pesar de tratarse de un proyecto “familiar” (en el sentido de estar apoyado en las redes sociales de confianza y cercanía características de Cardedeu), ha significado una sobrecarga para la persona responsable (OV), quien se ha visto desbordada por las múltiples tareas que ha tenido que compatibilizar con sus responsabilidades familiares y laborales.

A nivel de la sostenibilidad técnica, el abordaje de ARTESCENA se apoya en técnicas de teatro social en las que se va desarrollando “la obra” en función de lo que va saliendo de los ejercicios de improvisación y expresión realizados por los participantes. Todo esto se va convirtiendo en guiones que las directoras (OV y N) van escribiendo y profundizando con las mismas personas. Es un ejercicio sistemático, que además ha ido quedando documentado en una serie de productos que dan cuenta del proceso que se ha seguido, de las historias que han inspirado las obras, y del trabajo en general del grupo (se ha publicado un libro y se ha hecho un pequeño documental). También en este sentido es sumamente importante la experiencia y trayectoria de las dos coordinadoras del proyecto: OV ha desarrollado proyectos de teatro social con diversos colectivos, y N tiene formación y experiencia como trabajadora social, lo que les permite tener una visión amplia del itinerario, las metodologías y formas de sacar lo máximo posible de un proyecto de este tipo. Para la gestión y conducción de algunos talleres, se contratan a otras personas también con experiencia y trayectoria, y solamente se lamenta el no poder establecer una relación más continuada con dichas talleristas, ya que esto facilitaría una mayor coherencia e involucramiento en el proyecto.

En el tema de las redes comunitarias que “soportan” el proyecto, el análisis demuestra un doble nivel de relaciones: por un lado, existe un tejido activo y dinámico de relaciones interpersonales informales y cotidianas, que facilita una serie de procesos para la gestión del proyecto: hay encuentros espontáneos que sirven para conocerse más y fortalecer los lazos entre participantes (las coordinadoras, además, viven en el pueblo), las familias de los participantes fácilmente se convierten en colaboradores puntuales, se consiguen favores personales que facilitan uso de instalaciones, etc. Pero por el otro lado, no hay un tejido social organizado y con un grado de formalización suficiente que represente en realidad una red de apoyo sólida e institucionalizada para la gestión del proyecto. Por ejemplo, el hecho de que el proyecto no se ejecute directamente desde la estructura de los Institutos de educación secundaria, permite un grado mayor de flexibilidad, aporta la diversidad y compromiso de los participantes, etc. Pero por el otro lado, hace que el proyecto no tenga detrás una institucionalidad que le permita unos mínimos para trabajar...

Relacionado con lo anterior, los aspectos de sostenibilidad financiera han sufrido un revés significativo con la pérdida del apoyo por parte del ayuntamiento de Cardedeu. A pesar de la disponibilidad de los participantes para pagar una cuota de asociación, o de la “confianza” que muestran para salir adelante consiguiendo apoyos puntuales, no deja de ser una preocupación constante el no contar con mayor certidumbre sobre el futuro del proyecto. Esta sensación se acrecienta desde el punto de vista que el proyecto venía en un proceso de crecimiento y consolidación, y poco a poco estaba fortaleciendo su cartera de acciones, sus líneas de trabajo, etc., y este revés significa un cierto retroceso en el camino recorrido. De esta cuenta, las dificultades financieras ponen de manifiesto también el cierre de un canal de incidencia política que podría haber sido importante para consolidar no solo el proyecto, sino para ir generando un espacio de diálogo y transformación social a partir de los temas o inquietudes movilizadas desde el proyecto mismo.

Finalmente, el proyecto está experimentando ciertas dificultades para generar la implicación de sus participantes en la gestión del mismo. Esto se debe a que los dos grupos etarios con los que trabaja (jóvenes en edad escolar y personas mayores) están justamente en momentos vitales que no les permiten asumir responsabilidades de gran envergadura. Pero también es posible que la inexistencia de un “problema o necesidad social” que aglutine o le de fuerza al proyecto, haga que la vinculación que los participantes tiene con él esté basada exclusivamente en un deseo personal de cultivar una habilidad o una sensibilidad artística, y que en ese sentido no se planteen el asumir mayores cuotas de responsabilidad que las que implican precisamente, cumplir su papel a cabalidad...

No obstante, es evidente que a nivel de resultados obtenidos e impacto potencial, el proyecto aporta una serie de elementos tanto a la vida de sus participantes como del pueblo mismo. Los productos artísticos que se generan son de gran calidad y logran transmitir claramente el mensaje de sensibilización hacia la diferencia y la diversidad. Lo que el proyecto ha significado para la vida de sus participantes también es altamente valorado (mejoras en la salud, en la autoestima, mayor seguridad, desarrollo de habilidades sociales y artísticas, formación y conocimiento, satisfacción, identidad colectiva, etc.) y la cohesión que se ha generado entre los diversos participantes es en sí un logro a nivel comunitario significativo.

3.3. DATOS METODOLÓGICOS:

Para realizar el análisis del caso, se realizaron 2 entrevistas grupales con participantes del proyecto, además de dos observaciones de actividades (un taller de teatro y la filmación de unas escenas de la docu-serie), la entrevista con las coordinadoras/talleristas.

CASO 4: ESPAIS PROFESSIONALS “UNITS PEL FLOW”- Projecte on l’art urbà troba l’escenari i s’obre un futur

4.1. FICHA INFORMATIVA DEL PROYECTO

ENTIDAD COORDINADORA: Kasal de Joves de Roquetes.

CONTEXTO: El barrio de Roquetes es uno de los 14 que conforman el distrito de Barcelona Nou Barris, y es un barrio que en los años 50 recibió una fuerte afluencia de inmigración de otras provincias españolas, y en los últimas décadas también ha seguido siendo receptora de cuotas significativas de inmigrantes provenientes de África, América Latina y Europa del Este entre otros.

Nou Barris y en especial Roquetes ha sido uno de los espacios de reflexión sociológica más interesante de las últimas décadas, debido a la coexistencia de fuertes problemáticas sociales junto a dinámicos procesos de participación y organización comunitaria, precisamente como una forma de responder a dichas problemáticas.

ANTECEDENTES: En el año 2005, el Casal de J6venes de Prosperidad y el Casal de J6venes de Roquetes, se plantearon generar un nuevo abordaje dirigido a los j6venes inmigrantes del barrio, que cada vez aumentaban m6s y no encontraban la forma de ser integrados en la red tradicional. De manera especial se empez6 a trabajar con j6venes latinoamericanos vinculados a las entonces "pandillas juveniles" Ñetas y Latin Kings. Dado que entre estos dos grupos hab6a una historia de rivalidad y conflictividad (a nivel mundial y con expresi3n local en el barrio), cada uno de los Casals empieza a trabajar con uno de los grupos e inician un trabajo en paralelo para favorecer la integraci3n de estos j6venes a la estructura asociativa de la ciudad. Lo consiguen a trav6s de formalizar el reconocimiento y organizaci3n de estos grupos como "asociaciones" en el 2006, y posteriormente se favorece el acercamiento de ambos grupos a partir de la co-organizaci3n de un evento cultural-art6stico denominado "Unidos por el flow".

La experiencia fue positiva y motiv6 a ambos Casals y a los grupos en s6 mismos, a seguir trabajando conjuntamente. De esta manera, en junio del 2007 se organiza un nuevo festival cuyos buenos resultados fortalecen el deseo de colaboraci3n entre los grupos y aumentan su poder de convocatoria entre j6venes latinoamericanos y de otras procedencias. De esta forma, el proyecto dio un paso adelante e inici6 en mayo del 2007, una serie de talleres art6sticos (y de mediaci3n de conflictos) en los que participaron un n6mero significativo de j6venes del barrio, y que fueron profundizando el impacto del proyecto a nivel personal, familiar y comunitario. Con algunos de los j6venes y talleristas participantes, las actividades no solamente constituyeron un espacio de desarrollo personal, sino que empezaron a plantear la posibilidad de convertirse en un espacio de desarrollo profesional.

OBJETIVOS: El proyecto actual hereda las intenciones que le hab6an venido inspirando, y que consist6an de manera concisa en transformar a los j6venes en protagonistas de su propia historia y ser sujetos activos a nivel social y pol6tico a trav6s del arte. Sin embargo, dado el devenir del proyecto desde sus inicios, en esta nueva fase el planteamiento de la profesionalizaci3n y la inserci3n laboral desde disciplinas relacionadas con el arte, gana prominencia. De esta cuenta, hay un mayor 6nfasis en la producci3n art6stica como finalidad.

METODOLOG6A: Dada la intenci3n de generar "productos" art6sticos que pudieran a la vez servir como laboratorios de formaci3n y como plataformas de lanzamiento para los j6venes-artistas, el proyecto se fundament6 en el montaje de dos producciones: una obra de Teatro-Hip Hop montada por una peque6a "compa6a", y un CD-DVD de m6sica hecho por un grupo ampliado de cantantes y participantes en el proyecto. Para ambos productos se cont6 con la colaboraci3n de artistas que funcionaron como facilitadores, talleristas o colaboradores con distintos niveles de intervenci3n e involucramiento en la preparaci3n y montaje de los productos finales.

VALORACIÓN DE RESULTADOS: La valoración del proyecto es compleja, dado que se han ido transformando los objetivos a medida que ha ido cambiando el proyecto mismo. Tomando en cuenta todos los antecedentes, si se podría decir que el proyecto ha tenido logros interesantes en función de acercamiento de los jóvenes anteriormente excluidos, reducción y canalización de la “conflictividad” intra e inter pandillas, y generación de espacios de formación y socialización que ofrecieran una alternativa pacífica y fundamentada en la tolerancia. Sin embargo, dado que el proyecto en esta fase se planteaba otros objetivos de mayor envergadura, no es posible actualmente tener claro si se han alcanzado o no todos. Por ejemplo, aunque si se logró llevar a término las “producciones artísticas” (obra de teatro, CD y DVD) con buena recepción del público y los medios, aún no está claro si se han consolidado estas opciones como “carreras profesionales” rentables.

FINANCIACIÓN/RECURSOS: Generalitat de Catalunya (Artibarri), Discográfica K-industria, AIE y La Caixa.

4.2. NARRATIVA DEL CASO:

El proyecto comienza hace ya unos 4 años como una iniciativa propia coordinada entre el casal de jóvenes de Roquetes y el casal de jóvenes de la Trinidad, quienes desde su trabajo con organizaciones de jóvenes latinoamericanos, deciden unir esfuerzos para realizar un acercamiento entre las agrupaciones tradicionalmente enfrentadas. De esta cuenta se organiza un primer acercamiento, un concierto conjunto “unidos por el flow” de donde surge la inquietud y posibilidad de desarrollar un proyecto de largo plazo con estos dos grupos. La estrategia de entrada fue acertada, pues se construyó alrededor de un elemento aglutinador y de gran interés para los jóvenes: el hip-hop y otros ritmos musicales. Desde la forma en que los jóvenes relatan su experiencia, resulta evidente que el atractivo del proyecto radicaba precisamente en el hecho de que éste facilitaba el desarrollo de habilidades artísticas que eran a su vez una señal identitaria del grupo. Muchos jóvenes no asocian el proyecto con fines micro-sociales (problemáticas puntuales y referidas al nivel comunitario), sino como un proyecto artístico de repercusión macro-social (su objetivo, es enviar un mensaje a la sociedad...). Otra de las fuerzas de su inicio fue su extensividad; empezó promocionando y desarrollando talleres de diversa índole a un grupo extendido de jóvenes, de los cuales luego se fue destilando el grupo reducido que terminaría participando plenamente en la grabación del disco y en el grupo de teatro. Es de mencionar que esta destilación del grupo inicial ha implicado en la mayoría de casos, que se fuesen alejando del proyecto aquellas personas menos interesadas y comprometidas con los valores propuestos; pero también ha habido casos de personas altamente valiosas y en sintonía con el proyecto, pero que fueron incapaces de hacer compatible su participación en él con otras obligaciones laborales o familiares.

No se partía de ningún diagnóstico concreto, dado que a pesar de estar ubicado en un barrio con presencia de problemáticas sociales, se definía como un proyecto para los Jóvenes de Barcelona y los objetivos no pretendían impactar directamente sobre una necesidad concreta. La gestión del proyecto fue liderada por el Casal de Roquetes, desde donde se asumió toda la tarea de dinamización, coordinación entre los distintos financiadores y seguimiento de los jóvenes. Se debe mencionar que el coordinar un proyecto de estas dimensiones fue un reto significativo y por momentos abrumador, sobretodo por que implicaba muchas tareas de gestión, administrativas, y de relaciones institucionales. Aunque el proyecto en años anteriores se ha fundamentado en la flexibilidad y capacidad de adaptarse a las inquietudes y deseos de los jóvenes, en este año hubo un énfasis más fuerte en lograr obtener los productos planificados, tanto porque una de las partes donantes (la discográfica) presionaba por

obtenerlos en las fechas marcadas, como por el mismo interés de los jóvenes de ver el resultado de su trabajo.

Como parte de la sostenibilidad técnica, se debe mencionar que el proyecto contó con el soporte de profesionales y técnicos de gran nivel, que fueron aportando su experiencia y conocimientos para sacar adelante un producto de calidad. Sin embargo, no todos los talleristas compartían el espíritu y los valores socio-políticos del proyecto, y esto representó una dificultad en algunos momentos. También se generó un desarrollo desigual entre el grupo de cantantes y el grupo de teatro, ya que el primero de ellos tuvo una formación casi exclusivamente técnica, mientras que el trabajo con el grupo de teatro permitió una formación humana más amplia. No es casual entonces, que el desarrollo del grupo de cantantes careciera de un abordaje metodológico con intenciones políticas claras, mientras que el grupo de teatro si se basaba en un modelo de teatro social particular, lo que le permitía tener más claridad al momento de ir orientando las técnicas no solamente hacia un producto específico sino hacia un proceso de crecimiento personal y como ciudadanos. En la nueva fase del proyecto (2009), el proyecto ha cambiado de ubicación y de coordinación, y se espera precisamente que haya un refuerzo significativo en este sentido.

Relacionado con lo anterior, el fortalecimiento de la base comunitaria y el empoderamiento de los participantes, elementos necesarios para la sostenibilidad comunitaria de un proyecto, fueron unos de los objetivos que el proyecto intentó consolidar. A través del apoyo a la Asociación "unidos por el flow", se apuntó desde un principio a ir generando las condiciones para que dicha asociación asumiera la gestión total o parcial del proyecto. Sin embargo, esto no fue conseguido plenamente, debido a varios factores (sobrecarga de trabajo, fechas ajustadas, etc.); a nivel práctico aún falta mucho camino y será necesario un trabajo de refuerzo a nivel asociativo, a nivel actitudinal y de disposición de los participantes, pero de alguna manera se valora altamente el potencial del grupo para llevar adelante el proyecto. Dicho de una forma sencilla, los jóvenes si sienten el proyecto como suyo, y aunque son conscientes de que les faltan herramientas o habilidades específicas, tienen entusiasmo y compromiso por seguir adelante con el proyecto.

Uno de los aspectos que el proyecto no logró consolidar plenamente, fue el poderse colocar dentro de un entramado de redes u organizaciones que pudieran dar soporte y sostenibilidad desde la colaboración conjunta. Aunque el Kasal de Jóvenes de Roquetes si gozaba de esta estructura y en sí mismo era una institución sostenible, la Asociación UPF no ha logrado constituirse como la cabeza que lidere el proyecto y no han podido activar una red de soporte propia. Por ejemplo, la representación del proyecto en la red Artibarri no era la asociación UPF, sino que era el Kasal; ahora que el Kasal deja de ser la entidad coordinadora del proyecto, el proyecto pierde cierta representatividad en la red y en el goce de las ventajas que significa ser parte de este entramado de entidades. En este sentido, el no ser un proyecto vinculado a un territorio concreto (se define como un proyecto de los jóvenes de Barcelona), fue probablemente un elemento que dificultó el anclaje real, la identificación territorial y la solidaridad que podría emerger con entidades coexistentes en el mismo espacio.

Uno de los aspectos de mayor interés del proyecto, fue la posibilidad de generar recursos económicos por vías alternativas, y con una potencial estructura de sostenibilidad. La financiación por parte de una discográfica no estuvo exenta de múltiples tensiones y negociaciones complejas (sobre todo por las posturas encontradas en torno a los fines y medios del proyecto), pero fue un apoyo sumamente importante y que puede generar ingresos suficientes (a través de la venta del CD) como para sostener nuevos proyectos, que a su vez generen otros fondos, y así de manera sostenible. Por otro lado, también es posible que tanto el grupo de teatro como el grupo de cantantes puedan, con un poco más de trabajo

técnico y organizativo, ofrecer sus servicios en forma de espectáculos que pudieran ser contratados y generar así fondos. El que tarde o temprano los proyectos generen fondos, no solamente está relacionado con la posibilidad de producir nuevos proyectos, sino que también puede significar una salida laboral para sus participantes y asegurar que puedan seguir vinculados al proyecto, pues el nivel de involucramiento que este requiere puede llegar a ser incompatible con su desarrollo laboral. Éste era de hecho el objetivo del proyecto en esta fase, y aunque aún queda mucho camino por recorrer hasta que los espacios profesionales estén realmente consolidados, están puestas las bases para ir caminando hacia ello. Lo valioso, insistiendo en que no deja de implicar tensiones, es el hecho de que se ha generado una alternativa ante la dificultad de conseguir fondos para este tipo de proyectos, y más desde la administración pública, que tendría de hecho una gran responsabilidad en asumir este tipo de proyectos dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión social.

Finalmente, en función de la sostenibilidad a través de la incidencia política, es posible que el gran fuerte del proyecto haya sido su impacto mediático; aunque el proyecto en la actualidad no está integrado exclusivamente por jóvenes de las organizaciones latinoamericanas, sí es cierto que éstas funcionan como un estandarte que hace que el proyecto sobresalga y llame la atención. Este hecho por momentos parecía reforzar la estigmatización de la que son sujetos, y la excesiva cobertura mediática por momentos interfería en la armonía del grupo (el peso de la fama y la dispersión que generaba). Sin embargo, bien orientado, esta visibilidad que ha ganado el colectivo y el mensaje que envían a través del proyecto, podría ser aprovechada para canalizar demandas de la juventud y lograr inspirar políticas y nuevos proyectos sociales que integren la experiencia y aprendizajes de Unidos por el Flow. Nuevamente, el proyecto en la actualidad muestra potencialidad para lograr este objetivo, pero a un nivel práctico y operativo, se necesitaría aún recorrer un camino que pasa por lo que ya se ha mencionado con anterioridad: fortalecer la formación humana y sociopolítica de sus miembros.

Es claro que el proyecto a logrado resultados interesantes: logró, ya desde sus inicios, ofrecer un espacio de encuentro para organizaciones juveniles con cierto grado de rivalidad. Además, poco a poco se ha ido abriendo a la participación de otros jóvenes no organizados y no pertenecientes a grupos sociales particulares, con lo que se ha ido ganando en diversidad y en poder luchar contra el estigma de ser un grupo de “expandilleros”. Aunque aún queda mucho camino por recorrer, el mensaje de no violencia y respeto a la diversidad ha sido bien recibido, y en la medida en que se sigan socializando los productos del proyecto, se podrá analizar el impacto que este mensaje está teniendo a nivel de reducción de la discriminación contra un colectivo concreto, e incluso a nivel de promover relaciones sociales menos discriminatorias en un sentido amplio. También, y esto si es más evaluable en la actualidad, el proyecto ha tenido impacto sobre la vida de todos sus participantes, pues se han generado prácticas y dinámicas colaborativas y deliberativas en la toma de pequeñas decisiones relacionadas con el proyecto, y esto ha generado un clima de apertura al diálogo, a la negociación y a el establecimiento de relaciones sociales basadas en el respeto mutuo. La simple experiencia de trabajo colaborativo en la creación de las letras, la música, los guiones, etc., era reflexionada por los jóvenes como un aprendizaje (micro)político a través del cual habían aprendido que de todos se puede aprender, y con todos se puede trabajar, si se tiene un objetivo en común.

4.3. DATOS METODOLÓGICOS:

Para la realización de este análisis, se realizaron observaciones de 2 actividades (un ensayo de la obra de teatro, y la presentación pública de la obra y el video clip), una entrevista con los coordinadores del proyecto, una entrevista con la tallerista de teatro, 2 entrevistas individuales con cantantes, y una entrevista a dos participantes del grupo de teatro.

ANEXO 2

Metodología

Se utilizó un formato de sistematización de experiencias a través de un estudio de casos. Éste consiste en que el investigador se acerca a las experiencias a partir de un mapa o unos ejes de indagación genéricos (co-construidos o validados con el equipo motor), que son comunes para todos los casos y que posibilitan la identificación de elementos en común y elementos diferentes entre ellos. La identificación de estos elementos no es útil en sí misma, sino que sirve como una primera aproximación a las experiencias de los proyectos (Producto A: **presentación de los casos**), que permitió una posterior profundización en aquellos elementos, comunes o no, que hubieran demostrado ser determinantes para el éxito procesual y/o final de los proyectos (Producto B: **extracción de Buenas Prácticas**). Dichos ejes de indagación se propusieron a partir de la lectura de documentos elaborados por el grupo PAC, de experiencias sistematizadas sobre desarrollo y arte cooperativo, indicadores propuestos por otros programas y/o equipos, así como de otros documentos de interés.

Un elemento fundamental de la metodología es reconocer que la reflexión se estableció a partir del diálogo entre tres actores: (a) el investigador/facilitador, (b) el equipo motor (GruPac), y (c) los distintos actores involucrados específicamente en cada uno de los proyectos. Fue inicialmente a partir de estos últimos (técnicos, participantes, coordinadores, observadores, políticos, etc.) que se “reconstruyó” la experiencia vivida y se intentó evidenciar aquellos nudos del proceso (personas, sucesos, alianzas, recursos, intereses, contextos, etc.) que fueron determinantes para generar resultados satisfactorios y ejemplares. En ese sentido, la reconstrucción de esta experiencia fue histórica y diversa (desde distintos puntos de vista). En un sentido, también se intentó que fuera una reconstrucción colectiva o al menos interactiva, pues el mismo proceso de reflexión conjunta sobre la experiencia, podría servir como elemento que retroalimentara la práctica y el desarrollo de los proyectos. Sin embargo, el factor de disponibilidad por parte de los distintos actores se interpuso en esta intención, y se intentará al menos que la devolución de los casos/entrevistas obtenga una validación colectiva y constituya un elemento para el dialogo abierto entre los actores, el facilitador y el grupo motor. En este sentido, el grupo motor (o algunos de sus miembros) fue también tomado en cuenta no solo como co-partícipe en el proceso de reflexión sobre las experiencias, sino que como sujeto que ha desempeñado un rol en la consolidación de los proyectos investigados.

Conforme se fue “reconstruyendo” el proceso desde los distintos actores, el facilitador fue identificando y proponiendo a los otros actores, aquellos elementos que consideró relevantes para explicar el éxito del proyecto, y estas ideas constituyen las hipótesis de partida para llegar a establecer el conjunto Global de Buenas Prácticas. A partir de estas hipótesis se podrá generar de manera consensuada entre los actores, una serie de criterios para comprobar en estos mismos proyectos y en otros, si las hipótesis se cumplen y sirven para dar cuenta del éxito de cada uno de los proyectos

La herramienta fundamental para la obtención de información fue la entrevista semi estructurada, con la que se pretende acceder a distintos participantes de cada proyecto, que representen distintas posiciones frente al mismo. Esta representatividad se estableció a partir de cada proyecto específico, pero en términos generales se intentó acceder al menos a 4 grupos diferentes de actores: (c.1.) técnicos o coordinadores de los proyectos, (c.2.) artistas involucrados, (c.3.) participantes comunitarios, (c.4) personas “externas” al proyecto que puedan valorar el impacto del mismo en el contexto donde se implementa. En el caso de los

participantes comunitarios también se intentó en lo posible, lograr una representatividad de los distintos colectivos involucrados en el proyecto. También se realizaron múltiples observaciones de las actividades llevadas a cabo por cada uno de los proyectos.

El análisis de las entrevistas se realizó a través de un análisis de contenido por categorías, las cuales surgirán de los ejes indagatorios desarrollados por el facilitador y el grupo motor. Dada el grado de apertura que caracteriza a las entrevistas semiestructuradas, siempre se conservó un margen para integrar comentarios, reflexiones o valoraciones particulares que inicialmente no hubiesen estado incluidas en los ejes indagatorios, por lo que se aseguró que todo aquello que los actores compartieron fuera integrado en el análisis y sistematización.

Anexo 3

OTROS MARCOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Al nivel del cambio individual, The ART OF NEGOTIATION propone que ya que los proyectos artísticos enlazan con procesos y metas de transformación social, una manera de valorar sus resultados es ver cuántos participantes han alterado sus preconcepciones o qué tanto se han abierto a nuevas posibilidades de acción. Aunque eminentemente colectivos y comunitarios, los proyectos impactan a nivel individual en sus participantes.

De manera más detallada, Adams (2001) señala unos criterios o indicadores de éxito para los proyectos de desarrollo-cultural comunitario, que son:

- Practicantes (artistas e interventores sociales) y participantes desarrollan una relación recíproca, colaborativa y significativa.
- Los participantes entran de lleno en roles como co-directores del proyecto, haciendo susutanciales y desintensasadas contribuciones a conformar todos los aspectos del trabajo y sentando metas para la evolución del proyecto.
- Las participantes experimentan una profundización o una ampliación de sus conocimientos culturales (incluyendo su propia identidad) y técnicos (una expertice renovada), con apertura y disposición a futuros aprendizajes y prácticas.
- Los participantes se sienten satisfechos con lo que han sido capaces de expresar y comunicar con el proyecto
- Las metas externas del proyecto, elaboradas y estimadas internamente por participantes, han sido alcanzadas.
- Los participantes muestras confianza aumentada y una mejor disposición para ser considerados parte de la vida cultural y política de la comunidad.

Por su parte, los proyectos para la inclusión social que maneja Cruz Roja Española, tienen los siguientes criterios de buenas prácticas:

- Produce un impacto social positivo, medible y prolongado en el tiempo.
- Su impacto da lugar a cambios en el marco legislativo.
- Da lugar a la participación de las propias personas afectadas.
- Promueve habilidades y capacidades de los participantes.
- Da lugar a la creación y el fortalecimiento de vínculos comunitarios.
- Favorece la participación de voluntarios en el proyecto.
- Se ha tenido en cuenta la perspectiva de género
- Reduce los factores de vulnerabilidad derivados de la situación de género
- Da lugar al cuestionamiento de enfoques tradicionales de intervención frente a la exclusión social y las salidas posibles
- Promueve la Independencia de criterios y orientación del proyecto con respecto a las fuentes de financiación.
- Estimula la Innovación y optimización en el aprovechamiento de los recursos
- Hace primar los objetivos cualitativos sobre los cuantitativos.
- Plantea un enfoque multidimensional y/o interdisciplinar.
- Diseña respuestas específicas para necesidades particulares
- Aprovecha eficazmente los recursos existentes.
- Evalúa el impacto de su intervención sobre los beneficiarios a largo plazo.
- Dispone de mecanismos que aseguran la estabilidad de proyectos en marcha así como su financiación.

- La acción, iniciativa o proyecto o algunos de sus elementos, sirven como modelo para otras organizaciones.
- Promueve la implicación al máximo de agentes (departamentos, áreas, entidades, instituciones, etc.).
- Lleva a cabo una gestión clara y transparente de los recursos en general.