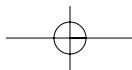


SISTEMATIZACIÓN UMEAK KALEAN

Junio 2006



© Bidegintza

© De la presente edición: Departamento para los Derechos Humanos,
el Empleo y la Inserción Social
de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Edición a cargo de Alberdania, S.L.

Impreso en: Itxaropena S.A. Araba k. 45 -Zarautz-.

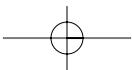
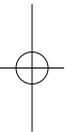
ISBN: 978-84-96643-43-7

Depósito Legal: S.S.

SISTEMATIZACIÓN UMEAK KALEAN

Junio 2006

DERECHOS HUMANOS I



INTRODUCCIÓN

Esta publicación forma parte de una serie de diez libros que recogen las experiencias sistematizadas en el marco del proyecto “*Sistematización de experiencias de participación ciudadana en el Norte y en el Sur*”.

El proyecto, impulsado por las organizaciones Alboan, Hegoa y el Instituto de DDHH Pedro Arrupe, se ha desarrollado a lo largo de dos años con un doble objetivo: **profundizar en las prácticas de los distintos agentes** que trabajan por el desarrollo humano tanto en el Sur como en el Norte, y **contribuir a la mejora y el fortalecimiento de su trabajo**, sensibilizándoles sobre la importancia de incluir la perspectiva de la participación ciudadana en sus orientaciones y actividades.

Para ello se han realizado diferentes actividades, entre las cuales se incluye la **sistematización de diez experiencias de participación** desarrolladas por organizaciones de Colombia y Costa Rica en Latinoamérica, y Euskadi y Valencia en el Estado. Estas son, en concreto, las diez organizaciones:

- Colombia: Cooperativa COPEVISA, Escuela Popular Claretiana y Asociación de Mujeres del Oriente Antioqueño AMOR.
- Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Euskadi: Cáritas Diocesana de Bilbao, Bidegintza, Elhuyar Aholkularitza y Munduko Emakumeak-Mujeres del Mundo “Babel”.
- Valencia: Colectivo El Parke.

El proceso de sistematización ha incluido la celebración de talleres internacionales, donde las organizaciones han puesto en común sus experiencias y han tenido la oportunidad de interrelacionarse y compartir realidades sociales y organizacionales diferentes. Esperamos que este proceso les haya ayudado a reflexionar sobre sus prácticas y a mejorarlas, particularmente en lo que se refiere a la participación.

Por último, señalar que las sistematizaciones han sido acompañadas por las tres entidades impulsoras de este proyecto junto con CEP-Alforja de Costa Rica, Dimensión Educativa de Colombia e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo de Euskadi.

INTRODUCCIÓN

El libertador

En algunos caseríos perdidos en los Andes, los memoriosos se acuerdan de cuando el cielo estaba montado sobre el mundo.

Teníamos al cielo tan encima que la gente caminaba agachada, y no podía enderezarse sin darse un cocazo. Las aves se echaban a volar y en el primer aleteo chocaban contra el techo. El cóndor y el águila arremetían con toda su fuerza, pero el cielo ni se enteraba.

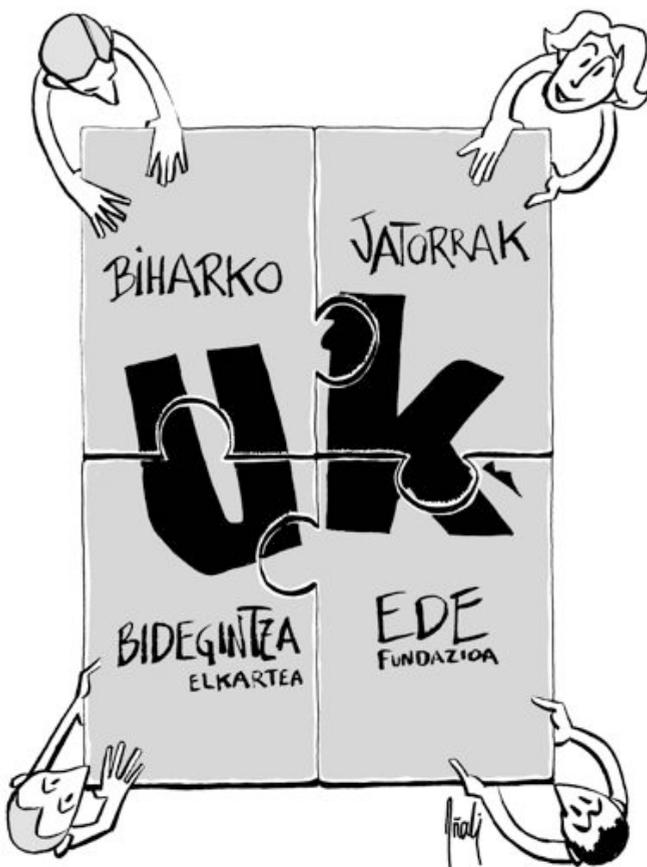
El tiempo del aplastamiento del mundo terminó cuando un relampaguito bailandero se abrió paso en el poco aire que había. El colibrí, el más pequeño de los pájaros, pinchó el culo del cielo con su pico de aguja y a los pinchazos lo obligó a subir hasta las alturas donde ahora está.

Desde entonces, el colibrí merece mucho respeto. Quien fue capaz de levantar el cielo, en cualquier momento podría derrumbarlo.

Eduardo Galeano

Hay palabras que valen más que mil imágenes; autonomía, justicia, dignidad, ... Entre ellas se cuele, en los últimos tiempos, una que había estado como por detrás de estas. Más como una descripción de una manera de hacer, una clave metodológica; **la participación.**

Las explicaciones del cambio en el concepto de participación y sus usos, seguro, son complejas. Para algunas personas es una novedad a aprender, para otras un cauce para legi-



timar políticas, otra ola ante la que agacharse esperando que pase, un paso descafeinado camino a la transformación social, la única manera de entender la relación con personas,...

Para las personas y entidades que hemos participado en este proceso de reflexión significa una oportunidad desde la que repensar nuestra tarea, junto a otros y otras para seguir

construyendo espacios donde las personas, organizaciones y barrios crezcamos.

Este texto ha buscado ser sencillo y fácil de leer. Queremos comenzar presentándonos como entidades y la experiencia sobre la que hemos reflexionado. Contaros más tarde cuales fueron nuestras expectativas, para qué dedicamos parte de nuestras energías a un proceso de sistematización. La metodología y un pequeño “*como se hizo*”. Para terminar entrando a las claves (esto es lo que hemos aprendido), resultado del proceso, que abordamos desde el esquema de conclusiones – aprendizajes – recomendaciones.

PRESENTACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTEXTO

La experiencia que presentamos en esta publicación y que hemos sistematizado es **Umeak Kalean**. (UK) Nuestra entidad es una de las que participan en este proyecto. Conformado como nueva asociación en el casco Viejo de Bilbao y agrupando a otras tres entidades, además de la primera, y todas ellas con años de experiencia en el tiempo libre educativo.

La entidad que se acercó en primer lugar a la sistematización y que ha dinamizado la reflexión fue y ha sido Bidegintza. La asociación para la promoción humana y el desarrollo comunitaria; **Bidegintza**, lleva trabajando en los barrios del distrito 5 de Bilbao desde el año 1989. Desde el comienzo con dos grandes líneas de trabajo:

- Espacio educativos individuales y grupales para chicos y chicas de menos de 18 años y sus familias. Siempre apostando prioritariamente por las personas en situación de vulnerabilidad social.

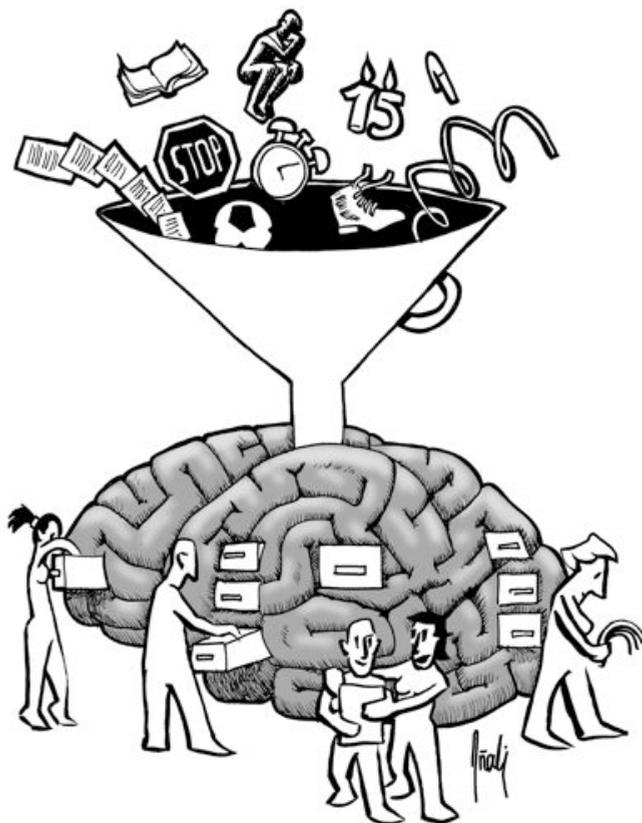
- Perspectiva comunitaria en cada actuación entendiendo que las situaciones personales siempre se construyen en relación con el entorno proximo. Desde aquí el trabajo de escucha de necesidades y promoción de respuestas ha sido y es constante.*

También han participado:

- **Jatorrak Eskaut Taldea.** Grupo creado en 1993 y perteneciente a Euskalerriko Eskautak Bizkaia. Cuenta en la actualidad con la participación de 12 monitores y unos 50 menores con edades entre los 9 y 18 años. Tienen locales cedidos con la parroquia de Santiago.
- **Biharko Gazteak.** Asociación creada en 1990 y con 32 socios y socias en la actualidad, sus diversas líneas de trabajo pasan por el compromiso, la formación y la celebración. Participan diversos grupos de iniciación, confirmación, grupos de referencia y de mayores.
- **Fundación EDE.** Entidad con una amplia trayectoria en la formación de monitores de tiempo libre educativo, dedicada a prestar diversos servicios para asociaciones y a la promoción social desde 1976. Cuenta con una estructura propia grande y profesionalizada, y gestiona diversos programas y equipamientos en diferentes ámbitos de la intervención social.

Somos 2 entidades profesionalizadas y dos voluntarias, tres pequeñas y una grande, tres locales y una translocal. Una asociación de entidades diferentes. **Nos une** un diagnóstico

* Para participar en esta actividad, para la asociación Bidegintza, ha sido fundamental la financiación de la figura de educador comunitario por parte del área de Acción Social del Ayuntamiento de Bilbao.



común de necesidades; la apuesta y experiencia positivas del trabajo en red, compartir valores y recorridos e incluso las relaciones personales, además de, conjuntamente, ofrecer una complementariedad entre las distintas entidades.

El objetivo general de Umeak Kalean es la **atención integral a menores y jóvenes** del Casco Viejo de Bilbao desde una **propuesta educativa grupal en el ocio y el tiempo libre**.

También UK tiene por objetivos específicos crear un **espacio de encuentro** de jóvenes de los barrios; **fomentar las acciones** desarrolladas por entidades locales con juventud y desarrollar un **proyecto juvenil** en el que participen como protagonistas los y las jóvenes, padres y madres de los barrios.

Para que cualquier proyecto germine y crezca tiene que tener sus raíces en tierra. En este caso nace para responder las necesidades de un territorio en concreto y las personas que en este viven; los **barrios del distrito 5 de Bilbao**.

Aquí nos encontramos con los barrios más antiguos de Bilbao. 9 barrios muy diferentes entre si y separados por la ría. Más de 50.000 personas de las cuales más de 7.000 tienen entre 5 y 20 años. Algunas pinceladas por acercarnos a esta realidad:

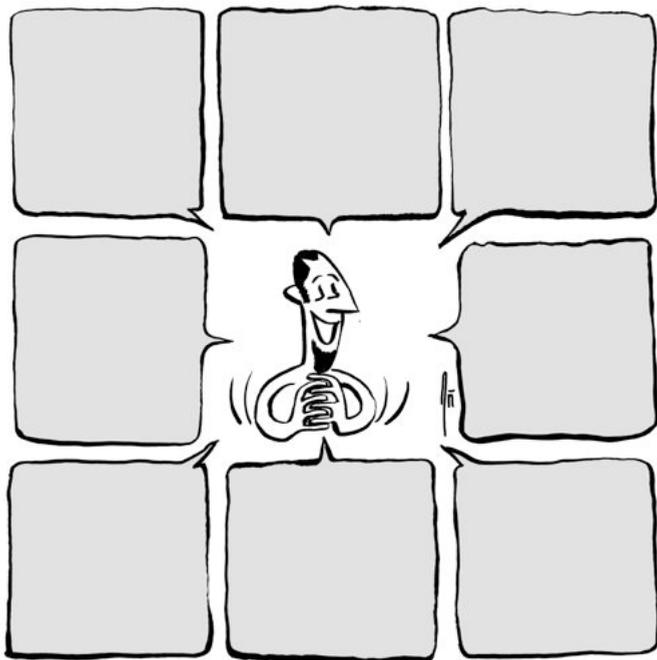
- Existe gran cantidad de entidades trabajando en los barrios desde el voluntariado y/o estructuras más profesionalizadas
- Los equipamientos municipales en el distrito han estado orientados a otro tipo de servicios y no tanto a infancia y juventud
- Falta un recurso abierto de las características comentadas y esto tiene repercusiones; Los grupos de TL trabajan cada vez con población más “desestructurada” y las entidades que trabajan prioritariamente con estos jóvenes no encuentran lugares donde estos puedan encontrarse con otros iguales-diferentes.
- La falta de espacios de encuentro entre personas de diferentes culturas también es una necesidad contrastada. La escolarización de parte importante de la población inmigrante y en el distrito es en el modelo A (modelo castellano con euskera como asignatura).

En un momento en el que el fenómeno “grandes-superficies” se lleva por delante a las “pequeñas-tiendas-ultramarinos” Nosotras queríamos plantear un recurso que pudiera construirse desde unas **claves**:

- Participación en el análisis y diseño de la propuesta de las personas a las que va dirigido el proyecto y los recursos de la zona.
- Promoción y potenciación de movimientos y recursos de la propia comunidad.
- Trabajo en red y coordinación con recursos profesionales y voluntarios.
- Implicación y colaboración de la administración local en la puesta en marcha del proyecto.
- Diseño adaptado a las necesidades de los barrios, los recursos y jóvenes y menores.
- Procesos de evaluación y planificación con participación de los jóvenes..
- Vocación de crear espacios de encuentro entre diferentes generaciones (diferentes grupos de edad, padres y madres, actividades abiertas al barrio, ...)
- Atención a la diversidad con especial atención a la perspectiva de genero, conflictos socioeconómicos, interculturalidad, ...

RELATO DE LA EXPERIENCIA

Cuando quisimos comenzar a reflexionar sobre este proceso nos pareció muy difícil elegir desde que momento íbamos a empezar a contarnos nuestra historia. Hoy, cuando



escribimos este texto, la dificultad esta en dejar de contar todo lo que esta pasando en estos momentos.

Habia que poner **un comienzo y un final** al trozo de aventura sobre el que nos ibamos a fijar. Finalmente fue el periodo comprendido entre el mes de Marzo de 2002 y Noviembre de 2004.

Comenzamos con la presentación a subvención de un proyecto piloto por parte de Jatorrak. Esta propuesta es el germen de la actual, además sirve para resituarnos al resto de entidades. Fruto de la reflexión y toda la actividad desarrollada en este tiempo, consideramos importante liberar a una

persona para que pudiera realizar labores de promoción del recurso. El tiempo para la sistematización termina con la contratación desde Fundación EDE de esa persona.

“*Umeak Kalean: zazpi kaleak hartuz*” fue un lema que lanzamos en el año 2003 desde las entidades que dinamizamos las **jornadas infantiles** anuales en el casco viejo.

Estas jornadas las venimos realizando desde el año 1995 (en Atxuri también se realizan como prolongación de las fiestas del barrio) y siempre con el objetivo de promover un espacio de encuentro y disfrute para chavales y chavalas en un barrio con una necesidad clara y compartida de este tipo de lugares. El trabajo en red para la puesta en marcha de las jornadas infantiles de ambos barrios nos ayudó a ir dando forma a la inquietud y a conocernos más.

Jatorrak, con el apoyo técnico de EDE, se lanzó a presentar una propuesta de áreas infantil y juvenil al área de Educación, juventud y deporte del Ayuntamiento de Bilbao en el año 2002. Coincidían diferentes oportunidades; había gente del equipo de monitores/as que veía en el proyecto una posible salida profesional, había habido una pequeña y exitosa experiencia de gestión de unas extraescolares en un colegio de la zona y además este mismo colegio parecía tener unos locales vacíos. Finalmente la propuesta no acabó de concretarse por diferentes dificultades entre las que destacan no haber conseguido un local en condiciones.

Que este intento no tuviera éxito nos permitió abrir el proceso y aprender de los errores. Fueron varios los encuentros (primeros meses de 2003) entre personas de Jatorrak y Bidegintza para entender la situación y **crear cauces de cola-**

boración. Desde Bidegintza había gentes que veían con recelo y como competencia un proyecto de estas características. Hubo que trabajar sobre estas reticencias también.

En Mayo de ese año desde la **plataforma de recursos socioeducativos** de Ibaiondo (margen derecha de la ría en el distrito) se realizó una reflexión importante que entre otros temas denunciaba la inexistencia de recurso de ocio y tiempo libre “normalizado” en la zona. Además se solicitaba cupos para menores en situación de riesgo de exclusión en las colonias municipales y unas partidas económicas que pudieran ayudar a la matriculación de estos chavales y chavalas en actividades extraescolares. Para nosotros y nosotras era otro dato que apuntaba a la necesidad que habíamos detectado previamente.

Los contactos entre Jatorrak y Bidegintza continuaban. En Junio nos acercamos a la consejería de Asuntos Sociales y Vivienda del Gobierno Vasco para conocer la situación de un inmueble vacío en las siete calles y valorar la posibilidad de entrar a colaboración. Fueron varios los encuentros y al final, a pesar de una clara voluntad de encuentro, no pudo ser.

En Diciembre de 2003 Bidegintza convocó a Jatorrak (monitores/as en activo y algun antiguo monitor) y a la Fundación EDE. El objetivo era recuperar el proyecto y estructurar un trabajo en red para llegar a un escenario en que la apertura de un recurso como el que queríamos fuera posible. En dos reuniones en ese mismo mes decidimos continuar trabajando, elaboramos un esbozo de lo que era el objetivo común y nos propusimos abrir el proceso a otras entidades.

Tuvimos **encuentros** con la Asociación de vecinos/as de las siete calles; Bihotzean, Pastoral juvenil del sector y el grupo de Tiempo Libre de Atxuri; Biharko Gazteak. Los dos primeros mostraron su apoyo al proyecto, matizaron algunas ideas que les presentamos y no quisieron participar activamente en la promoción del proyecto. Biharko Gazteak sí se sumó al foro y comenzaron a trabajar junto al resto.

En abril de 2004 nos acercamos al barrio de San Antonio de Etxebarri para conocer el proyecto de la asociación Harribide. Este proyecto surge de la colaboración entre diferentes actividades voluntarias ligadas a la parroquia del barrio. Nos sedujo el modelo de concertación con el ayuntamiento, la financiación mixta y la combinación entre las actividades dinamizadas desde la estructura más profesionalizada y las de las propias entidades de voluntariado promotoras del proyecto. Fue un momento importante.

Finalizando el trimestre del curso 04-05 realizamos una **reflexión**, que quiso ser lento para que nadie se quedara en el camino, en el que fuimos atando las claves del proyecto, los servicios en los que estábamos pensando y una de las partes más importantes; decidir cual iba a ser la estrategia y propuesta de colaboración entre nuestras entidades y con el ayuntamiento de Bilbao y con Bilbao Bizkaia Kutxa. (BBK. Caja de Ahorros en Bizkaia)

Desde el comienzo nuestra vocación era la de llegar a una **colaboración estrecha** con entidades de la red y el Ayuntamiento. Era y es una estrategia de viabilidad y también una apuesta por una relación diferente, en la que cada parte pone su capital para sacar adelante la iniciativa.

Habia más dudas sobre cual pudiera ser el paraguas desde el que gestionar el proyecto resultante; una de las entidades lo gestiona, ¿Cuál?, o creamos una nueva entidad entre todas.

Ante esta duda teníamos algo más claro y es que, si podíamos, habría que **liberar a una persona** para que pudiera hacer las funciones de promotora del proyecto. La que sacara el trabajo más tecnico.

Fundación EDE asumió el coste, y el riesgo, de contratar a esa persona y darle la estructura necesaria (material y humana) para que pudiera trabajar. Comenzó su tarea en Noviembre de 2004.

Cuando cerramos este texto corren los primeros días del mes de **Junio de 2006**. Ayer **inauguramos** oficialmente el espacio juvenil. Un local de más de 100 m² con dos espacios diferenciados pintado de color verde y naranja. El area infantil tiene su sede en un local más pequeños a eso de 200 metros del anterior y esta vez este pintado color azul. Tres personas trabajan en el proyecto para la gestión del haurgune y gaztegune (área infantil y juvenil) municipal en nuestro barrio. Además una de ellas continúa trabajando como promotora del proyecto porque esto no acaba aquí.

De finales de Noviembre de 2004 a mediados de 2006 daría para otro proceso de sistematización. Rastrear el barrio buscando locales, el contraste con jóvenes, padres y madres, recursos, apuesta decidida y generosa de Bilbao Bizkaia Kutxa, el contraste y la confianza plasmada en convenio con el área de Educación Juventud y Deporte del Ayuntamiento, nos constituimos como una asociación de asociaciones desde la que gestionar el proyecto; “Umeak Kalean”, muchas reuniones de esas de “a las 8 de la noche”.

En estos meses hemos trabajado y reflexionado a la vez. El texto refleja los resultados de nuestro proceso de sistematización.

SISTEMATIZAR, ¿PARA QUÉ?

...para parar

y tomarnos tiempo entre todos y todas para *pensar, recordar y ordenar*. Y es que el periodo a sistematizar y sus antecedentes, sin los que perdería su sentido, abarcan un plazo de tiempo tan amplio, con tantos cambios, tantas personas, tanto papel, tantas fotografías,...



Sin duda ha hecho falta buscar momentos específicos dedicados a toda esta labor de orden y recopilación, que es ardua y lleva tiempo, pero que también nos ha permitido contactar con un montón de recuerdos gratos, con personas que siguen estando y con otras que no, con otros espacios y otras dinámicas de trabajo, en definitiva, con la historia de la entidad...

Ha sido el momento inicial de “desempolvar” recuerdos y materiales. Y de tomar conciencia de lo que sí teníamos archivado, y de lo que no. Y es que el tema de los archivos es otro gran tema; otro gran pendiente. Conseguir una buena dinámica de archivo es complejo, porque requiere de método y constancia, pero en estos primeros momentos de parar y recordar hemos podido comprobar de nuevo lo fundamental y facilitador que resulta.

...para celebrar

y es que Bidegintza, una de las entidades promotoras, ha podido entrar a sistematizar parte de su trabajo coincidiendo en fechas con la celebración de su 15 aniversario como entidad. Parecía, por tanto, un momento más que apropiado para que el resto de entidades promotoras pudiesen acompañarle en esto de pensar, recordar, ...

...para tomar conciencia

y reconocer todo lo realizado, todo lo avanzado, todo lo compartido entre las entidades, todo lo vivido y luchado... Para tomar conciencia de lo que somos como red de trabajo, y de dónde estamos, e ir detectando y desvelándonos “lo que aún no sabíamos que ya sabíamos”.

Las prisas, la propia inercia del día a día nos llevan a veces a un activismo extremo, a ir haciendo las cosas “según van viniendo”, sin tiempo para una reflexión o planificación en profundidad, con lo que la sistematización nos parecía interesante como método para darse este tiempo de reflexión y toma de conciencia.

...para valorar

y poder llegar a diferenciar entre lo positivo y lo negativo de la experiencia; entre lo subjetivo y lo objetivo; entre lo que fue y lo que nos hubiese gustado que fuese...

Nos interesaba poder recordar y ordenar para poder contar y tomar conciencia de lo realizado y vivido; conocer a fondo la experiencia como primer paso para poder comprenderla. Analizar todos los posibles elementos que hubiesen podido incidir en ella, desde los internos de cada entidad, hasta los propios del contexto externo.

Analizar, en definitiva, porqué las cosas se desarrollaron como se desarrollaron, para poder entrar a valorar, analizar, interpretar...

...para recoger

el punto de vista y la experiencia de cada una de las entidades promotoras, desde su especificidad y su papel y participación en la experiencia. Nos importaba no sólo qué había hecho o aportado cada entidad, sino, y sobre todo, cómo había vivido cada entidad esa aportación y la experiencia en general. Era importante recoger a todas y llegar a unas conclusiones y aprendizajes compartidos y consensuados.

...para comprender

la lógica interna de la experiencia. Todos los pasos anteriores ayudan sin duda a conocer en profundidad la experiencia, y del conocer al comprender “hay un paso”.

Y lo que se comprende se hace propio, y se integra en el funcionamiento ordinario. Y entonces esa experiencia sistematizada ya no es únicamente una experiencia más, sino que pasa a ser parte del bagaje y, tal vez, de la cultura de cada entidad.

...para aprender

y mejorar nuestra práctica. Es difícil encontrar métodos sencillos de evaluación de las iniciativas sociales o educativas como las que promueven las entidades promotoras, con lo que acogimos con ilusión el poder aprender un método nuevo, que prometía además recoger y analizar tanto lo objetivo como lo subjetivo, lo cuantificable como lo cualitativo.

Aprender y retroalimentar nuestra forma de trabajar; cerrar, con la ayuda de un nuevo método, el círculo de la “identificación / programación - ejecución - evaluación” de forma correcta y motivante.

Aprender desde la práctica y no desde la teoría, para avanzar y enriquecer esa práctica entre todos y todas.

Para nosotras la sistematización ha sido una oportunidad para parar y hacerlo desde un esquema que no nos era propio. Las nuevas herramientas te obligan a hacerlo todo más despacio y ese es el ritmo adecuado para tomar distancia y reflexionar. Esa ha sido la gran virtud de la experiencia. También es cierto que a veces la extrañeza con algunas de las herramientas propuestas nos hacía invertir, demasiadas pensamos nosotros/as, fuerzas (siempre limitadas y cubriendo

otros cien sitios), en entenderlas y conocer su potencial. En algunos casos (hablaremos de los flujogramas) no acabamos de hacernos con ellas.

Creemos que se nos quedó la música y no tanto la letra de esta canción. Importante pararnos, apuntar y acotar lo que queremos conocer, hacer historia (Seguiremos utilizando la espiral. Ya es nuestra), marcar los hitos más importantes, profundizar todo lo que podamos en las claves que salgan de la primera reflexión y todo esto en continuo contraste.

...para compartir

experiencias, conocimientos, y materiales. Siempre hemos apostado por el trabajo en red como método de trabajo, porque lo consideramos muy enriquecedor, por lo que tiene de autocuestionamiento y autoafirmación; de sinergia y de oportunidad. Hacer entre varios y junto a otros nos parece muy enriquecedor.

Y la sistematización nos brinda una nueva forma de compartir y difundir lo aprendido; e incluso de aprender compartiendo, porque la sistematización es en sí misma un método participativo de reflexión, análisis y aprendizaje, en el que toda aportación es recogida, valorada e integrada. Era una nueva oportunidad para juntarnos todas las entidades promotoras, en torno a una metodología y unos contenidos nuevos, y todas nos hemos puesto con ganas a ello.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Las entidades promotoras de la experiencia a sistematizar partíamos de tres elementos clave:

1. La definición de nuestro

OBJETIVO: “Repensar cómo motivar a la participación de distintas entidades en procesos comunitarios”

OBJETO: “Proceso de reivindicación de espacios de ocio y tiempo libre para menores y jóvenes del Casco Viejo de Bilbao, entre los años 2002 y 2004”

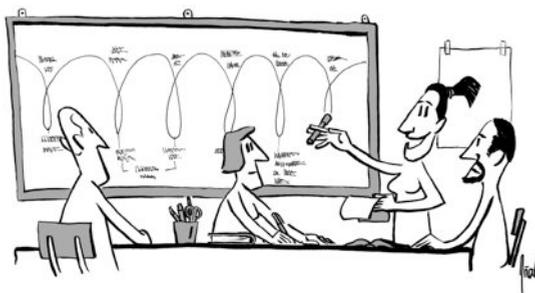
EJE: “Elementos que facilitan y dificultan esa participación de las entidades”

2. la metodología nos tenía que servir, es decir, que era ésta la que debía estar a merced de la experiencia de sistematización, y no al revés.

3. la metodología utilizada debía necesariamente mantener coherencia con el principio participativo de la sistematización, que las entidades promotoras consideraban fundamental en todo momento.

Precisamente este tercer elemento fue el que definió y marcó la composición del equipo promotor y de los participantes en el proceso de sistematización. Y es que aquí hubo bastantes cambios, y, de nuevo, tres momentos clave:

a. los previos. Bidegintza, tras participar en unas Jornadas abiertas sobre sistematización, entra en contacto con los y las organizadoras de dichas Jornadas, y después de un período de presentación y valoración, decide entrar a formar parte de un proyecto promovido por dichos organizadores para poner en práctica la metodología de la sistematización. Todo el equipo de Bidegintza al completo se dispone entonces a ponerse “manos a la obra”, siendo dos personas las que se comprometían a liderar y tirar del equipo a lo largo de todo el proceso.



Así, el primer paso que se propuso, tal y como indicaba la propia metodología de la sistematización, fue la de establecer el “objetivo-objeto-eje” de la experiencia a sistematizar, que resultó bastante más complicado de lo que en un principio se esperaba. Y es que se pasó por bastantes propuestas antes de establecer el esquema definitivo. Al equipo de Bidegintza le apetecía ser exigente y aprovechar la ocasión para analizar aquello que les parecía especialmente significativo, complejo, comprometido,...pero también les asustaba el volumen que entonces podía llegar a alcanzar esta experiencia y se era consciente además de las lagunas de información que se tenían, así que finalmente se optó por sistematizar una experiencia compleja, como es la de UK, pero desde un objetivo y eje más sencillos, como eran la participación de las entidades promotoras, y no de las personas usuarias, que parecía mucho más difícil de abarcar y analizar.

Dos elementos que condicionaron también fuertemente todo este proceso de reflexión inicial fueron:

- la dificultad por acotar el plazo temporal a sistematizar, porque la ilusión inicial del equipo de Bidegintza era la

de sistematizar todo el proceso, “toda su historia”. En este punto fue fundamental hacer una “llamada” al realismo y a las propias limitaciones de tiempo y dedicación del equipo, y “hacer caso” de la propia herramienta de sistematización que marca lo idóneo de acotar en el tiempo la experiencia a sistematizar.

- la inquietud por sistematizar más desde la exigencia y los “deberes pendientes”, que desde el reconocimiento de lo realizado y avanzado. Aquí el peligro era vivir la sistematización como una exigencia o un peso, más que como una oportunidad. Por eso mismo la decisión final de trabajar desde un posicionamiento positivo, y centrarse en el elemento más compacto y desarrollado, como era el análisis de la participación de las entidades promotoras.

b. punto de inflexión. Las dos personas de Bidegintza que lideraban el proceso estaban por entonces participando en los talleres de sistematización promovidos por las entidades organizadoras-asesoras del proyecto de sistematización, leyendo y adentrándose en la metodología de la sistematización. Y con el tiempo y los aprendizajes adquiridos fueron viendo cómo, si esto se mantenía así, se iba a perder la “riqueza participativa” de la sistematización, con el riesgo, además, de poder caer en un análisis excesivamente parcial y lineal de la experiencia.

Fue desde ahí entonces, desde donde las dos personas que lideraban el proceso en Bidegintza decidieron **abrir el equipo sistematizador**, y dar entrada a uno o dos representantes más por cada una de **las entidades promotoras** de la experiencia, restantes. Al mismo tiempo se reducía, claro

está, el número de representantes de Bidegintza, pasando a ser de tres (dos como promotores y uno como participante en la experiencia).

c. continuidad. A partir de aquí, el equipo sistematizador pasó entonces a estar formado por dos promotores (ambos de Bidegintza, ya que fue la que planteó la idea de emprender una experiencia de sistematización, y la que se comprometía a liderar el proceso), y un representante de Jatorrak, Biharko Gazteak, Fundación EDE y Bidegintza. En total, 6 personas, que “heredaron” y validaron el “objetivo-objeto-eje” definido por Bidegintza, y que a partir de entonces fueron ya ellas las que llevaron a cabo todo el proceso de sistematización de forma compartida y participativa.

La función del equipo promotor fue la de dinamizar, preparar y proponer las diferentes sesiones de trabajo realizadas junto con el resto de entidades promotoras, cuya función consistió en ofrecer contraste y enriquecer los debates y reflexiones suscitados en las sesiones de trabajo, que se celebraban en un horario adaptado a las necesidades de todos y todas, y que solían durar unas tres horas, dos y media de trabajo formal, y media hora más, de carácter informal en torno a un pote, que aunque pudiese parecer poco “serio”, nos daba siempre mucho juego. Luego, el equipo promotor se encargaba de recoger y pasar a limpio lo trabajado y devolvérselo a las entidades promotoras para compartir y consensuar cada paso dado; cada documento elaborado.

Muchas horas delante de carpetas, agendas, fotografías, ordenador, etc, más de una decena de reuniones del equipo promotor, tres encuentros para la supervisión de Marlen y Esther, tres reuniones con el resto de entidades del proyecto

donde íbamos construyendo y contrastando lo trabajado y además más encuentros con otras gentes de las entidades. En concreto y por poner un ejemplo, en Bidegintza fueron tres las reuniones que dedicamos a esta reflexión.

Por otro lado, reconocer que la primera fase, más descriptiva, de recogida de los antecedentes y la historia nos resultó mucho más sencilla que la posterior fase de interpretación crítica y obtención de aprendizajes o recomendaciones. Por eso mismo nos fue más grata, y nos permitió vivir entre todas las entidades momentos muy bonitos e intensos de revisión de fotograffas, anécdotas, recuerdos,...

Sin embargo, en la fase de interpretación, necesitamos contar en repetidas ocasiones con el apoyo del equipo asesor, que la iniciativa puso a nuestra disposición durante todo el proceso de sistematización. Estas reuniones de asesoría y preparación de la fase de interpretación crítica nos permitieron ir dando impulso al proceso y mantener un ritmo más o menos constante de trabajo, pero resultaron arduas y complejas, y el equipo promotor necesito volver, en repetidas ocasiones, a una de las claves con las que comenzaba este apartado, que hace referencia a la apuesta por una metodología de trabajo que nos sirviese a las entidades promotoras para avanzar. Experimentamos con diferentes herramientas, como el flujograma, que en otros casos había dado buenos resultados, pero que finalmente necesitamos desechar, por la dificultad de integrarla al vivirla como excesivamente ajena a nuestro funcionamiento. Consecuentemente, optamos por trabajar desde las herramientas que nos eran familiares, partiendo desde nosotros mismos, más que desde planteamientos metodológicos teóricos, y así conseguimos salir de las

dificultades, ganar en agilidad y capacidad resolutive, y avanzar en el proceso.

Entendimos que el flujograma, tal y como la estábamos utilizando nosotras, no nos aportaba en la clave de interpretación crítica. Es decir no nos llevaba a ningún lugar al que no quisiéramos ir. No descubrimos su capacidad para cuestionarnos cosas nuevas. Queriendo llegar a esos lugares si utilizamos las preguntas claves sobre cada uno de los temas identificados como importantes en la reflexión. A estas preguntas fuimos contestando con una metodología similar a la propuesta. Sin embargo creemos que la riqueza y el llegar a algún lugar diferente tuvo mucho más que ver con los sucesivos contrastes con la gente que no había participado en profundidad.

Por último, reseñar dos dificultades metodológicas básicas, que se dieron a lo largo de todo el proceso:

- por un lado la falta de tiempo del los participantes, que estábamos todos y todas saturados de trabajo y experiencias donde participar, y que nos obligó a trabajar mucho on-line, sin poder contar con espacios presenciales suficientes.
- Y otra fue que entre los representantes de las entidades promotoras había mucha gente nueva, que tal vez realmente no habían participado en la experiencia a sistematizar, pero que fue consecuencia no de la falta de interés, sino del habitual cambio de profesionales que suele darse en el tipo de entidades pequeñas (a veces voluntarias) de las que se trata. Aunque reconocemos que esta última dificultad apuntada también tuvo su aspecto positivo, y es que permitió tener apor-

taciones más objetivas, más desde la distancia, sin una implicación personal tan fuerte en la experiencia o en los puntos “calientes” del debate.

CLAVES; LOS APRENDIZAJES

La experiencia ha sido tan rica, y se ha vivido tan intensamente, que se nos ocurrían infinidad de aspectos a analizar, sobre los que profundizar y reflexionar..., pero inevitablemente era necesario concretar y acotar el ámbito de análisis, con lo que finalmente decidimos centrar el trabajo de interpretación crítica en torno a cinco puntos clave, como son:

1. Niveles de implicación
2. Ritmos
3. Objetivo común
4. Liderazgos
5. Información-comunicación

El establecer precisamente estos cinco temas centrales de reflexión no se ha debido, lógicamente, al azar, sino que consideramos que eran los que más se adaptaban a nuestro eje, y que respondían a nuestro ambicioso intento de identificar los aspectos más ricos, los que han requerido de mayor y más complejo manejo, y que de alguna manera han estado continuamente activos a lo largo de toda la experiencia.

De hecho, como se verá a continuación en la exposición, estos cinco aspectos están fuertemente relacionados entre sí; tanto, que veces cuesta analizarlos por separado, sin saltar de uno a otro. Por otro lado, esto nos permite presen-

tar una visión global de la experiencia, en toda su extensión y complejidad.

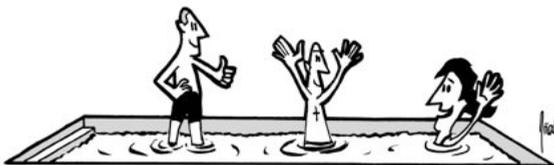
1. NIVELES DE IMPLICACIÓN DE LAS DIFERENTES ENTIDADES PROMOTORAS

Conclusiones

Necesaria e inevitablemente, partiendo del hecho de que las entidades promotoras somos tan diferentes, se han dado niveles de implicación distintos. Sin embargo, estas diferencias se han vivido de forma positiva, más desde la complementariedad que desde la confrontación. Y es que cada entidad se ha ido implicando en aquello que sabe hacer, manteniendo cada una su ámbito y experiencia de funcionamiento. En este sentido, el no haber, desde un principio, intentado cambiar o forzar a ninguna de ellas ha ayudado mucho al buen entendimiento y discurrir de la experiencia.

Tal vez, sí ha habido algún momento de tensión (que no de conflicto) desde las entidades de mayor tamaño respecto al nivel de participación, muchas veces escaso, de las dos entidades voluntarias (Jatorrak y Biharko Gazteak).

Además, la vivencia de las otras dos entidades profesionalizadas (Bidegintza y Fundación EDE) ante este bajo nivel



de participación se ha vivido de forma diferente, según el objetivo final que perseguía cada una de ellas. Así la Fundación EDE, cuyo objetivo final era la puesta en marcha de un nuevo recurso, ha vivido este desequilibrio sin dificultades para ir adaptándose a lo que había. La asociación Bidegintza, sin embargo, clartamente apegada al territorio y a los beneficiarios/as, cuyo papel fundamental ha sido en todo momento velar por que las cosas se hiciesen sí, pero “de una determinada manera”, se ha sentido más llamada a ir luchando por conseguir un determinado nivel de participación/ implicación de las entidades voluntarias.

Aprendizajes

Ha habido por lo tanto momentos difíciles, en los que el equilibrio entre la naturaleza de cada entidad y el necesario nivel de implicación para el avance del proyecto, ha sido difícil de conseguir.

Aquí ha resultado fundamental reconocer, desde la tranquilidad, que todo proceso es fluctuante, y que, por tanto, el nivel de implicación y de participación, así como lo que podemos entender por red, etc. va variando con el tiempo.

Existen diferentes formas de participar, y todas son buenas y aceptables. Así, por ejemplo, Bihotzean, la asociación de vecinos del barrio, nos mostró en todo momento su apoyo, y se le fue informando periódicamente del desarrollo del proyecto UK, aunque luego no participó directamente en él. Es una manera diferente de participar, pero que se vivió en todo momento como positiva, probablemente, porque sus bases fueron claramente definidas desde el principio.

Recomendaciones

Tal vez, lo fundamental ante esta situación es la necesidad de que en cada momento o fase del proceso sea una de las entidades la que asuma *de forma explícita* el rol de líder, tirando del proceso y del resto de entidades, para poder así aclarar y avanzar en el proceso.

Partir, por lo tanto, de lo que cada uno es y puede aportar, recogiendo y dedicando tiempo a las entidades voluntarias, que normalmente necesitan mayor nivel de acompañamiento para garantizar su participación e implicación, y lograr que no acaben descolgándose del proceso.

2. RITMOS

Conclusiones

De nuevo, en este punto, constatamos que, debido a las grandes diferencias que existen entre las diferentes entidades, se han dado, lógicamente, diferentes ritmos, es decir, diferencias en el nº de reuniones en las que se participa, en el tiempo que cada entidad necesita para la propuesta, toma y ejecución de decisiones, para combinar la reflexión y la acción, y finalmente, diferencias en el funcionamiento interno de cada una de las entidades.

Estas diferencias se esperaban ya desde el principio, y estaban claramente detectadas, y se han debido principalmente al diferente papel que ha jugado cada una de las entidades en todo el proceso. Diferencias que se han respetado en todo momento, por el deseo de hacer y mantener red, para dar pasos compartidos y, por lo tanto seguros. En este



sentido, por ejemplo, las entidades profesionalizadas han hecho un importante esfuerzo por adaptarse a las necesidades de las voluntarias, aceptando celebrar las reuniones en horarios “difíciles” (últimas horas de la tarde), mientras por otro lado les han ido “azuzando” (desde el acompañamiento y monitoreo), dada su preocupación porque no se terminasen descolgando del proceso.

Los ritmos por sí mismos han ido, además, variando con el tiempo por necesidades del proceso. Así, en los comienzos

del proceso, de diseño y reflexión, el ritmo ha sido más lento, con la intención de que los pasos dados fuesen participados, y por lo tanto, seguros, compartidos y respuesta a las necesidades de la red. Aquí no importaba que este respeto de los ritmos supusiese una ralentización del proceso, como así ocurrió. Luego, ya en la fase de definición de estrategias y programación el ritmo fue más intenso y fluido, con un trabajo ya más estandarizado, calendarizado; ordenado y en profundidad.

Es decir, a las necesidades de cada fase del proceso, un ritmo, y un nivel de respeto respecto a las diferencias de ritmos. En nuestro caso se comenzó respetando claramente las diferencias, por el deseo ya indicado anteriormente de cuidar la red y favorecer la participación de cada una de las entidades, pero luego ya en el momento de las negociaciones y definición-programación del proyecto, por necesidades de eficacia y eficiencia, fueron las dos entidades profesionalizadas las que tomaron el liderazgo y marcaron los ritmos, sin preocuparse tanto por si las voluntarias podían seguirlos o no.

Reconocemos también que este cambio en la priorización del respeto a los diferentes ritmos (entre los de cada entidad y los del propio proyecto) no fue consensuado, sino que se debió exclusivamente a las necesidades del proyecto, que en un momento dado necesitó de un fuerte empuje y definición de cara a poder ser aprobado, subvencionado y puesto en marcha.

Aprendizajes

Es decir, que a cada fase del proyecto le corresponde un ritmo diferente, que también depende, lógicamente, de los habituales relevos de las personas en los equipos y en los puestos de responsabilidad.

De todos modos, estas diferencias y alternancias en los ritmos no tienen porqué suponer un problema, si no que es posible sintonizarlos y sincronizarlos. Para ello se hace necesario y fundamental contar con confianza entre las entidades, con una experiencia común previa, con aprendizajes comunes previos, y con una iniciativa común, que permita mantener activa “la chispa”.

También resulta importante el reconocimiento y respeto de la entidad de cada uno, sabiendo y cuidando que cada entidad tenga puesta su mirada y su esfuerzo en uno o unos determinados elementos del proceso.

Recomendaciones

Es bueno asumir desde el principio que se van a dar diferencias en los ritmos, ya que este supuesto resulta un obvio.

La clave está en combinarlos y sacar el mayor partido posible de cada uno, reconociendo, con tranquilidad y por criterios de eficacia, que en determinados momentos sólo participen una o dos entidades, quedando las otra más al margen. Cada una desde lo que es, y lo que puede dar.

Y cada fase, su ritmo. Si se quiere hacer las cosas “de una determinada manera”, cuidando la red y la participación de todas y cada una de las entidades, hay que ser respetuoso y paciente, y dedicarle tiempo al proceso. Sin embargo, en momentos en los que los criterios de eficacia y eficiencia, o incluso los periodos marcados por elementos o agentes externos, lo hacen necesario, hay que saber apretar el ritmo, delegando unos, y asumiendo otros/as.

3. OBJETIVO COMÚN

Conclusiones

Un elemento claramente facilitador a la hora de conciliar todas estas diferencias anteriormente remarcadas es la de poder contar con un objetivo común a todas las entidades implicadas, como ha ido siendo nuestro caso. Y es que no tenemos duda de que el haber contado con un **pasado** (cultura, historia y sinergias previas), un **presente** (coincidencias espacio-temporales y de misión) y un **futuro** (intención de crear y recrear conjuntamente) **comunes** ha sido básico para el éxito de la experiencia.

La mayoría de nosotros y nosotras nos conocíamos con anterioridad de haber compartido otras aventuras en común. Estas experiencias, positivas todas ellas, habían permitido espacios para compartir inquietudes, maneras de hacer y propuestas de futuro. La confianza entre las personas que conformamos el equipo promotor es una de las claves más



importantes del proyecto. Además este clima era también objetivo consciente por parte de las personas que invertían tiempo en llamadas de teléfono, emails, cafés y comidas.

Otro elemento de unión, facilitador para la definición de ese necesario objetivo común, aglutinador de esfuerzos y expectativas, ha sido el haber compartido tanto la cultura formal como la informal, que ha ayudado mucho en la comunicación y el respeto de la “diferencia” de cada una de las entidades, desde la complicidad que ese compartir producen.

Y por último remarcar la importancia que tuvo el *escenificar* ese objetivo común, esa unión, a través de una marca, un **logo** (=UK), que consiguió aglutinar a las entidades en torno a una imagen, con la que reconocernos a nosotros mismos y presentarnos al exterior.

Aprendizajes

Por otro lado no queremos dejar de expresar, dejando ahora a parte la clara utilidad de contar con un objetivo común antes presentada, la *dificultad* que entraña el establecer ese objetivo común. Y es que nos hemos ido dando cuenta de que en nuestro caso éste no surgió de forma natural, sino que lo fuimos constuyendo entre todos, poco a poco y con la necesidad de mucha negociación, y consenso.

Lógicamente cada entidad promotora tenía sus necesidades, sus miedos y sus expectativas, con lo que era fundamental que el proyecto pudiese recoger y responder a cada una de ellas. Y es justamente aquí donde ese pasado, presente y futuro compartidos jugaron un papel fundamental, ya que es lo que permitió llegar finalmente a ese objetivo común.

Además, reconocer y **asumir** lo que cada entidad es y puede aportar ayuda a construir juntos. Igual que el hecho de compartir la intención y la voluntad de construir algo de una determinada manera, con el poder de elegir cuál queremos que sea el producto final, para que lo que se haga ayude a las entidades a manejar sus debilidades y fortalecerse en clave de supervivencia. Sería aquello de que “la unión hace la fuerza”.

Recomendaciones

No nos tiene que preocupar la cantidad de tiempo invertido en negociaciones, pasos atrás, respeto de los ritmos; todo llega, y la negociación, el respeto y el compartir una historia, una identidad, y una voluntad, ayudan a avanzar en favor de ese objetivo común, pieza base de un proyecto conjunto.

Y es que muchas veces nos ahogamos y perdemos en los detalles, en los matices, cuando lo que realmente ayuda a avanzar es centranos en lo nuclear, en los consensos, en los que nos une; ahora, eso sí, desde el reconocimiento y la vivencia de la diversidad y el mestizaje, que dan riqueza, unen, construyen y dan confianza.

4. LIDERAZGOS

Conclusiones

Venimos continuamente reiterando las diferencias existentes entre las entidades promotoras, por lo que es lógico que también hayan existido modelos y momentos de liderazgo diferentes. Y de nuevo, el paso de unos momentos a otros y la convivencia de unos modelos con otros ha sido algo no



explícito, no escrito ni decidido, pero que, sin embargo, ha sido claro, lógico y transparente, ya que se ha vivido desde la confianza, el conocimiento y respeto mutuos, etc.

De hecho, estos relevos se han vivido como una oportunidad, que han dado agilidad y han respondido a la lógica interna del proceso, con lo que no han supuesto en ningún momento una experiencia de ruptura o conflicto.

Importante resaltar que se ha tratado de liderazgos vinculados a **personas**, más que a entidades, que han mostrado en todo momento la tolerancia y flexibilidad suficientes y

necesarias para ser capaces de identificar oportunidades y recoger potencialidades.

Aprendizajes

Esta “convivencia pacífica” entre liderazgos se ha conseguido principalmente gracias a que el proceso se ha vivido como algo bueno para las entidades, que cubre sus necesidades y les fortalece, con lo que el clima de trabajo, negociación y toma de decisiones ha sido fácil y fluido.

Ha sido fundamental también su capacidad para tolerar la asimetría entre las entidades promotoras, y su capacidad para crear escenarios donde se han ido integrando los diferentes elementos y características de las entidades.

Sin embargo, contar con liderazgos tan fuertes, tan carismáticos y tan centrados en personas ha tenido también su parte de dificultad. Y es que liderazgos tan fuertes pueden llegar en determinados momentos a dificultar la participación de las entidades voluntarias.

Recomendaciones

Por esto mismo se hace tan importante, por un lado, poder contar con unos liderazgos tolerantes, compensados y coordinados, y por otro, el ser capaces entre todos de llegar a consensos, reconociendo y asumiendo ciertos principios que se nos han presentado como fundamentales:

- estar “todos en todo” no es real, y consideramos que tampoco ideal
- quien más tiene, más da
- quién más tiene no manda más, aunque tenga mayor capacidad propositiva

5. INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN

Conclusiones

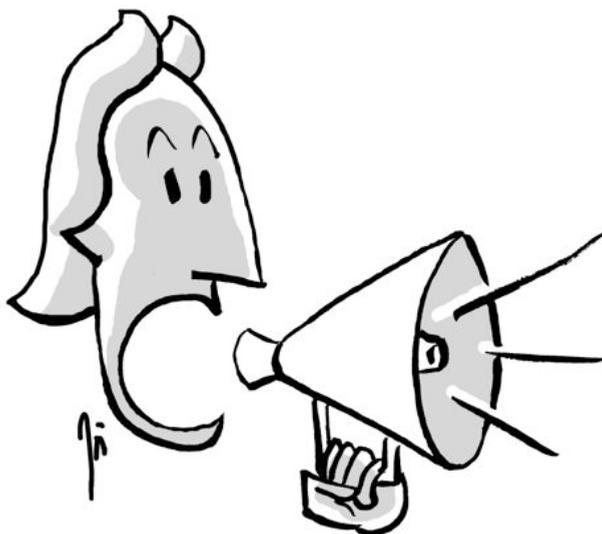
Igual que en los apartados anteriores, también aquí hemos observado que cada entidad presenta unos canales y una intensidad en la información y la comunicación diferentes.

De hecho, en nuestro análisis hemos constatado que no sólo la transmisión, sino también la **comprensión** de la información es diferente. De hecho, ésta se hace mucho más compleja en las entidades pequeñas, donde los relevos de las personas son más frecuentes, y las capacidades de los equipos más reducidas.

También las herramientas de transmisión utilizadas difieren, siendo más sofisticadas en las entidades grandes, en las que además se usan de forma más sistemática y ordenada, y donde se tiene más la tendencia a llevar un registro eficaz de las mismas.

En este sentido la herramienta que mejor ha funcionado de cara al exterior ha sido el propio logotipo del proyecto, y de cara a dentro ha sido el e-mail el más eficaz. A éstas las entidades profesionalizadas, como ya apuntábamos, han sumado herramientas como las presentaciones en Power Point, el cañón de diapositivas o documentos informáticos, o la redacción de actas pormenorizadas de cada una de las reuniones celebradas.

Es importante también resaltar la importancia de los **momentos informales** como canales de información muy ricos, que han permitido, en determinados momentos, destapar y manejar diferencias, reforzando e impulsando el proceso.



Por último queremos resaltar un elemento que sí ha podido en algún momento dificultar la comunicación, ligado a las diferencias existentes entre las entidades. Y es que las dos entidades profesionalizadas han contado para este proceso con representantes muy carismáticos, y con una amplísima experiencia, lo que ha podido, en más de un momento, cohibir a los representantes de las entidades voluntarias, dificultando su participación y capacidad de “meter baza”. Reconocemos que, en determinados momentos, los profesionales pueden llegar a “arrasar”.

Aprendizajes

Por lo tanto, es importante mantener una relación fluida y constante, que permita mantener vivos los espacios

informales de relación y comunicación, y recoger de manera formal, por ejemplo a través de actas, toda la información tratada en las diferentes reuniones.

Además atendiendo a las diferencias en el manejo y comprensión de la información a las que hacemos referencia anteriormente, es importante cuidar no sólo cómo se envía, sino también cómo se recibe la información.

Conclusiones

Y es que a cada entidad, en función de sus características le corresponde un tipo y un **volumen** de información; no se trata de abrumar a nadie.

Fundamental resulta también la **transparencia** en la transmisión de la información. Una vez decidida la cantidad y el tipo de información a transmitir, es importante transmitirla completa, con todos sus matices e implicaciones.

En la elaboración de este trabajo han participado personas de todas las entidades promotoras y de manera especial:

Arkaitz Pujana, Izaskun Redondo, Ainhoa Allende, Jaime Garcia, Jose Puyo, Asier Gallastegi e Inés Bergaretxe

Las ilustraciones las ha realizado Iñaki Gutierrez.